

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**  
**MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ**

*Əlyazması hüququnda*

**QURBANOV TƏHMURAZ ETİBAR OĞLU**  
**“BİZNESİN İNKİŞAF STRATEGİYASI VƏ ONUN REALLAŞMA**  
**İSTİQAMƏTLƏRİ”**

mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İstiqamətin şifri və adı:** **060409 “Biznesin idarə edilməsi”**

**İxtisasın şifri və adı** **“Biznes inzibatçılığı”**

**Elmi rəhbər:**

i.ü.f.d., dos. N.Ə.Həsənov.

**Magistr proqramının rəhbəri:**

i.e.n., dosent Abbasova R.A.

**Kafedra müdiri:**

i.e.n. dos.M.Ə.Əliyev

**BAKI - 2017**

## Mündəricat

**Giriş.....3-8**

### **Fəsil-1 Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin elmi-nəzəri əsasları**

- 1.1. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının elmi-nəzəri əsaslarının məntiqi və onun həyata keçirilməsində strateji planların rolu.....8-16
- 1.2. Strateji təhlilin nəticələrinə əsaslanaraq biznesin inkişaf strategiyasının reallaşma istiqamətlərinin seçilməsi.....16-23
- 1.3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşdırılmasında şirkətlərdə işlərin səmərəli elmi əsaslarla təşkili.....23-33

### **2-ci Fəsil: Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin müasir səviyyəsi**

- 2.1. Biznesin inkişaf strategiyasının və istiqamətlərinin müəyyən edilməsi zamanı təşkilati məsələlərin ikili mahiyyəti .....33-41
- 2.2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində tətbiq edilən funksiyaların müasir səviyyəsi.....41-49
- 2.3. Müasir biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində nümunəvi matrislərin tətbiqi.....49-54

### **3-cü Fəsil: Müasir dövüdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin gələcəkdə məntiqi həlli**

- 3.1. Azərbaycanda biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin elmi təməl mərhələləri.....54-59
- 3.2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin həyata keçirilməsi üçün innovativ metodların tətbiqi.....59-65
- 3.3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində perspektivli elmi-tədqiqat işlərinin rolu.....65-72

**Nəticə və təkliflər.....72-74**

**İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı.....74-75**

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri əsasən müasir bazarın inkişaf tendensiyalarının təsirindən irəli gəlir. Bu baxımdan, Azərbaycan Respublikasında biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin elmi-nəzəri əsaslarının işlənib hazırlanması üçün bir tələb meydana gəlmişdir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müasir bazar iqtisadiyyatının inkişafına əsaslı zəmin yaradır. Azərbaycan Respublikası ərazisində düzgün biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri artıq müəyyən mənada formalaşmışdır. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində əsas yeri əlbətdə strateji planlaşdırma tutur. İdarə etmənin funksiyalarından biri olub və şirkətin məqsədlərini özündə itihaf edir.

Qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq yollarının müəyyənləşdirilməsi prosesini real olaraq təcəssüm etdirir. Strateji planlaşdırma idarəetmə qərarlarının əsasını hazırlayır, motivasiya və nəzarət funksiyalarının, bütövlükdə olaraq şirkətin strateji planlarının hazırlanmasına imkan verən bir funksiyasıdır və bu baxımdan mühüm əhəmiyyət daşıyır. Şirkətin üzvlərinin idarə olunmasının əsasını şirkət tərəfindən hazırlanmış düzgün strateji planlaşdırma onu təmin edir. Təhlillər göstərir ki, bütün yazılan elmi məqalələr və kitablar, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinə uyğun real vəziyyəti tam göstərə bilmir.

Ölkəmizdəki strateji planlaşdırmanın vəziyyətini, həm ölkənin daxilində, həm də ölkənin xaricindəki korporasiyalarla bağlı təcrübəni öyrənməyi tələb edir. Bu məsələnin kəskin rəqabət şəraitində və müharibə şəraitində olan bugünkü Azərbaycan iqtisadi mühiti üçün gün keçdikcə daha mühüm olduğunu təsəvvür etmək çətin deyil.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşmasının müəyyən istiqamətlər üzrə, hansısa şirkətin biznesinin inkişafı ilə bağlı sahələr, formalar, onun

fəaliyyəti, şirkətin mövqeyini göstərməlidir. Bu baxımdan, şirkət daxilində qarşılıqlı münasibətlər sisteminin, eləcə də ətraf mühitdə, onun məqsədlərinə doğru hərəkət istiqaməti hüququnu şirkətə keyfiyyətə uzunmüddətli tərtib edilmiş strategiyası verə bilər. Bir sözlə, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərini seçərkən bu məsələnin təhlili hökmən nəzərə alınmalıdır:

1.Şirkətin rəqabət mövqeyi və onun həyata keçirmək istədiyi strategiyanın bölgədə olan bütün təsərrüfatı;

2.Təsərrüfatçılıq zonasının ən yaxşı strateji inkişaf imkanları;

3.Bəzi hallarda şirkətin malik olduğu texnologiyaların nəzərə alınması ilə hazırlanan strategiyalar.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinə o nöqtəyi nəzərdən yaxınlaşmaq lazımdır ki, texnologiyalar dünyada sürətlə dəyişir və bunun üçün texnoloji amil strategiyasının seçilməsində önəmli əhəmiyyət daşmalıdır.

**Tədqiqatın obyektı.** Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri və müasir bazarın inkişafına təsiri, strateji istiqamətlərin seçilməsi zamanı bazarda gedən proseslərin dinamik inkişafına çevik reaksiya vermək və bu əsas makro və mikro iqtisadi sistemlərdə təşkilatı formaların seçilməsi məsələləri durur. Şirkətlərdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri bazarın subyektlərinin mövqeyinin və rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlamaq bacarığı. Bu əsasda xarici mühitə tez və uzunmüddətli uyğunlaşması və biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin seçilməsi və səmərəli idarə olunması tədqiqatın obyektidir.

**Tədqiqatın predmeti.** Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müasir bazarın inkişafına təsiri, çevik dəyişən şəraitdən, istehsalın miqyasından, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqindən asılıdır. Nəzərə alsaq ki, bütün idarəetmə sistemləri durmadan təkmilləşir bu dəyişikliklər biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, idarəetmənin

təşkilatı quruluşu təkmilləşmir, eyni zamanda yeni idarəetmə üsullarının yaranmasına kömək edir. Düzgün olan biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri baza yaxşı uyğunlaşır və biznesin səmərəli formalarının seçilməsi və idarə olunması prinsiplərini, funksiyalarını, metodlarını, modellərini, mexanizmlərini və istiqamətlərin məcmusu bu tədqiqatın predmetidir.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri.** Tədqiqatın məqsədi, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşmasının istiqamətləri müasir bazarın səmərəli inkişafına təsiri, sahibkarların düzgün strategiyaların seçilməsi və bu strategiyalar elə formalaşdırılmalıdır ki, o, bütün daxili və xarici aləmdə baş verən dəyişikliklərə cavab verə bilsin. Tərtib edilmiş strategiyalar əsasında rəqib şirkətlər də öz fəaliyyətlərində yeni istiqamətlərə və meylərə can atsınlar. Bu əsasda isə istehlakçıların arzu və tələblərinə əməl olunmaqla, şirkətlərin fəaliyyəti dəyişən şərt və şəraitə cavab verə bilsin. Bu biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri əsasında yeni mexanizmlərin formalaşdırılmasına imkan verəcəkdir. Buna görə də magistr işində biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin seçilməsi və strateji idarə edilməsinin nəzəri- metodoloji tərəfləri öyrənilir ki, bu da müasir vəziyyət təhlili etməklə onun həyata keçirilməsi istiqamətlərini bizə göstərir. Tədqiqatın vəzifəsi biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müasir bazarın inkişafına təsiri, strategiyanın xarici və daxili mühitə necə uyğunlaşacağıının təhlili nəticəsində, hansı təhlükə və imkanların meydana gəlmək potensialı var və bu əsasda təhlükələri səmərəli imkanlara çevirməkdir.

**Tədqiqatın informasiya bazası.** Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici alim və professorların, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin bazarın inkişafında roluna aid yazdıqları ədəbiyyatlar, məqalələr, həmçinin son statistik göstəricilər və informasiyalar təşkil edir. Habelə biznesin inkişaf strategiyası və onun həyata keçirilməsi üçün müəyyənləşdirilmiş istiqamətlər əsaslanan biznesin təşkilatı formalarının seçilməsi və bu istiqamətdə

dünyanın və həmçinin yerli şirkətlərin və kompanyaların rəsmi internet səhivələri yer alır. Bu məlumatların sintez analizi, müqayisəli təhlil, sistemli şəkildə təhlilin köməyi ilə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri haqqında dəqiq və ətraflı təsəvvür yaratmağa kömək etmişdir.

**Tədqiqat işinin elmi yeniliyi.** Magistr işinin elmi yeniliyi onunla bağlıdır ki, müasir iqtisadi şəraitdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin nəzəri-metodoloji və praktik məsələləri tədqiq olunmuş və strategiyaların daha da təkmilləşdirilməsi və inkişaf perspektivləri üzrə elmi cəhətdən əsaslandırılmış təkliflər hazırlanmışdır.

Tədqiqat işin elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

-Müasir bazar iqtisadiyatı şəraitdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müasir bazarın daha da təmülləşməsinə təsiri nəzərə alınmaqla istər cəmiyyət, istərsə də iqtisadiyyat üçün zəruridir. Bu baxımdan elmi - praktiki inkişafda əsas üstünlüyün milli və beynəlxalq prinsip və tələblərə cavab verilməsi ilə əsaslanmasıdır;

- Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müasir bazarın daha mükəmməl olmasına təsiri və iqtisadiyyata eyni zamanda biznes subyektlərinin inkişafına olan səmərəli təsir imkanlarının nəzərə alınması zərurəti tam genişliyi ilə öz əksini tapmışdır;

-Azərbaycanda biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müasir bazarın inkişafına təsiri və müasir vəziyyətin təhlili aparılmış və onun təkmilləşdirilməsi və perspektiv istiqamətləri müasir tələblərə uyğun araşdırılmışdır;

-Ölkədə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müasir bazarın inkişafına təsir imkanlarının perspektiv istiqamətləri müəyyənləşdirilmiş və bu istiqamətlərinin həyata keçirilməsi üçün təklif və tövsiyələr hazırlanmışdır;

-Azərbaycanda biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müasir bazarın inkişafı istiqamətində bu təsirin beynəlxalq metodları və onların

tətbiqi metodikasının işlənilib hazırlanması üzrə təklif və tövsiyyələr irəli sürülmüşdür;

- Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri bazarın inkişafına təsiri məsələləri üzrə nəzəri və praktiki cəhətlər əsaslandırılmış və təkliflər hazırlanmışdır.

**Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.** Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müasir bazarın səmərəli inkişafına təsiri, strateji yanaşmalar kontestindən praktiki əhəmiyyəti məhs ondan ibarətdir ki, bu tədqiqat işində əhəmiyyətli cədvəllər, sxemlər və qrafiklər göstərilmişdir. Xarici ölkələrin şirkətlərinin tətbiq etdiyi biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müasir bazarın inkişafına təsiri barədə nümunələr və informasiyalar əvəzsiz təcrübə mənbəyidir. Ümumiyyətlə tədqiqat işi biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin düzgün müəyyən edilməsi, biznesin inkişafı sahəsində fəaliyyət göstərən yerli şirkətlər üçün önəmli praktiki əhəmiyyət daşıyır və potensial informasiya mənbəyi hesab edilə bilər.

## **Fəsil-1 Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin elmi-nəzəri əsasları**

### **1.1. Biznesin inkişaf strategiyasının hazırlanmasının elmi-nəzəri əsaslarının məntiqi və onun həyata keçirilməsində strateji planların rolu**

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırma özü idarəetmənin funksiyalarından biri hesab edilir və şirkətin məqsədlərini güdür. Bazarda bu məqsədlərə nail olmaq yollarının müəyyənləşdirilməsi prosesini özündə təcəssüm etdirir. Bu baxımdan strateji planlaşdırmaya uyğun idarəetmə qərarları hazırlanır. Burada, motivasiya və nəzarət funksiyaları bütövlükdə şirkətin biznesinin inkişaf strategiyası və onun həyata keçməsi üçün istiqamətləri strateji planlar əsasında hazırlanması istiqamətinə yönəlmiş bir səmərəli funksiyasıdır. [1.s.147]

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin məntiqə müəyyən edilməsində strateji planlaşdırma mühüm yer tutur. Çün ki, bütün idarəetmə qərarlarının əsasını təmin etməklə yanaşı, şirkətin motivasiya və nəzarət funksiyaları əsasən biznesdə inkişaf strategiyasının planlarının hazırlanması istiqamətinə yönəlməlidir. Ümumiyyətlə, şirkət əgər biznesinin inkişafı üçün strateji planlaşdırmanın verdiyi üstünlüklərdən istifadə etmirsə və əlbətdə digər şəxslərin də təklif etdiyi dəqiq üsullarda bura daxildir. Deməli onlar qiymətləndirmə məqsədləri və istiqamətləri olmadığından korporativ müəssisələrin təklif etdiyi imkanlardan da məhrum olmuş olurlar. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, şirkətin inkişafı və onun üzvlərinin səmərəli idarə edilməsi üçün ən əsas məsələ düzgün strateji planlaşdırmaadır.

Şirkətin səmərəli fəaliyyətinin və üzvlərinin idarə olunmasının əsasını onun tərəfindən hazırlanmış strateji planlaşdırma təmin etmək qabiliyyətinə malikdir. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin təhlili göstərir ki, bütün yazılan elmi məqalələr və kitablar, biznesin inkişaf strategiyası



və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin real vəziyyətini göstərmək önəmli əhəmiyyət daşıyır. Ölkədə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin strateji planlaşdırma əsasında olan vəziyyətini müəyyənləşdirmək üçün, daxilində və xaricində fəaliyyət göstərən şirkətlərin təcrübəni öyrənmək lazımdır. Bu məsələyə baxış kəskin rəqabət şəraitində olan bugünkü Azərbaycan iqtisadi mühiti üçün gün keçdikcə daha mühüm olduğu təsiri hiss etmək mümkündür.

Buna görə də, təhlil edəcəyimiz ilk məsələ, məhz biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində strateji planlaşdırma anlayışını təhlil edərək öyrənmək önəmlidir.

Müasir şəraitdə və xüsusən son zamanlar biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərini müəyyən etdikdən sonra strateji planlaşdırmadan daha çox böyük beynəlxalq konsernlər istifadə edirdilər. Lakin aparılan tədqiqatlar göstərir ki, orta bizneslə də məşğul olan şirkətlər çoxu son vaxtlar, strateji planlaşdırma məsələləri ilə də məşğul olmağa başlamışlar. Bura ilk növbədə planlaşdırma, məqsədlər, sonra isə onları yerinə yetirmə yollarının müəyyənləşdirilməsi daxildir. Qərbi ölkələrində olan şirkətlərin fəaliyyətinin strategiyasının planlaşdırılmasına daxil edilən maliyyə, istehsal və satınalmalar kimi bir sıra istiqamətlər üzrə həyata keçirilir və bunlarda öz səmərəsini verir.

Biznesin istiqamətini müəyyənləşdirdikdən sonra inkişaf mərhələlərini müəyyən etmək, səhmdar cəmiyyətlərdə menecerlərin şirkətin bazarda qlobal tendensiyaları müəyyənləşdirib və başa düşməsi vacib məsələdir. Butun bunlar bizə ilk növbədə biznesin inkişaf strategiyasını planlaşdırmağa imkan verir. Bu zaman belə suallar ortaya çıxır ki, hansı təşkilati struktur dəyişikliyi olmalıdır? Əlbətdə burada əsas şirkətin rəqabət qabiliyyəti və davamlı inkişafa nail ola bilsin çox önəmlidir. Biznesin müasir şəraitdə hansı inkişaf strategiyasından və nə zaman istifadə etmək lazımdır ki, onun alətləri ilə bazarda üstünlüyü və uğurlu inkişafı təmin etmək mümkün olsun?

Missiya gələcəyə yönəlir, bu onu göstərir ki, bazarda sahibkarlıq subyekti san ki, cəbhədədir və hansı dəyərlər əsasında gələcəyə doğru istiqamətlənib və məqsədi nədir? Buna görə də şirkətin missiyası bugünkü real vəziyyətindən asılı olmamalıdır, gələcəyə möhürlənməlidir. Ümumiyyətlə missiyada əsas məqsəd şirkətin yaradılması və ya mənfəətin alınmasına göstəriş vermək demək olmamalıdır. Baxmayaraq ki, mənfəət əldə edilməsi şirkətin fəaliyyətinin ən əsas amilərindən hesab edilir. Belə formada şirkətin biznesinin həyata keçirilməsi prosesinin özünün idarə olunması üçün sadə olan konkretləşdirilmiş missiyanı məqsədə uyğun hesab edirik.

Məqsədin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılar ola bilər:

1. Hökmən dəqiq təhsildə müəyyən vaxt intervalının olması;
2. Müəyyən mənada konkretlik və ölçülə bilmə qabiliyyətinin mümkün olması;
3. Veriləcək digər tapşırıqlar və sərvətlər ilə zidd olmaması və uyğunluğunun olması;
4. Ünvanlılı olması və nəzarətlə əhatə olunması.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri üçün missiya, bu tərtib edilmiş biznes konsepsiyasının müəyyən istiqamətində hansısa sahibkarlıq subyektinin hərəkət istiqamətini və onun arzusu kimi başa düşülə bilər. Adətən bura şirkətin hansı mövqedə durduğu, onun fəaliyyətinin əsas məsələləri daxil edilməklə, rəhbərliyin gələcək fəaliyyətlə bağlı olur. Bundan əlavə bura fikirlərin təsviri daxil edilir, həmçinin sahibkarlıq subyektinin ən başlıca təsərrüfat xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi burada öz əksini tapır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyənləşdirmək üçün lazım olan məsələlərdən ən əsası əlbətdə strateji planlaşdırma mərhələsidir. Şirkətin sözü gedən bazarlarda səmərəli fəaliyyəti üçün strateji planlaşdırmanı aşağıdakı mərhələlərə uyğun həyata keçirməsi lazımdır:

1. Şirkətin missiyasının və onun məqədlərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi;

2. Bu şirkətin güclü və zəif tərəflərinin təhlilini aparılması. Əldə edilən məlumatların bir yerə toplanması və sonradan mühitin təhlilinin aparılması, potensial imkanların müəyyən edilməsi. Bütün bunlar mövcud xarici və daxili informasiya əsasında olmalıdır;

3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin strategiya əsasında seçilməsi;

4. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra yerinə yetirilməsi;

5. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra yerinə yetirilməsinə nəzarət və qiymətləndirmə.

Nəzərə alsaq ki, bazarda şirkətin məqsədlərinin və missiyasının müəyyən edilməsi bu gün ən önəmli məsələlərdəndir və məqsədli funksiya ilk növbədə şirkətin missiyasının müəyyənləşdirilməsi ilə başlayır, onun mövcudluğunun mənasını ifadə edir.

Portfel təhlili 1960-ci illərin sonundan başlayaraq həyata keçirilir və bu keçən dövrdə əksər iri şirkətlər belə kompleks tədbirləri həyata keçirməklə müxtəlif növ yeni məhsulların istehsalı ilə məşğul olurlar. Nəzərə alsaq ki, bir çox əmtəə bazarları və meydançalarını özündə birləşdirən möhtəşəm bir orduya çevrilmişlər.

Baxmayaraq ki, bütün bazarlarda artım eyni deyil, bu gün artım yenədə davam etməkdədir. Bu baxımdan bəzi şirkətlər vaxtında öz biznesləri üçün yeni strategiya seçmədiklərindən bu gün onların perspektivləri demək olar ki, yoxdur. Bir fikri iqtisadçı yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, iqtisadi, siyasi və sosial mühitin dəyişməsi, artan rəqabət və sürətlə yeniləşmə texnologiyalarını tələb edir. Əlbətdə bu vəziyyət doyma dərəcəsindən aslı olaraq böyük fərq səbəbindən yaranmışdır. Bu gün artıq şirkət anlayır ki, yeni sahələrə müdaxilə etməsə öz strateji məqsədlərinə çatmaq problemlərini tamamilə həll edə bilməyəcək. Bu zaman bütün potensiallardan istifadə etmək lazımdır. Belə yaranmış vəziyyəti görən sahibkar, radikal dəyişikliklərinə görmə bucağı altında baxaraq idarə

etməni həyata keçirməlidir. Belə bir şəraitdə ekstropolyasiya meydanına strateji planlaşdırma və portfel təhlili daxil edilməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyənləşdikdən sonra strategiyasını qurub, şirkətin gələcək siyasətini müəyyən etdikdən sonra, şirkətin missiyası və məqsədlərinə əsaslanır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyənləşdirildikdən sonra, strateji təhlil anlayışı önəmli məsələlərdən biri olduğu üçün, bu məsələyə daha çox diqqət yetirmək vacibdir. Burada strateji planlaşdırmanın əsas elementi strateji təhlil və ya başqa sözlə desək portfel təhlillər durur. İqtisadi ədəbiyyatlarda belə qeyd olunur ki, "onun köməyi ilə şirkətin rəhbərliyi müəyyən strateji idarə etmənin aləti kimi istifadə edir. Nəzərə alsaq ki, strateji təhlil və onun daha gəlirli və perspektivli istiqamətlərinə vəsait qoymaq məqsədi ilə öz fəaliyyətini qiymətləndirməsi kimi başa düşülür.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyənləşdikdən sonra portfel təhlil vahidi əsasında strateji ərazilərin təsərrüfatçılığının aparılması mühüm əhəmiyyət daşıyır və gələcəkdə biz bu məsələni belə işarə edəcəyik (SƏT). Qeyd etdiyimiz SƏT elə bir yanaşmadır ki, onun bir bazarı var və ona uyğun bir şirkət tapmağa daim cəhd göstərilir. Hər SƏT müəyyən texnologiya növü tələb edir və eləcə də onunla səciiyələnilir. Digərləri isə müəyyən bir texnologiya ilə əvəz edilir və yalnız ondan sonra növbəti mərhələ gələ bilər. Yddan çıxarmaq lazım deyil ki, burada yeganə problem gələcək biznesin inkişaf strategiyası üçün və hansı istiqamətdə şirkət tərəfindən hansı texnologiyaların seçməsi önəmli əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan strateji təhlili zamanı şirkət öz fəaliyyətinin bu və ya digər istiqamətdə olan perspektivlərlərini qiymətləndirməsi lazımdır. Bu baxımdan bazarda olan maddəli işçilərin sayını və onların potensialını qiymətləndirdikdən sonra qurulacaq strategiya mühüm əhəmiyyəti çox vacibdir və bu baxımda aşağıda Azərbaycan Respublikası üçün verilən cədvəl önəmli əhəmiyyət daşıyır. Çün ki,

əmək bazarında iş qabiliyyəti olan insanla hər bir sətayegiyada hökmən nəzərə alınmalıdır.

**Cədvəl №1**

**Azərbaycan Respublikasında iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə muzzla işləyən işçilərin sayı**

min  
nəfər

<b>İqtisadi fəaliyyət növləri</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
İqtisadiyyat üzrə – cəmi	1297,2	1382,8	1387,6	1480,8	1514,1	1519,8	1502,6
Kənd təsərrüfatı, meşə təsərrüfatı və balıqçılıq üzrə	45,8	41,3	41,1	42,5	43,8	45,4	46,4
Mədənçıxarma sənayesi üzrə	40,4	34,8	34,3	37,4	37,4	35,6	34,3
Emal sənayesi üzrə	104,6	84,9	93,2	97,7	102,3	102,8	94,5
Elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, bölüşdürülməsi və təchizatı üzrə	27,8	30,7	30,5	30,9	32,4	29,9	27,2
Su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və emalı üzrə	23,8	22,3	22,7	22,8	25,8	25,9	25,5
Tikinti üzrə	61,8	79,7	92,1	111,6	108,9	108,3	95,4
Ticarət; nəqliyyat vasitələrinin təmiri üzrə	250,4	286,9	270,4	277,3	280,8	284,1	284,9
Nəqliyyat və anbar təsərrüfatı üzrə	74,4	64,8	65,6	70,7	76,3	71,3	73,2
Turistlərin yerləşdirilməsi və ictimai iaşə üzrə	13,5	16,9	17,9	19,1	19,7	21,8	21,9
İnformasiya və rabitə üzrə	27,5	24,4	24,8	26,2	26,2	26,4	26,2
Maliyyə və sığorta fəaliyyəti üzrə	11,9	21,1	21,8	24,8	28,5	30,8	30,2
Daşınmaz əmlakla əlaqədar əməliyyatlar üzrə	5,5	8,8	10,5	11,7	12,7	12,8	15,2
Peşə, elmi və texniki fəaliyyət üzrə	37,7	43,5	39,4	50,8	54,7	57,1	57,1
İnzibati və yardımçı xidmətlərin göstərilməsi üzrə	9,3	20,8	23,7	26,3	24,5	24,8	24,8
Dövlət idarəetməsi və müdafiə; sosial təminat üzrə	48,3	52,5	57,8	95,7	99,6	100,7	101,5
Təhsil üzrə	326,8	345,4	337,5	336,1	338,3	337,3	338,5
Əhaliyə səhiyyə və sosial xidmətlərin göstərilməsi üzrə	128,9	137,6	135,2	130,5	131,3	131,5	133,8
İstirahət, əyləncə və incəsənət sahəsində fəaliyyət üzrə	49,8	53,8	54,7	55,5	56,8	57,8	56,8
Digər sahələrdə xidmətlərin göstərilməsi üzrə	10,2	14,2	15,8	14,8	15,7	16,7	16,8

Bu cədvəl Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilmişdir.

Əlbətdə yuxarda təqdim edilən cəvəli ayrı-ayrı sahələr üzrə təhlil etmək olar. Lakin cədvəldən görünür ki, ölkədə əmək ehtiyatları kifayət qədərdir və istənilən şirkət bu məsələdən ehtiyat etmədən öz strategiyasını qura bilər.

Biz indi diqqətimizi əsasən biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra tərtib ediləcək iki ölçülü matrislərin qurulmasına yönəldək çün ki, bu portfel təhlilinin əsas metodudur. Bu zaman məhsulların istehsalı, bölgü proseslərinin müqayisəsi, müvafiq meyarlar üzrə həll edilməsi bu matrislərin köməyi ilə mümkün olur. Biz hansısa konkret matrisi qurub onun üzərində fikrimizi izah etməyəcəyik biz onun yalnız elmi-nəzər məsələləri barəsində danışacağıq. Bu baxımdan qeyd edək ki, matrislərin formalaşmasının üç metodu var və onlar aşağıdakılardır:

1. Hansısa cədvələ uyğun yanaşma, onun nəzdində müxtəlif şəkildə göstərilən parametrlərin əhəmiyyətli olub müxtəlif adda olan bu parametrlərin meydana getdikcə çoxaldığı üçün və bu zaman portfelin təhlili sağ alt və sol üst künc tərəfindən aparılmalıdır.

2. Koordinat formasında yanaşma, onun nəzdindən nə qədər aralandıqdan kəsişmə nöqtələrinin koordinatlarının şəklini dəyişdirdikcə parametrlərin əhəmiyyəti artdığı üçün vacibdir. Nəticənin düzgünlüyü üçün portfelin təhlili sağ üst və sol alt künc tərəfindən aparılmalıdır.

3. Məntiqi yürüş olduğu zaman sol yuxarı və aşağı küncündən sağ tərəfindən, portfelin təhlili aparılmalıdır. Belə yanaşma beynəlxalq təcrübədə ən geniş yayılan yanaşmalardandır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra ətraf mühitin təhlilinin həyata keçirilməsi zəruridir. Çün ki, onun əsasında şirkətin hazırki vəziyyəti barədə informasiya almaq mümkündür. Nəzərə alsaq ki, bazarda onun qiymətləndirilməsi nəticəsində vacibliyini müəyyən etmək olar.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra və müasir bazar iqtisadiyyatına əsaslanaraq ətraf mühitin təhlilini apararkən əsasən onun üç tərkib hissələrinin öyrənilməsini nəzərdə tutduğunu unutmaq olmaz. Bunlar hansılardır:

1. Əsasən xarici mühit.
2. Bilavasitə şirkətin ətrafında olan mühit.
3. Strategiyası qurulan şirkətin daxili mühiti.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra imkanların rolunun təhlili xarici mühitin strateji planlaşdırma prosesində təhlükələrin qiymətləndirilməsi baxımından üç konkret məsələnin mahiyyəti aşağıdakı suallara verilən cavablardan ibarətdir:

1. Şirkət indi harada yerləşir?
2. Şirkət ali rəhbərliyin fikrincə, gələcəkdə necə olmalıdır?
3. Şirkətin bundan sonrakı vəziyyətinin rəhbərliyin görmək istədiyi vəziyyətdə olmağı üçün rəhbərlik nə etməlidir?

Unutmaq lazım deyil ki, iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsi və idarə etmə, siyasi proseslərin və ehtiyatların, cəmiyyəti təşkil edən sosial və mədəni mühitə təsirin, təbii mühitin, cəmiyyətin, elmi-texniki və texnoloji inkişafı ilə bağlıdır. Bu əsala, infrastrukturun öyrənilməsi xarici mühitin təhlilinə aid olduğunu unutmaq lazım deyil. Xarici mühitə əsaslanan təhlilin mühüm nəticələr əldə etməyə köməyi danılmazdır. O zaman ki, dövrdə gözlənilməz vəziyyətlər üçün, planın tərtibi üçün lazım olan erkən xəbərdarlıq sisteminin işlənilib hazırlanması mümkündür. Bu baxımdan, gələcəkdə imkanlarının proqnozlaşdırılması və yeni strategiyaların hazırlanmasına, istənilən əlverişli imkanlar təhlil edilərək tətbiq olunmalıdır.

## **1.2. Strateji təhlilin nəticələrinə əsaslanaraq biznesin inkişaf strategiyasının reallaşma istiqamətlərinin seçilməsi**

Müəyyən istiqamətlər üzrə - şirkətin biznesinin inkişafı ilə bağlı sahələr, formalar, onun fəaliyyəti, şirkətin mövqeyini, şirkət daxilində qarşılıqlı münasibətlər sistemi kimi başa düşülməlidir. Eləcə də ətraf mühitdə, şirkətin məqsədlərinə doğru hərəkət istiqamətini hüquq bazasının olması önəmlidir. Bu baxımdan, şirkət keyfiyyətcə uzunmüddətli biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərini müəyyən etmək imkanından istifadə etməlidir. Sözsüz ki, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra hansı strategiyanın seçilməsi və bu aşağıdakı məsələlərin təhlili aparılmalı və onlar nəzərə alınmalıdır. [3.s.94.]

Bunlar aşağıdakılardır:

- 1.Şirkətin rəqabət mövqeyi hansı ki, bu strategiya bölgəsinin təsərrüfatı hesab edilir;
2. Bu əsasda təsərrüfatçılıq zonasının ən strateji inkişaf imkanlarının təhlilinin aparılması vacib hesab edilir;
- 3.Bəzi hallarda şirkətin malik olduğu texnologiyaların səmərəli inkişaf üçün nəzərə alınması önəmli məsələ hesab edilir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra üzləşə biləcəyi təhlükə və imkanlar adətən yeddi istiqamətə ayrılır. Bu sahələrə iqtisadiyyat, siyasət, bazar, rəqabət, beynəlxalq vəziyyət, texnologiya və sosial davranış daxil edilir.

İqtisadi amillərə aid olan, bugünkü və gələcəkdəki iqtisadiyyatın vəziyyəti, şirkətin məqsədləri hansı dramatik təsirə məruz qala bilər. Burada bəzi amillər var ki, iqtisadi mühitdə daim qiymətləndirilməli və bu əsasda diaqnozlar verilməlidir. Bu zaman ehtiyatların paylanması və formalaşmasını hansı əsaslarla və necə anlamaq üçün makro-iqtisadi komponentlərin öyrənilməsi bizə bu imkan verəcəkdir.



Vacib məsələlərdən olan iqtisadiyyatın öyrənilməsi, işsizlik dərəcəsinin səviyyəsi, faiz dərəcələri, tədiyyə balansının səviyyəsi, vergi normaları və narmativlər, əmək məhsuldarlığı, inflyasiyanın sürəti, ÜDM həcmnin və s bu kimi göstəricilərin bir sıra təhlilinin aparılmasını nəzərdə tutmalıdır. İqtisadi komponentlər, rəqabət münasibətlərinin müasir səviyyəsi, ümumi iqtisadi inkişaf səviyyəsi, əldə edilən təbii sərvətlər, iqlim qurşağı və təşkilatı struktur bura daxildir. Digər məsələlər isə, əhalinin təhsil səviyyəsi, işçinin əmək haqqının beynəlxalq valutalarla kanvertasiya edilmiş məbləği məsələlərinin öyrənilməsində əsas amillər kimi diqqətə alınmasıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra təhlil edilən inkişaf strategiyası, şirkətin ayrı-ayrı hissələrinin və onun vəziyyətinin kompleks halda qiymətləndirilməsi əsaslandırılması üçün lazımı şərtidir.

Növbəti məsələ beynəlxalq amillərdir. Valyuta məzənnəsinin dəyişməsi və siyasi qərarların, xarici kartellərin fəaliyyəti nəticəsində yüngül formada investisiya bazarlarında, təhlükə və imkanlar obyektində rolunda çıxış edən ölkələr bura daxildir və onlar bazara çıxış əsasında xammal və istehsal materialları təklif edə bilirlər.

Nəzərə almaq lazımdır ki, digər məsələlər mühit əsasında aşağıdakı əsas amillər üzrə təhlil edilir. Bunlar işçi qüvvəsi bazarı, təchizatçılar, alıcılar, rəqiblər. Daxili mühiti təhlil edərkən həmin imkanları açaraq potensialı, rəqabət mübarizəsində öz məqsədlərinə nail olmaq prosesində şirkət tərəfindən əldə oluna biləcək gələcək naliyyətlərlə həyata keçirilir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, texnologiyaların dünyada sürət ilə dəyişdiyi üçün texnoloji amilin strategiyasının seçilməsində əsas şirkətdir. Bu əsas üzərindən şirkətin rəhbəri təsərrüfatçılığı bacaran şəxs olmalıdır. Çün ki, bu amil mühim əhəmiyyətə daşıyır. Bilmək lazımdır ki, strategiyaların dörd əsas tipi mövcuddur və bunlar aşağıdakılardır:

1. Birinci, toplanmış artım strategiyası bazarın inkişaf strategiyasıdır və burada inkişaf strategiyası məhsulun bazarda mövqelərinin gücləndirilməsi əsasında qurulan strategiya hesab edilir;

2. Digəri inteqrasiya edilmiş inkişaf strategiyası, bu əsasən arxa şaquli inteqrasiya strategiyası kimi başa düşülür və ya irəli gedən şaquli inteqrasiya strategiyası mənasında ifadə edilə bilər;

3. Növbəti diversifikasiya əsasında olan artım strategiyasıdır. Bu həm mərkəzə uyğunlaşdırılan şaxələndirilmə strategiyası, həm də üfqi diversifikasiya edilən strategiya mənasında başa düşülə bilər;

4. Sonuncu azaldılma strategiyasıdır ki, bu da xərclərin azaldılmasını nəzərdə tutan strategiya olmaqla, ümumi azalma strategiyası və həmçinin "məhsulun yığılı" strategiyası anlamında da başa düşülməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra qiymətləndirmə məsələsinə məntiqi yanaşma əsasən ondan ibarətdir ki, seçilmiş strategiya şirkətin öz məqsədlərinə nail olunmasına gətirib çıxara bilsin və bu əsasda inkişaf təmin oluna bilsin.

Əgər, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra şirkətin məqsədlərinə uyğundursa, onda gələcəkdə onun qiymətləndirilməsi aşağıdakı mərhələlər üzrə aparılmalıdır:

1. Birinci seçilmiş strategiya və ətraf mühitin tələblərinə əməl edilməməsə məsələləri həll edilməlidir;

2. İkinci biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra şirkətin potensial imkanları arasında uyğunluq müəyyən edilməlidir;

3. Üçüncü biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra seçilmiş konkret strategiyaya xas olan risklər aradan götürülməlidir.

Əlbətdə digər əsas məsələlərdən biri uyğunluq və nəzarət strategiyasıdır. Ansoff "Strateji idarəetmə" kitabında strateji nəzarətin aşağıdakı prinsiplərini

qeyd edərək buna uyğun ümumiləşdirmə apararaq təxminən belə maraqlı bir nəticəyə gəlmişdir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra təşkilati strukturların bu kimi tipləri mövcuddur:

- a) matris əsasında müəyyən etmə;
- b) iqtisadi sistemin təhlükəsizliyi (İST) üzrə müəyyən etmə;
- c) strukturun funksiyası üzrə müəyyən etmə;
- d) elementar əsaslarla müəyyən etmə.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra təşkilati strukturunun fəaliyyətinin təşkili, coğrafi yerləşməsi, texnologiya əsasında fəaliyyəti məsələlərinin həlli lazımdır. Bundan sonra aidiyyəti şirkət tərəfindən həyata keçirilən biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi şirkətin ali rəhbərlərinin və əməkdaşlarının, xarici mühitin dinamik dəyişməsindən aslıdır. Bu zaman tərəfin ödəyəcəyi məbləğin və bütün tədbirlərin fəaliyyətinin dərəcəsi kimi amillərdən asılı olduğu yddan çıxmamalıdır.

Yeni məhsulun həyat tsikli dövrü ərzində, hər nəzarət nöqtəsində xərclərin ödənilməsinin qiymətləndirilməsini aparmaq məntiqə uyğundur. Yadda saxlamaq lazımdır ki, nə qədər ki, özünü ödəmə müddətinin yoxlama səviyyəsi çoxdur, deməli strategiyanın həyata keçirilməsi prosesini davam etdirilməlidir. Yox əgər, strategiyanın mənfəətlilik səviyyəsi şəraitdən aşağı olarsa, bu zaman strategiyanın icrasını dayandırmaq və digər tədbirləri nəzərdən keçirib başqa tədbirlər həyata keçirmək lazımdır. Çün ki, bütün bunlar ali rəhbərliyin funksiyalarına aiddir və bütün bunları aşağıdakı formada qruplaşdırmaq olar:

1. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra mühitin dərinədən öyrənilməsinin müasir vəziyyəti təhlil edilməlidir. Burada məqsəd və strategiyanın istiqamətə uyğun hazırlanaraq həyata keçirilməsi vacibdir. Müəyyən məqsədlərin tamamilə aydınlaşmasının mahiyyəti müəyyən edilməlidir;

2. Fəaliyyət göstərən mövcud bir şirkətin ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi üzrə düzgün qərarların qəbul edilməsi;

3. Fəaliyyət göstərən konkret şirkətin təşkilati struktur haqqında qərarın verilməsi;

4. Bu şirkətdə keçirilməsi zəruri olan dəyişikliklərin fəaliyyət göstərdiyi bazarda mümkün olması;

5. Nəzərdə tutulmuş zəruri hallar yarandıqda strategiyanın yerinə yetirilməsi planına yenidən baxılmasının mümkünlüyü.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra bu strategiyanın icrası prosesi zamanı həyata keçirilən dəyişikliklər strateji dəyişikliklər adlanır. Bu baxımdan şirkətin yenidən qurulması əsasən belə formalarda ola bilər:

- a) adi dəyişikliklər;
- b) əhəmiyyətsiz dəyişikliklər;
- c) mülayim dəyişikliklər;
- d) radikal islahatların aparılması.

Əlbətdə təhlil əsasında proqnozlaşdırma apararaq dəyişikliklər etmək mümkündür. Məntiqə uyğun dəyişikliklərin aparılması üsulları əsasən rəqabət, əməkdaşlıq, güzəştə getmək, müasir qurğular bura daxil edilməlidir. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkətin kommersiya, iqtisadi, elmi-texniki və digər meyillərinin inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsinə gətirib çıxaracaqdır. Bütün bu vəzifələrin yerinə yetirilməsi nəzarətin üzərində qalır.

Sözsüz ki, bu mərhələdə ən böyük önəmi biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi daşıyır və bu baxımdan əmək ehtiyatlarının öyrənilməsi ön plana keçir. Bu əsasla aşağıdakı cədvəlin öyrənilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

## Cədvəl № 2

## Azərbaycan Respublikasında əmək ehtiyatları

min nəfər

İllər üzrə	Cəmi	o cümlədən		
		əmək qabiliyyətli yaşda olan əmək qabiliyyətli əhəlinin sayı	iqtisadiyyatda məşğul olan əmək qabiliyyətli yaşdan yuxarı şəxslər	Iqtisadiyyatda məşğul olan yeniyetmələr
2000	4685,9	4530,9	142,9	12,3
2001	4890,6	4736,1	142,3	12,4
2002	4896,3	4740,7	142,7	13,1
2003	4923,1	4767,2	142,8	13,3
2004	5021,3	4865,2	142,9	13,4
2005	5421,4	5304,1	103,9	13,6
2006	5568,6	5444,2	110,7	13,9
2007	5701,7	5569,7	118,8	13,2
2008	5816,9	5681,3	125,5	10,2
2009	5915,8	5773,4	133,8	8,6
2010	6015,1	5875,8	133,2	6,3
2011	6101,3	5974,7	126,7	-
2012	6166,8	6042,1	124,8	-
2013	6230,8	6102,7	128,2	-
2014	6284,9	6150,4	134,6	-
2015	6335,8	6198,8	137,3	-

Bu cədvəl Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilmişdir.

Əlbətdə əmək ehtiyatlarının öyrənilməsi biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməsi probleminin həllində önəmli əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan yuxarıda verilmiş cədvəlin əhəmiyyəti danılmazdır. Bu məqamda biz bu cədvəldə olan rəqəmlərə əsasən təhlillər apara bilərik lakin onda biz əmək ehtiyatlarını təhlil etmiş olarıq. Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, bu cədvəl bizə fəaliyyətimiz üçün əhəmiyyətli dərəcədə lazımdır. Çünki, məqsədimiz isə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra strategiyanı necə apardığımızla bağlı olduğundan biz bu cədvəldən istifadə edərək öz strategiyamızı necə quracağımız məsələlərini təhlil etsək mövzudan uzqlaşmamalıyıq.

Bu kontesdən yanaşaraq biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra reallaşma mexanizmləri müəyyən edildikdən sonra investisiya baxımından kapitalın səmərəli istifadə edilməsi məsələsi ön plana çıxır. Çox təssüf ki, Azərbaycanda bir çox şirkətlər işləyir, bunların da bir çoxlarında işlədikləri təsərrüfat zonasının yüksək risklərini idarə etmək üçün kifayət qədər yüksək biliklərə malik olurlar. Digər bir məsələ istehlakçıların davranışı barədə, rəqiblərin mövqeləri haqqında, düzgün seçilmiş tərəfdaşlarının fəaliyyəti ilə səciyyələnən, etibarlı mənbələrdən alınan kommersiya və digər informasiyalar bəzən heç düzgün olmur. Bu gün bizim Azərbaycan menecerləri qrupunun biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra biznesin inkişafı strategiyasının bazar iqtisadiyyatı şəraitində necə işləmək haqqında şirkətlərin təcrübəsi və peşəkarlığı yoxdur.

Bu şirkətlərin Azərbaycan bazarında satış fəaliyyəti ilə bağlı bir çox problemləri danılmazdır. Son və ya aralıq məhsul istehsalı ilə məşğul olan şirkət rəhbərləri tərəfindən əhalinin tələbatını ödəmə qabiliyyəti olan səviyyəli istehlak malları bazarda olmadığından, sənayedə və ticarətdə məhdudiyyətlərin və monopoliyanın olduğunu hiss etmək çətin deyil.

### **1.3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşdırılmasında şirkətlərdə işlərin səmərəli elmi əsaslarla təşkili**

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra kommersiya fəaliyyəti ilə məşğul olan şirkətlər, satışı həyata keçirməyə başlayırlar. Belə şirkətlər və ya müəssisələr, dövlət qurumları rəhbərlərinin birbaşa koordinasiya və nəzarəti altında fəaliyyət göstərilir. Bir qayda olaraq, dövlət olmadan satış xidmətinin ixtisaslı işçilər tərəfindən xidmətin yüksək səviyyədə olmasını düşünmək mümkün deyil. [7.s.85.]

Bu baxımdan onların əksəriyyəti daha çox taktiki məsələləri həll etməli olurlar, çünki öz məhsullarını və kəskin tələbat olan malların anbarlarda yığılıb qalmasını istəmirlər. Bu malların itirilməsi ucbatından sonra digər mallarla toqquşması problemi ilə üz-üzə qalmaq yeni problemlər yarada bilər. Qaldı ki, bu məhsulların yeni satış strategiyasına, bazarda bu bir örtülü məsələ olaraq qalmalıdır.

Bir çox şirkətlər, əsasən, istehlak mallarının istehsalına keçmək istəyirlər. Bundan sonra istehlak təyinatlı məhsulların istehsal çeşidini çevik dəyişmək istəyini həyata keçirməyə çalışmalıdırlar. Əgər şirkətlər eyni istehsal təyinatlı məhsul buraxılırsa bu zaman, bu məhsullar istehlak edildiyindən, onların bəziləri bu vəziyyətdən istifadə edib öz şirkətlərini inkişaf etdirirlər. Şirkət istehsal olunan məhsulun çeşidini dəyişdirərək, şirkətin əvvəlcədən proqnozlaşdırılan satışını saxlayaraq bazarda öz məhsullarına istehlakçıları axtara bilərlər.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra müəyyən edilir ki, biznesdə getdikcə yeni hallar aşkara çıxır. Bu isə şirkətlərin qarşılıqlı kommersiya strukturlarına əsaslanaraq yeni maraqlar üzə çıxarır. Nəzərə alsaq ki, yarandığından konkret bir şirkətin məhsullarının həm satış hissəsini, həm də istiqamətini tez-tez dəyişə bilər. Onda, bəziləri köhnə kanallar vasitəsi ilə öz əmtəələrini reallaşdırırlar.

Bu zaman, şirkət istehsalını təmin etmək üçün bütün mürəkkəb məsələlərin həllində bu istiqamətdə fəaliyyət göstərən o biri şirkətlərə də müraciət edə bilər.

Məhsul satışının təmin edilməsi yollarından birinə əsaslanan, belə yol Azərbaycanın müasir şəraitində və tələblərə uyğun beynəlxalq bazara çıxışı üçün istifadə edir. Burada alıcılıq qabiliyyəti olan əhali üçün tələbat, daxili məhsulun məhdudluğu baxımında burada yaranan ən böyük problemlərdən əsası hesab edilir.

Lakin yaddan çıxarmaq olmaz ki, bu yalnız yüksək səviyyəli texnologiyalarla işləyə bilən şirkətlər üçün onların mallarının rəqabət qabiliyyətini təmin etmək üçün müəyyən zaman çərçivəsində beynəlxalq bazara inteqrasiya edə bilsin. Bu isə çox önəmli məsələ olduğundan mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, istehlakçıların seçimi önəmli məsələdir. Bu zaman rəhbərlər ilk növbədə son istehlakçı ilə birbaşa ünsiyyət qurmalıdır. Bu əlaqə və sifarişçinin ödəmə qabiliyyətini nəzərə alınması üçün edilir. Bu zaman şirkət üçün yeni bazarlara (rəhbərlərinin çox hissəsi sərbəst şəkildə yeni istehlakçılar axtarır) çıxmaq üçün, yeni istehlakçıların axtarışının çox mühim problem olduğunu nəzərdən qaçırmaq lazım deyil.

Bunu da unutmaq olmaz ki, bazar münasibətlərinin davamlı inkişafı Azərbaycanda vəzifələrin həlli metodları ilə idarə edilməsinin keyfiyyətli səviyyəyə qalxmasından aslıdır. Çün ki, yeni xarakterli tələblər həll olunduqdan sonra, yeni digər tələblər ortaya gəlir. Dəyişikliklərin sürətlənməsi nəticəsində, daxili və xarici amillərin, ətraf mühitin, şirkətin mövqelərinin dəyişməsinə gətirib çıxara bilər. Daima yenilənən sorğular əsasında istehlakçılar uğrunda rəqabətin artması, informasiya şəbəkələrinin inkişafı lazımdır. Bu baxımdan biznesin beynəlmilləşməsi, sadəlik, müasir texnologiyaların dəyişməsi önəmli əhəmiyyət daşıyır.



Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, bütün sistemin strateji istiqamətlərdə dövlət və qeyri-dövlət məsul şəxsləri bazarda rəhbərliyi öz üzərinə götürür. Onlar biznes mühitini yaxşılaşdırmaq üçün idarəetmə qərarlarını hökmən düzgün qəbul etməlidirlər. Bu fikir metodoloji-inkişaf zərurətdən irəli gəlir.

Bu gün Azərbaycan bazarında hər hansı bir şirkətin inkişaf strategiyalarının qiymətləndirilməsi üçün ixtisaslı mütəxəssislərin hazırlanması problemi mövcuddur. Yddan çıxarmaq lazım deyil ki, bu sahədə gələcəkdə problemlərin həlli üçün addımlar atılmalıdır. Bundan əlavə nəzarətin idarə olunması və dəyəərə bəsid yanaşmanın olması, meyarların bir iki mərhələli qiymətləndirmə əsasında olmasını tələb edir. Bu zaman sənaye şirkətlərində biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsinin yeni üsullarından qiymətli kağızlar bazarında çox az istifadə edildiyi göz qabağındadır.

Eləcə də bir sıra digər səbəblər dirçəliş zamanı, əhəmiyyətli biznesin inkişaf strategiyasının idarə olunmasında məşğulluq və işsizlik səviyyəsinin müəyyən edilməsi məsələsini ortaya çıxarır. Çün ki, heç bir biznesin inkişaf strategiyası bazarda məşğulluq və işsizlik məsələsi öyrənilmədən hazırlana bilməz. Əlbətdə bura digər məsələlərdə daxildir ki, onlardan biri də məşğulluq və işsizliyin səviyyəsidir. Hansı ki, Azərbaycan Respublikası reallığına aşağıdakı səviyyədedir.

Yddan çıxarmaq lazım deyil ki, hər bir inkişaf strategiyasının əsas məqsədlərindən biri də işsizliyin aradan qaldırılmasına xidmət edir. Bu baxımdan aşağıda tərtib edilmiş cədvəlin əhəmiyyəti böyükdür.

Məqsədimiz biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi olduğundan bu cədvəli də biz təhlil etməyəcəyik lakin metodologiyaya əsaslanaraq onu bir vasitə kimi təqdim etmək hesab edirəm ki, şox vacibdir. Çünki bazarda düzgün strategiyanın qurulması və tətbiq edilməsi rəqabət mühitində şirkətləri müflisləşmədən qoruyur və inkişafa təkan verir.

**Cədvəl № 3****Azərbaycan Respublikasında məşğulluq və işsizlik**min  
nəfər

	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
İqtisadi cəhətdən fəal olan əhali	4380,2	4587,5	4626,2	4688,5	4757,9	4840,8	4915,4
qadınlar	2111,4	2257,8	2271,5	2293,2	2321,9	2365,1	2404,6
kişilər	2268,9	2329,8	2354,8	2395,4	2436,1	2475,8	2510,9
Məşğul olan əhali	4062,4	4329,2	4375,3	4445,4	4521,2	4602,8	4671,7
qadınlar	1957,7	2101,8	2125,3	2153,6	2183,8	2226,9	2263,5
kişilər	2104,8	2227,5	2250,1	2291,9	2337,6	2376,2	2408,3
İşsizlərin ümumi sayı	317,9	258,4	250,8	243,2	236,7	237,9	243,8
qadınlar	153,8	156,1	146,3	139,7	138,2	138,3	141,2
kişilər	164,2	102,4	104,8	103,6	98,6	99,7	102,7
İşsiz statusu alan şəxslər	56,4	39,1	38,4	36,9	36,3	28,8	28,8
qadınlar	29,2	17,1	16,6	15,6	15,1	11,4	11,3
kişilər	27,3	22,1	21,9	21,4	21,3	17,5	17,8

1) 2005-2015-ci illərdə Beynəlxalq Əmək Təşkilatının metodologiyasına əsasən bütün işsizlər nəzərə alınmaqla hesablanmışdır.

2) Beynəlxalq Əmək Təşkilatının metodologiyasına əsasən tərtib edilmiş (rəsmi işsiz statusu alan şəxslər də daxildir).

Bu cədvəl də Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilmişdir.

Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, yalnız biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, iqtisadi artım yeni

strategiyaların tətbiq olunması prosesindən birbaşa asılıdır. Bu baxımdan, yerli Azərbaycan şirkətlər strateji idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi üzərində çox işləməlidirlər. Əgər belə olarsa deməli, artımda bir o qədər çox olmaq ehtimalını öz üzərində saxlayacaqdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməsi istiqamətində, seçilməsi və qiymətləndirilməsinin müxtəlif aspektlərlə bağlı olan, İ.Ansoffa, M.Q.Brauna, P.Druker, B.Q.Kleyner, P.R.Nivinna, B. M. Portera, B.İ.Marşeva, R.S. Kaplan, İ.V.Yefremova, İ.M.Lifi-sa, M.D. Kruk və s. xarici müəlliflərin bir çox əsərlərində, kitablarında bu məsələlər öz əksini tapmışdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi üçün sadə və ucuz alətlər çatışmır. Bu baxımdan, biznesin inkişaf strategiyalarının müxtəlif variantları obyektiv və subyektiv səbəblər üzündən tez qiymətləndirmək mümkün olmur. Lakin, imkan yaranan variantlarda, inkişaf strategiyasının seçimi haqqında qərar qəbul etmək təcrübədə menecerlərə elmi-nəzəri və praktiki biliklərin olması vacibdir. Ona görə ki, uğurlu inkişafın əsas amili qərarın düzgün və zamanında qəbul edilməsi sürəti ilə əsaslandırılmış idarəetmə ilə bağlıdır.

Nəzərə alsaq ki, uzun müddətli maliyyə mənbələrindən maksimum faydalanmaq biznes sahibinin əsas arzusu və məqsədidir. İdarə etmənin səmərəliliyinə hərtərəfli təsəvvür yaratmaq üçün əsas meyar biznesin müasir dəyəridir. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi yalnız daxili və xarici mühit amilləri dəyişən olduğu nəzərə alınmaqla aparılan tədqirlərdə və bu baxımdan dəyərə əsaslanan biznesin idarə olunması anlayışını daima nəzərdə saxlamağı tələb edir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi metodlarının təhlili onu göstərir ki, təhlilin ümumi nəticələrinə əsaslansaq, aşağıdakı ümumi nəticələri biz qeyd edə bilərik:

- Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi metodları mövcud olan biznesin inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi aparılarkən birtərəfli parametrləri nəzərə alır;

- Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi metodları həm vaxt cəhətdən, həm də maliyyə ehtiyatları baxımından olduqca əmək tutumlu bir işdir.

-Xarici mühit şəraitində şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və seçilməsi sonra isə qiymətləndirilməsi daimi dəyişən şəraitində zaman ehtiyatı olmadığından, mövcud üsullardan istifadə edildiyi üçün alınan nəticələr öz aktuallığını xeyli itirmiş olur;

- Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində sonra, mövcud metodlara tam şəkildə deyil dəyər əsasında yanaşılması biznesin səmərəli idarə edilməsini özündə əfs edir.

İndi isə bu üsulun üstün cəhətlərinə və çatışmayan tərəflərinə baxıb, müqayisəli bir təhlili aparaq:

Birinci qeyri-müəyyənlik üsuludur; Bu o deməkdir ki, qeyri-müəyyənlik şəraitində şirkətin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinə keçid üsulunu özündə əks etdirir. Təhlilin məqsədi vasitələrin köməyi ilə əlaqələndirilməsi mexanizminin vəzifəsini yerinə yetirmək qabiliyyətinin olub olmamasını müəyyən etməkdir. Bu metodun idarə etmə sisteminə keyfiyyətə yanaşmanın imkan veribə biləcəyidir. Bu zaman şirkətin inkişaf "sxeminin" qurulmasında bu və ya digər bərabər şəraitdə olanların müəyyən edilməsi vacibdir. Onu göstərir ki, nəzəri cəhətdən bəlkədə yanında əslində olmaması mümkündür. Bu üsulun tətbiqi çox əmək tutumlu bir üsul olduğunu yaddan çıxarmaq lazım deyil.

Növbəti digər məsələ ekspert qiymətləndirməsi metodudur ki, bu mümkünlük metodu olmaqla, nisbi ucuzluq və xırda müvəqqəti xərclər metoduna əsasən, mütəxəssislərin qiymətləndirmələri və onların subyektiv fikirlərinə əsaslanaraq yaranmışdır. Bazarın potensialının qiymətləndirilməsi metodu şirkətin

daxili fəaliyyətinin bütün sahələrini idarə edə bilir. Bu baxımdan onun işini və daxili göstəricilərini yaxşılaşdırmağa kömək edir. Bazarla səmərəli qarşılıqlı risksiz fəaliyyət göstərmək üçün imkan verir. Bu əsasla şirkətin biznesinin inkişaf istiqamətlərini dəqiq təsəvvür etməyə imkan yaranır. Nəzərə alsaq ki, bazarın imkanlarının qiymətləndirilməsi metodikasının dəqiq bir adı olmur.

Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bel yanaşma şirkətin bazar imkanlarına uyğun biznesin inkişaf strategiyalarının müxtəlif istiqamətlərinə uyğun dəyişikliklər obyektiv qiymətləndirilməyə imkan verir. Fəaliyyət göstərdiyiniz bazarın imkanlarının qiymətləndirilməsi metodu xeyli vaxt və maliyyə vəsaiti aparır. Bu baxımda rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi metodu, matris əsasında iqtisadi inkişaf strategiyasının qiymətləndirilməsi üçün bir metod kimi mövcuddur.

Növbəti metod intellektual modellərdən istifadə edilməsi metodudur. Burada məqsədi gələcəkdə maksimum imkan əldə etməkdir ki, mütəxəssisin intellektual imkanlarından şirkətin daxili mühitinin səmərəli idarə edildində istifadə edilsin. İntellektual modellərdən istifadə etmək Azərbaycan şirkətlərinin əksəriyyəti üçün səmərəli ola bilər və bu baxımda aparılmış təhlilər bunu deməyə bizə əsas verir ki, təklif edək.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, biznesin kapitallaşması və qurulması metodikaları əsasən bu biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsinin durmadan artması deməkdir. Bu zaman biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi və əsaslandırılması mümkündür. Şirkətin əsas fəaliyyət göstəricisi, məqsədlər üçün istifadə olunan müəyyən gəlirin səmərəli istifadəsi çox mühim əhəmiyyət daşıdığını unutmamaq olmaz. Bu əsasda satış yerlərində digər şirkətlər bu və ya digər formada bu üsullardan istifadə edə bilərlər.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, bölmələrin və əməkdaşların maksimum qısa müddət ərzində əsas məqsədə nail olması önəmli məsələdir. Bunun üçün hərəkətlərin

razılaşdırılması hesabına xərclərin minimuma endirilməsi ilə şirkətin məqsədlərini həyata keçirmək olar. Buna imkan verən balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi (BGS) mövcuddur. Yaddan çıxarmaq olmaz ki, BGS-nin əsas prinsipi idarə etmədir ki, yalnız onun əsasında ölçmək olar və balanslaşdırılmış göstəricilər sisteminə əsaslanır. Bu isə şirkətin yeni biznes strategiyasının həyata keçirilməsi mərhələsi zamanı istifadə edə biləcəyi imkanları əldə etmiş olur.

Bu baxımdan Azərbaycan Respublikası xarici qiymətləndirmə təcrübəsindən istifadə edərək, nəticələrin razılaşdırılması probleminə ciddi diqqət yetirmək mühüm şərtidir. Q.S.Harrisonun «Daşınmaz əmlakın qiymətləndirilməsi» [20.s.112] kitabında bu məsələnin nəzəri və metodoloji əsaslarının öyrənilməsi prosesində yanaşmanın razılaşdırılması lazımdır. Bu əsasda müxtəlif variantlardan istifadə edərək biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi və bu qiymətləndirmə problemləri öz əksini Q.S.Harrisonun digər elmi əsərlərində də təhlil edilərək göstərilmişdir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, mərhələnin həyata keçirilməsi və idarə olunması, əsasən seçim metodikası üzərindən inkişaf strategiyasının əsasında strategiyaların qiymətləndirilməsinin iki pilləliliyi mövcuddur. Bu yanaşma şirkətin gələcəkdə öz biznesini inkişaf etdirilmək üçün təklif olunmalıdır. Bu metodiki dəyər yanaşması əsasında biznesin idarə edilməsini nəzərə alır. Bu baxımdan onun inkişafını alternativ strategiyalara uyğun qiymət üsulları əsasında həyata keçirmək mümkündür. Strategiyanın icra müddətinin minimuma endirilməsi, maliyyə və insan resurslarından əhəmiyyətli dərəcədə aslıdır. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, strategiyasının qiymətləndirilməsi o deməkdir ki, deməli şirkətdə yeni biznesin yaranması prosesi başlamışdır.

Əgər biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, idarə etmə qərarlarının biznesin idarə edilməsinə dəyərli yanaşmanın həyata keçirilməsinə yönəldilməsi lazımdır. Belə bir şəraitdə

qiymətləndirmənin bir neçə üsullarından istifadə etmək məqsədəuyğun hesab edilir. Məntiqə uyğun olaraq bir neçə göstəricilərinin dəyərləndirilməsi məs bu məqamda lazımdır. Müəyyən etmək lazımdır ki, razılaşdırılma məsələsi müxtəlif metodların tətbiqi ilə alınan qiymətlər əsasında qalxır və ya yox.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, birinci mərhələdə alternativ strategiyanın inkişafının hər bir variant üçün biznes strategiyasının qiymətləndirilməsi birləşdirilmiş göstəricisi hesabına aparılması mümkün olmuşdur.

Gəlin indi ikinci mərhələnin təhlilini aparaq. İkinci mərhələdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, strategiyasının qiymət amilini nəzərə alan son seçimi baş verir. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, strategiyasının seçilməsi üçün ilk mərhələdə ən az vaxt, xərc və maliyyə tələb edən ekspert tərəfindən aparılır.

Nəzərə alsaq ki, strategiyasının qiymətləndirmə metodu istifadə edilməklə seçilmə baş verir və bundan sonra nə təklif edilir? Bax bu çox önəmli məsələdir. Çün ki, inteqrasiya aparılması lazımdır. Bu inteqrasiyanı aparmaq üçün alternativ strategiyanın qiymətləndirilməsinin də aparılması vacibdir və bu zaman bizim biznesin inkişafı aşağıdakı formuldən istifadə olunması daha məntiqə uyğun sayılır:

$$I = [(Kp1 \times (A1p1+A2p1+\dots+A4p1)) / N1 + (Kp2 \times (A1p2+A2p2+\dots+A4p2)) / N2 + \dots + (Kp4 \times (A1p4+A2p4+\dots+A4p4)) / N4] / p,$$

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, birinci mərhələdə seçilmiş strategiyasının seçilməsi üçün bu strategiyaların əhəmiyyətinə görə bu inteqrasiyada bir alqoritmin istifadə olunması lazım gəlir. Çün ki:

Burada 1 orta minimal və maksimal qiymətlərlə aldığı hər biri üçün alternativ strategiyaların inkişafı nəticəsində inteqrasiya göstəricisi olan hesab arasında inteqrasiya edilmiş göstəricinin əhəmiyyəti kimi təsəvvür edirik:

$$I_{sr} = (I_{\min} + I_{\max}) / 2,$$

Burada  $s_r$  - I strategiyaların seçilməsi üçün istifadə olunan inteqrasiyalı göstərici;

$I_{\max}$  - inteqrə edilmiş göstəricinin maksimum əhəmiyyəti;

$I_{\min}$  - bu inteqrasiya edilmiş minimal dəyəridir;

İkinci inkişaf strategiyasının seçimi ikinci mərhələyə istehsal şirkətinin inkişaf strategiyası, inteqrasiya edilmiş göstəricidən əhəmiyyətli olan  $s_r$  I az olmayaraq verilir.

Bu baxımdan ikinci mərhələdə məsələnin həlli üçün dəyər yanaşması biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, qiymətləndirmək təklif olunur. Deməli biznesin dəyərinin hesablanması aparıldıqdan sonra, biznesin dəyəri aktivlər üzrə (C2), mənfəətin (C1) kapitallaşdırılması metodu qiymətləndirməyə əsaslanır. Bu hesabla orta riyazi göstəricilər gələcəkdə istifadə edəcəyimiz əhəmiyyətli biznesin dəyərini müəyyən etməyə bizə imkan verir. Növbəti ikinci pillədə say meyarı biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədinə uyğun olaraq biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi aşağıdakı qaydada aparılır:

$$KC = (C1 + C2) / 2$$

Burada  $KC$  - biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi üçün say meyarı;

C1- mənfəətin kapitallaşdırılması metodu ilə hesablanmış biznesin dəyəri ;

C2-biznesin dəyərinin qiymətləndirilməsi metodu ilə hesablanan aktivlər üzrə hesablanmasıdır.



## **2-ci Fəsil: Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin müasir səviyyəsi**

### **2.1. Biznesin inkişaf strategiyasının və istiqamətlərinin müəyyən edilməsi zamanı təşkilati məsələlərin ikili mahiyyəti**

Müasir dövrdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi əlbətdə aktual problemlərdən hesab edilir. Burada əsas məsələ strateji idarəetmənin məzmununa uyğun biznesin inkişaf strategiyasının seçilməsi və onun həyata keçirilməsi prosesi önəmli əhəmiyyət daşıyır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinə aid ədəbiyyatlarda və artıq təcrübələrdən keçirilmiş, ən geniş yayılmış, geniş işıqlandırılmış bəzi problemlərin həllinə baxmaqda böyük fayda vardır. [21.s.58-59]

Bu məsələlər əksər hallarda biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi bazasına uyğun və ya başqa sözlə desək, etalon hesab edilir. Onlar şirkətin artımını bir və ya bir neçə isə ələməntinin dəyişilmə vəziyyətini göstərən beş müxtəlif yanaşmanı nəzərinizə çatdırmaq yerinə düşər. Bunlar aşağıdakılar hesab edilir:

- 1) İstehsal edilən məhsul;
- 2) Fəaliyyət göstərilən bazar;
- 3) Fəaliyyət göstərilən sahə;
- 4) Şirkətin fəaliyyət göstərdiyi sahədaxili vəziyyəti;
- 5) Öz fəaliyyətində istifadə göstərdiyi texnologiyalar.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və həyata keçirilməsi prosesində cəmlənmiş inkişaf strategiyasını da nəzərdən qaçırmaq olmaz. Bu zaman etalon strategiyasının birinci qrupuna cəmlənmiş artım strategiyası adlanan strategiya təklif edilməlidir. Bura elə strategiyalar daxildir ki, onlar məhsulun dəyişməsi və ya bazarla bağlı olub, digər

üç elementə toxunmasın. Bu strategiyaya uyğun şirkət sahəni dəyişmədən öz məhsulunu yaxşılaşdırmağa, ya da yenisini istehsal etməyə çalışmalıdır. Nəzərə alsaq ki, müasir bazarda şirkət mövcud vəziyyətini yaxşılaşdırmalı, ya da yeni bazara keçid imkanlarını daima durmadan axtarmalıdır.

Bu baxımdan biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və onun idarə olunması sahəsində aparıcı nəzəriyyəçilərdən və mütəxəssislərdən biri olan Maykl Porter “Rəqabət” [22.s.165] kitabında hesab edir ki, şirkətin bazarda olan fəaliyyətə uyğun davranışlarının hazırlanması strategiyasına üç cür yanaşma mövcuddur.

Birinci yanaşma xərclərin minimallaşdırılması üzrə liderliyinə keçilməsi ilə bağlıdır. İstehsal strategiyasının bu tipi şirkətin öz məhsullarının istehsalına və reallaşdırılmasına ən aşağı məsrəflərlə nail ola bilirlər. Nəticədə, o eyni məhsullar üzrə qiymətləri aşağı salmaq yolu ilə bazarda daha böyük pay əldə edir. Bu tip strategiyayı həyata keçirən şirkətlər yaxşı texniki və mühəndis konstruksiya bazasına malik olmalıdırlar. Çün ki, yaxşı təşkilati istehsal və təchizata, həmçinin məhsulun yaxşı bölüşdürülməsi sisteminə malik olmasalar qoyulmuş məqsədlərə çatmaq mümkün olmaz. Yüksək səviyyədə xərclərin azaldılmasına nail olmaq üçün hər bir məhsulun maya dəyərinin azalması ilə bağlı olan fəaliyyəti əsas götürməlidir. Lakin, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və ya inkişaf strategiyasının hazırlanması zamanı marketinqin yüksək formada tətbiqi o qədər də lazım deyil.

İkinci yanaşma biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi zamanı, işlənmiş strategiyaya məhsul istehsalının ixtisaslaşdırılmasına yönəldilməsinə bağlı bir məsələdir. Bu halda şirkət öz sahəsində lider olmaq naminə istehsalı yüksək formada ixtisaslaşdırmalı və marketinqin keyfiyyətini artırmalıdır.

Bu əsasən ona gətirib çıxaracaqdır ki, qiymətlər kifayət qədər yüksək olsa da alıcılar məhz bu şirkətin məhsullarını seçəcəklər. Bu tip inkişaf strategiyasını həyata keçirən şirkətlər tədqiqat və inkişafı həyata keçirmək üçün

yüksək potensiala malik olmalıdırlar. Bu baxımdan bazarı yüksək keyfiyyətli məhsullarla təmin edən səmərəli sistemə malik olması vacib bir məsələdir. Bax yalnız şirkət bacarıqlı dizayna, həmçinin inkişaf etmiş yüksək marketinqə malik olmalıdır ki, liderliyi saxlaya bilsin.

Üçüncü yanaşmaya bazarın seqmentlərinin müəyyən edilməsi ilə bağlıdır və seçilmiş bazar seqmentində şirkətin söylərini müəyyən etmək məsələləri aid edilir. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi zamanı şirkət hər hansı bir tip məhsula müəyyənləşdirilmiş bazar seqmentinə tələbatın olduğunu araşdıraraq müəyyən etməlidir.

Sonra isə şirkət xərclərin azaldılmasına, ya da istehsal edilmiş məhsulun ixtisaslaşdırılması siyasətini həyata keçirməyə çalışmalıdır. Bu iki yanaşmanın uyğunlaşdırmaq mümkündür. Lakin bu üçüncü tip strategiyanın keçirilməsi üçün tamamilə vacib məsələ deyil.

Nəzərə alsaq ki, şirkət birinci növbədə müştərilərin tələbatlarını müəyyənləşdirərək öz fəaliyyətini bazar seqmentinin təhlili əsasında aparır onda onların məqsədləri ümumi bazar tələbatlarından irəli gəlmir. Deməli, konkret müştərilərin tələbatlarından irəli gələn məsələlərlə çıxış edir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində rəhbərlik bu şirkətin inkişafının müəyyən edilməsi və şirkətin bazardakı vəziyyəti haqqında üç əsas məsələ ilə biz qarşılaşa bilərik. Bunlar əsasən hansılardır:

1. Öz fəaliyyətində hansı biznesini dayandırın?;
2. Öz fəaliyyətində hansı biznesi davam etdirsin?;
3. Öz fəaliyyətində hansı biznesin yeni növünə keçsin?.

Məhs yanaşmaların müxtəlifliyi, şübhəsiz ki, ətrafda baş verən bütün proseslərə gözlənilən dəyişikliklərin tam idarə edilməsinə və nəzarətinə əsaslanmalıdır. Lakin bu yanaşma həttə planlı iqtisadiyyat belə səhvdir. Həmçinin, bazar iqtisadiyyatı üçün də tamamilə yanlış fikirdir. Bundan əlavə, son onillikdə bazar iqtisadiyyatı sisteminin inkişafı haqqında belə deyirlər ki,

mühitin dəyişmə proseslərinin sürəti, həmçinin bu dəyişikliklərlə bağlı əlavə imkanların genişliyi daim artmaqdadır.

Ona görə də bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətin davranış strategiyası ilk növbədə, dəyişikliklərdən üstünlük əldə etmək üçün özündə imkanlar daşdığı mövhum olduğunu yaddan çıxarmaq olmaz.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədinə uyğun bura strategiyası anlayışın nəzəriyyəçilər tərəfindən iki zidd yanaşma olduğu təsdiq edilir. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, əsaslanan inkişaf strategiyasına uyğun birinci yanaşma aşağıdakı prosesə əsaslanmalıdır. Bu baxımdan uzun zamandan sonra əldə edilən son nəticə kifayət qədər dəqiq müəyyənləşdirilməlidir.

Daha sonra son vəziyyətə nail olmaq üçün nə etmək lazım olduğu qeydə alınmalıdır. Bundan sonra fəaliyyət planı üzrə müvəqqəti fasilələr (yarımillik, illik və rüblük) tərtib olunmalıdır. Nəzərə alsaq ki, dəqiq müəyyən edilən son yeni məqsədə nail olunması bunların həyata keçirilməsinə gətirib çıxarmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi məqsədi ilə, bu cür anlayış uzunmüddətli yeni məqsədlərə nail olmaq üçün konkret plandır. Bu baxımdan inkişaf strategiyasının hazırlanması isə yeni məqsədləri müəyyən edərək və uzunmüddətli planları tərtib etməkdir.

Bunlarda ən önəmlilərindən biri inkişaf strategiyasıdır. Belə yanaşma anlayışı, şirkətin davranışına istinad etməlidir. Belə ki, bu strategiya son vəziyyətə doğru istiqamətlənməlidir, dəyişən vəziyyəti nəzərə alaraq azad seçim imkanları yaratmalıdır.

Nəzərə almaq lazımdır ki, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin bu halı, ümumi şəkildə seçilmiş istiqamət əsas götürülməklə mühitdə gələcək davranış yolunun olması vacibdir. Şirkət qarşısında duran məqsədlərə nail olmağa gətirib çıxaran yol kimi xarakterizə edilməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və strategiyasının idarə olunmasında istifadə olunan strategiyanın ikinci anlayışı önəmli əhəmiyyət daşıyır. Bu zamanı strategiya şirkətin sferasına, onun fəaliyyət forma və vasitələrinə, uyğun olmalıdır. Nəzərə alsaq ki, şirkət daxilində qarşılıqlı münasibətlər sistemində, eləcə də şirkətin ətraf mühitdəki mövqeyinə onlar aiddir. Burada təşkilati məqsədlərə doğru gətirən inkişafa istiqamətlənən uzunmüddətli keyfiyyəti müəyyənləşdirilməsi vacibdir.

Əvvəl deyildiyi biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi kimi ümumi vəziyyətin təhlili aparılmalıdır. Bu baxımdan uzunmüddətli perspektivdə şirkətin qarşısına qoyduğu məqsədə doğru hərəkəti şirkətin fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsi deməkdir. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, bu baxımdan onun anlayışı yalnız təşkilati idarə etməyə yuxarı səviyyədə baxılması daha düzgün hesab edilir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin birinci tipinə nümunə hər bir konkret zaman aralığında mövcud vəziyyət göstərilməlidir. Bu baxımdan son zamanlar, hansı məhsulun nə qədər istehsal edilməsini qeydə alan bazar müəyyən edilməklə, məhsul istehsalının uzunmüddətli planına onun xidmət etməsini göstərmək hökmən lazımdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin ikinci tipinə strateji idarəetməyə aid olan aşağıdakı strategiyaları nümunə olaraq göstərmək mümkündür:

-Burada əsas yeri satışın həcmi müəyyən edən faiz əsasında nə qədər qiymətləri aşağı salmadan artırmaq mümkündür;

-Digər məsələ isə məhsul istehsalının azaldılması zamanı digər məhsulun istehsalına başlanılması mümkünlüyü;

- Bazarda fəaliyyət göstərən rəqiblərə nəzarət etməklə paylama şəbəkələrinə daxil olmaq mümkünlüyü;

- Bu zaman təşkilati əməyin qrup formasına keçidin mövcud vəziyyətinin müəyyən edilməsi.

Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində və idarə olunmasında strategiyalarla yanaşı, həmçinin şirkətin fəaliyyətini müəyyən edən faktorların öyrənilməsi də mühüm əhəmiyyət daşıyır.

Lakin burada strategiya kimi məqsədli başlanğıca malik olmayan qaydalar çox əhəmiyyətlidir. Bu baxımdan hər bir şirkət əgər Azərbaycan Respublikasında öz strategiyasını qurursa hökmən bücənin durumu ilə maraqlanmalıdır. Ona görə aşağıda təklif edilən cədvəl mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Çün ki, hər bir ölkənin dövlət büdcəsi həmin ölkənin inkişafını göstərir və şirkəti bu mühütdə öz strategiyasını necə quracağı üçün bir göstəricidir. Məntiqi Yanaşa Prinsipinə (MYP) əsaslanaraq onda aşağıda tərtib edilmiş cədvəlin inkişaf dinamikası bizim üçün müstəsna əhəmiyyət daşdığı tam səmimiyyət ilə demək olar.

Bu baxımdan biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və strategiyalarının tiplərini aşağıdakı formada ümumiləşdirmək əsas məsələlərdəndir. Şirkət üçün biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi mahiyyətcə konkret vəziyyətdən asılıdır. Xüsusilə, bu şirkət rəhbərliyinin müxtəlif bazar imkanlarını necə qəbul etməsindən. Nəzərə alsaq ki, şirkət öz potensialının hansı güclü tərəflərini istifadə etmək niyyətində olduğunda bu məsələlərə müəyyənlik gətirmək olar. Bu onunla bağlıdır ki, şirkətdə strateji qərarların qəbulu sahəsində hansı ənənələrin mövcudluğu öyrənilməlidir.

Əlbətdə istənilən halda, Azərbaycan Respublikasının Dövlət büdcəsinin gəlirləri barədə məlumatımız olmazsa biz, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərini müəyyən edə bilmərik. Bu baxımdan aşağıda verilmiş cədvəl qurulacaq strategiya üçün çox önəmlidir.

## Cədvəl №5

## Azərbaycan Respublikasının Dövlət büdcəsi. Gəlirlər

(Milyon manatla)

Göstəricilər	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Gəlirlər - cəmi.</b> <b>Mlin.man.</b>	11403.1	15700.8	17281.6	19496.4	18400.7	17498.1
<b>Əlavə dəyər vergisi.</b> <b>Mlion.man.</b>	2082.6	2222.8	2366.8	2710.1	3119.7	3454.8
<b>Aksiz vergisi.</b> <b>Mlion.man</b>	514.8	480.3	531.6	593.4	797.4	647.9
<b>Mənfəət vergisi.</b> <b>Mlion.man.</b>	1429.8	2134.1	2252.1	2374.9	2302.8	2211.2
<b>Torpaq vergisi.</b> <b>Mlion.man.</b>	35.4	35.4	30.7	33.2	35.5	48.8
<b>Əhalidən tutulan gəlir vergisi. Mlion.man.</b>	590.3	715.8	813.1	859.8	980.4	982.6
<b>Xarici iqtisadi fəaliyyətlə bağlı vergilər. Mlion.man.</b>	291.9	433.2	592.6	675.3	684.8	934.6
<b>Əmlak vergisi.</b> <b>Mlion.man.</b>	101.9	103.8	105.2	125.2	141.4	148.3
<b>Sair gəlirlər.</b> <b>Mlion.man.</b>	90.4	140.7	157.7	161.6	192.8	247.8
<b>Digər gəlirlər.</b> <b>Mlion.man.</b>	6136.3	9305.5	10306.6	11842.2	10030.5	8706.8
<b>Mədən vergisi.</b> <b>Mlion.man.</b>	130.2	129.9	125.9	121.6	116.3	116.2

Bu cədvəl Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilmişdir.

Əlbətdə bu cədvəlin vezul təhlili şirkət üçün strateji baxımdan mühüm əhəmiyyət daşıyır. Lakin bizm məqsədimiz bu cədvəli təhlil etmək deyil yalnız hansı əsaslarla öz strategiyamızı qurmaq baxımından bir nümunədir. Ona görə bu cədvəlin üzərində çox dayanmayacağıq. Çün ki, məqsədimiz biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin elmi-nəzər və praktiki cəhətdən müəyyən edilməsidir.

Faktiki demək olar ki, nə qədər ki, şirkət mövcuddur deməli, bir o qədərdə konkret inkişaf strategiyaları mövcud olacaqdır. Lakin bu heç də o demək deyil ki, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və idarə olunmasını tipologiyasız həyata keçirmək olmaz. Praktikada biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və seçilməsinin təhlili göstərir ki, formalaşmasının ümumi yanaşmalarının və uyğun olduğu ümumi çərçivə mövcuddur və ondan bəhrələnmək olar.

Bu təşkilati iyerarxiyanın aşağı səviyyəsi üçün yüksək səviyyəli yeni strategiya, məqsədə çevrilir. Baxmayaraq ki, o bu yüksək səviyyə üçün vasitədir. Məsələn, bazarda davranış strategiyası, şirkət üçün qarşıya qoyulmuş yeni məqsədlərə baxsaq onda, bu şirkət üçün marketinq xidməti məqsədli vasitə şəklində ortaya çıxmağa bilər. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi mexanizmləri ikili şərhindən qaçmaq üçün şirkətin inkişafının bundan sonra ayrı – ayrı bölmələr kimi deyil, ümumilikdə baxmaq daha məqsədə uyğundur.



## **2.2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində tətbiq edilən funksiyaların müasir səviyyəsi**

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi zamanı tətbiq edilən çoxşaxəli funksiyaların olduğunu yaddan çıxarmaq olmaz. Bu məsələdə etalon strategiyalarının qrupuna çoxşaxəli inkişaf strategiyası aid edilir. Şirkətin mövcud bazarda bu sahə çərçivəsində bu məhsulla inkişaf edə bilmədiyi halda həyata keçirilə bilər. Çoxşaxəli biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin seçimini aşağıdakı əsas amillər şərtləndirir:

1. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və həyata keçirilməsi üçün bazar ya doymuş vəziyyətdə olmalıdır, ya da məhsula tələbatın azalması tendensiyası nəzərə çarpacaq dərəcədə olmalıdır. Yalnız bundan sonra məhsulun ölüm mərhələsi başlanır;

2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi zamanı, digər sahələrinə qoyulan qazancdan əldə edilən pulları tələbata uyğun cari biznesə çevirir;

3. Yeni biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edildikdən sonra avadanlıqdan, komplektləşdirici məmulatlardan, xammaldan və s. imkanlardan səmərəli istifadə edilməsi hesabına normaya uyğun mənfəət yarada bilər;

4. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edildikdən sonra, antiinhisar tənzimlənməsi bu sahə çərçivəsində biznesin daha da genişləndirilməsinə imkan vermir;

5. Strateji inkişaf və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edildikdən sonra, zərərlər vergiyə görə ixtisar oluna bilər;

6. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra dünya bazarına çıxış asan ola bilər;

7. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra yeni ixtisaslı işçilər cəlb oluna bilər. Bu əsasda mövcud menecerlərin peşəkar potensialından daha yaxşı istifadə etmək olar.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, çoxşaxəli inkişafın əsas strategiyalarını biz müəyyən etməliyik. Bu sahə ilə məşğul olan alimlərin yazdıqları elmi əsərlərə əsasən bunlar aşağıdakılardır:

1. Biznesin çoxşaxəli inkişafının mərkəzi mövcud bizneslə bağlı olan yeni məhsul istehsalında əlavə imkanların axtarılmasına və istifadə edilməsinə əsaslanmalıdır;

2. Yeni yaradılan mövcud istehsal əsən biznesin mərkəzində qalır və yeni mənimsənilmiş bazarda, istifadə olunan texnologiyalar nəzərdə tutulur. Bu zaman şirkətin fəaliyyətinin digər güclü tərəfləri ilə bağlı olan imkanlara əsaslanaraq yaranmalıdır;

3. Bu imkanlara, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, ixtisaslaşdırılmış paylama sistemindən istifadə imkanlarına baxılmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi zamanı diqqət əsasən aşağıdakı faktların dəqiqləşdirilməsinə yönəlməlidir:

1. Öz fəaliyyətində şirkət hal-hazırda nəyi edir və nəyi etmir?;

2. Öz fəaliyyətində şirkətin yeni həyata keçirmək məqsədinə əsasən, görəcəyi fəaliyyətə nə daha çox önəm daşıyır?.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi və onun işləyib hazırlanması zamanı uyğun yanaşma faktorunu da yaddan çıxarmaq olmaz.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkətin strategiyasının düzgün müəyyənləşdirilməsi çox vacib məsələdir, çünki inkişaf məhz bu seçimdən aslı olur.

Biznesin inkişaf strategiyasının düzgün müəyyən edilmə prosesi aşağıdakı əsas mərhələləri özündə əks etdirməlidir:

1. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, cari strategiyanın aydınlaşdırılmasının aparılması;

2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, investisiya portfelinin təhlili aparılmalıdır;

3. Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, təhlillər əsasında seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsinin aparılması.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməsinin mümkün yollardan birini Tompson.A. və Strikland. A. “Situasiyaların təhlili konsepsiyası” [23.s.120-121] kitabında təklif etmişdir. Onlar hesab edirdilər ki, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, həyata keçirilməsi və strategiyanın həyata keçirilməsinin qiymətləndirmək üçün lazım olan beş daxili və xarici amil mövcuddur. İlk olaraq gəlin xarici amilləri nəzərdən keçirək. Bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, fəaliyyət dairəsinin müəyyən edilməsi, məhsulun istehsalının müxtəliflik dərəcəsinin müəyyən edilməsi və şirkətlərin çoxşaxəliliyinin nəzərə alınması;

2. Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkətin son nailiyyətlərinin təbiətini müəyyən etdikdən sonra, onun ümumi xarakterinin müəyyən edilib ortaya çıxarılması və onun öz mülkiyyətinin bir hissəsinin satmaq imkanı;

3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkətin son dövrdə strukturunun mükəmməl olması və fəaliyyət istiqamətlərinin düzgün olması;

4. Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, onun son zamanlar bazarda gedən proseslərə uyğunlaşma imkanlarının olması;

5. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkətin xarici təhlükələrə münasibəti və reaksiya vermək imkanlarının olması.

İndi isə gəlin daxili amilləri araşdıraq. Şirkət üçün daxili amillər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, bu şirkətin məqsədlər;

2. Rəhbərlik biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərini müəyyən edildikdən sonra, onlar tərəfindən həm maliyyə risklərinə olan münasibət aydınlaşdırılmalıdır, həm də əldə edilən təcrübəyə uyğun olaraq səmərəli maliyyə sistemini onlar yaradır və həyata keçirməsi təşkil edir;

3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, mövcud bazarın bölüşdürülməsi kriteriyalar və istehsal olunan məhsullar üzrə kapital qoyuluşlarının strukturunun səmərəli təşkili lazımdır;

4. Biznesin tədqiqatı və inkişafı sahəsində göstərilən səylərə diqqətin yönəldilməsinə olan dərəcənin müasir səviyyəsi müəyyən edilməlidir;

5. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, ayrı – ayrı funksional sahələrin strategiyası (marketing, istehsal, kadrlar, maliyyə, elmi tədqiqat və menecment ) müəyyən edilməlidir.

Biz burada yalnız biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, biz inkişaf strategiyasının seçilməsi və nəzərə alınması vacibdir. Bu zaman olan biznes portfelinin təhlilinin həmin məsələləri üzərində dayanmağı vacib hesab edirik.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, biznesin inkişafı üçün investisiya portfelinin təhlilinin həyata

keçirilməsinin altı addımının mövcud olduğunu iqtisadçı alimlər öz elmi əsaərlərinə sübut edirlər. ( Smith Arnold and Bizzel, s.140-143 ).

Bu istiqamətdə birinci addım, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, investisiya portfelinin təhlilinin aparılması üçün şirkətin səviyyəsi müəyyən edilir. Bu zaman şirkət özünün yalnız hansısa mikrosəviyyəsinin təhlilini apara bilməz. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, investisiya portfelinin təhlili əsasında məhsulun istehsalını ayrıca aşağı səviyyəsindən başlayıb və şirkətin yuxarı səviyyəsinə qədər, başa çatan iyerarxiya səviyyəsini müəyyən etməsi vacibdir.

Növbəti ikinci addım, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, biznesin strateji vahidləri (BSV) adlanan ədədi təhlili aparılmalıdır. İnvestisiya portfelinin təhlili aparıldıqdan sonra, matrisin mövqeyinə əsasən və onlardan səmərəli istifadə etmək önəmli şərtidir. Əksər hallarda biznesin strateji vahidləri istehsal vahidlərindən köklü şəkildə fərqlənir. Bu zaman, BSV oxşar tələbatı ödəyən bir məhsul və ya bir neçə məhsulu əhatə edə bilər. Bu halda bəzi şirkətlər biznesin strateji vahidlərinə, həmçinin məhsul-bazar segmenti kimi də baxa bilmək hüququnu saxlayırlar.

Digər mərhələ üçüncü addımdır ki, burada biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, inkişaf strategiyası üçün investisiya portfelinin təhlilinin matrisinin parametrləri müəyyən edilir. Bundan sonra lazımi məlumatlarının seçimə münasibəti aydınlaşdırılmasına başlanır. Bu məqamda, portfelin təhlilini aparacaq dəyişən seçim üçün müəyyənləşdirilən addımlar atılır.

Məsələn, sahənin cəlbedici olduğunun öyrənilməsində aparılan dəyişikliklər əsasən bazarın inkişaf sürətini, bazarın ölçüsünü, inflyasiyadan müdafiə dərəcəsini, rəqabət gəlirliliyinin səviyyəsi, dünyada bazarın bölüşdürülməsi dərəcəsi bura daxil ola bilər.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, bu biznesin gücünün ölçülməsi və bazar payı müəyyən edilir. Nəzərə alsaq ki, bazar payının inkişafı, aparıcı markaya münasibətə əsaslanmalıdır və bu pay, keyfiyyətə əsasən və ya digər önəmli xüsusiyyətlərə əsaslanmalıdır.

Məsələn, xərclər, liderliyə münasibətdə gəlirlər liderlik edirsə və bu dəyişikliklərdən müasir dövüdə istifadə edilirsə deməli, matrislərin ölçülərinin müəyyənləşdirilməsi lazımdır. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, bu zaman həcmnin vahid ölçüdə seçimi ön plana çıxır. Nəzərə alsaq ki, vahid bazanın norması, müvəqqəti fasilələr və s. çox vacib rol oynayan amillər sırasındadır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, bu inkişafı üçün aparılan investisiya portfelinin təhlilinin keyfiyyətli olması vacib şərtidir. Bu baxımdan ölçü matrisini müəyyən edən bütün bu amillər mühim rol oynayır və məntiqli qərara keyfiyyət baxımından güclü təsir edir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, atılan dördüncü addım, bir çox istiqamətdə məlumatların toplanmasını və təhlilinin aparılmasını tələb edir. Bu məqamda biz, dörd ən mühim istiqamətin olduğunu müəyyən edirik. Bunlar hansılardır:

1. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, sahənin cəlbediciliyi baxımından müsbət və mənfi cəhətlərinin müəyyən edilməsi və sahənin özünə məxsus xarakterinin olması və risklilərin hansı dərəcədə olması;

2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkətin sahədə rəqabət mühitində mövqeyinin müəyyən edilməsi və bu əsasda, şirkətin ümumi rəqabət mövqeyi bilinməlidir. Bu baxımdan rəqabətin müxtəlif əsas xarakteristikaları üçün xüsusi şkala üzrə qiymətləndirilməsi lazımdır;

3. Şirkətdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, sahənin cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi əsas deyil. Bu zaman şirkətin fəaliyyətində və bu istiqamətdə təhlükə və imkanlarının qiymətləndirilməsi lazımdır;

4. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, hər bir rəqabətli sahədə rəqabətli mübarizə üçün şirkətin investisiya potensialının səviyyəsi və keyfiyyəti önəmli əhəmiyyət daşıyır. Bu mövqey baxımından ixtisara düşən işçilərin sayı və ehtiyatların hansı səviyədə mövcud olması önəmli məsələdir.

Beşinci addım buna əsaslanır ki, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, investisiya portfelinin bugünkü vəziyyətinin təsviri önəmlidir. Investisiya portfelinin matrisinin təhlili və qurulması, bunun əsasında rəhbərlik şirkətin biznesin inkişafı üçün investisiya portfelini gözlənilən matrisin gələcək vəziyyətini planlaşdırmağa bilər. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, rəhbərlik bu zaman matrisin dəyişmə dinamikasına uyğun dörd müvafiq ssenari hazırlamalıdır:

- a) Bunlardan birinci ssenari mövcud tendesiyaların ekstropolyasiyası üzrə qurulur.
- b) İkinci ssenari əlverişli vəziyyət ətrafında olan fəaliyyət əsasında qurulur;
- c) Üçüncü ssenari böhran vəziyyətində baxılmasını nəzərdə tutur;
- d) Dördüncü ssenari şirkətin arzu olunan inkişafını əks etdirəcək fəaliyyət strategiyasıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, tərtib edilmiş matrisdə dinamik dəyişikliklərin işlənməsinin təhlili aparılmalıdır. Bundan sonra şirkətin qarşısında duran problemlərin həllinə nail olmağ üçün, strategiyaya uyğun investisiya portfelini yeni nailiyyətlərə aparan istiqamətdə xərcləmə lazımdır.

Nəhayət sonuncu altıncı addım, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, investisiya portfelinə uyğun olaraq şirkətin öz məqsədlərinə nail olması üçün hansı variantların daha uyğun olduğu müəyyən edilməlidir. Bu barədə danışarkən onu da qeyd etmək lazımdır ki, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, portfelin təhlili matris üzərində qərar qəbul etmək üçün bir vasitə ola bilməz. Bu hallar yalnız biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, yaranmış bu vəziyyət investisiya portfelinin vəziyyətini göstərir ki, rəhbərlik qərar qəbul edərkən onları nəzərə almaqla düzgün seçim edə bilsin.



### **2.3. Müasir biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində nümunəvi matrislərin tətbiqi**

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, rəhbərlik şirkətin strategiyasını seçməli və bu strategiyanın həyata keçirilməsi üçün əsas amillərin təhlilini aparmalıdır. Bunun üçün investisiya portfelinin ayrıca təhlilini aparmalı və şirkətin strategiyanın tətbiq edilmə imkanlarının vəziyyəti müəyyən edilməli və dəqiq hesablamalar əsasında son nəticə təsəvvür edilməlidir. Gələcəkdə həyata keçiriləcək yeni strategiyanın mahiyyəti və xarakteri aparılmış təhlildə səciyyələndirilməli və onun səmərəliliyi ortaya qoyulmalıdır. [11.s.69]

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, ən əsas olan birinci addım, aşağıdakı əsas amilləri nəzərə alınmasından ibarət olmalıdır:

1). Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, sahənin vəziyyəti və şirkətin sahədəki mövqeyi müəyyən edilməlidir. Lider şirkətlər onların liderlik vəziyyətini doğuran və bu vəziyyəti möhkəmləndirən imkanlardan maksimum istifadə etməyə borcludurlar. Bu baxımdan aparıcı şirkətlər fəaliyyət göstərdikləri sahənin vəziyyətindən asılı olaraq müxtəlif inkişaf strategiyaları seçmək məcburiyyətində qalırlar.

Məsələn, əgər sahə tənəzzülə doğru gedirsə, onda çoxşaxəli strategiyanın tətbiqinə meydan açılır. Nəzərə alsaq ki, sahə sürətlə inkişaf edirsə, onda seçim cəmlənmiş inkişaf strategiyasının və ya inteqrasiyaya uyğun inkişaf strategiyası istiqamətinə yönəldilməli və bu istiqamətdə fəaliyyət göstərilməlidir.

2). Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, bazarda zəif olan şirkətlər özünü başqa cür aparmaq məcburiyyətindədilər. Bu şirkətlər öz güclərinin artırılması istiqamətində fəaliyyət göstərməklə, inkişafa gəlib çatmalıdırlar. Əgər belə strategiya ehtiyatda mövcud deyildirsə, onda onlar bu sahəni tərk etmək məcburiyyətindədilər.

Məsələn, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, cəhdlərin cəmlənməsi əsasında inkişaf strategiyasının köməyi ilə sürətlə artım varsa və əgər bu sahədə onların mövqeyi güclənsə deməli, arzu olunan vəziyyətə çıxmaq mümkündür. Bu zaman fəaliyyət göstərən şirkət ixtisar strategiyalarını həyata keçirmək məcburiyyətində olacaqdır.

Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, ali rəhbərliyin maraqları və münasibəti bu məsələyə çox ciddi olmalıdır. Bəzi hallar ola bilər ki, ali rəhbərlik inkişaf üçün yeni imkanlar açılarsa belə, əvvəllər qəbul etdiyi qərarlara yenidən baxmaq istəməsin. Çün ki, rəhbərlik risk etmək istəyər və hazırkı vasitələrlə riskdən qaça biləcəyini düşünə bilər. Bu müddətdə isə şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməklə həlledici qərar qəbul edilə bilər.

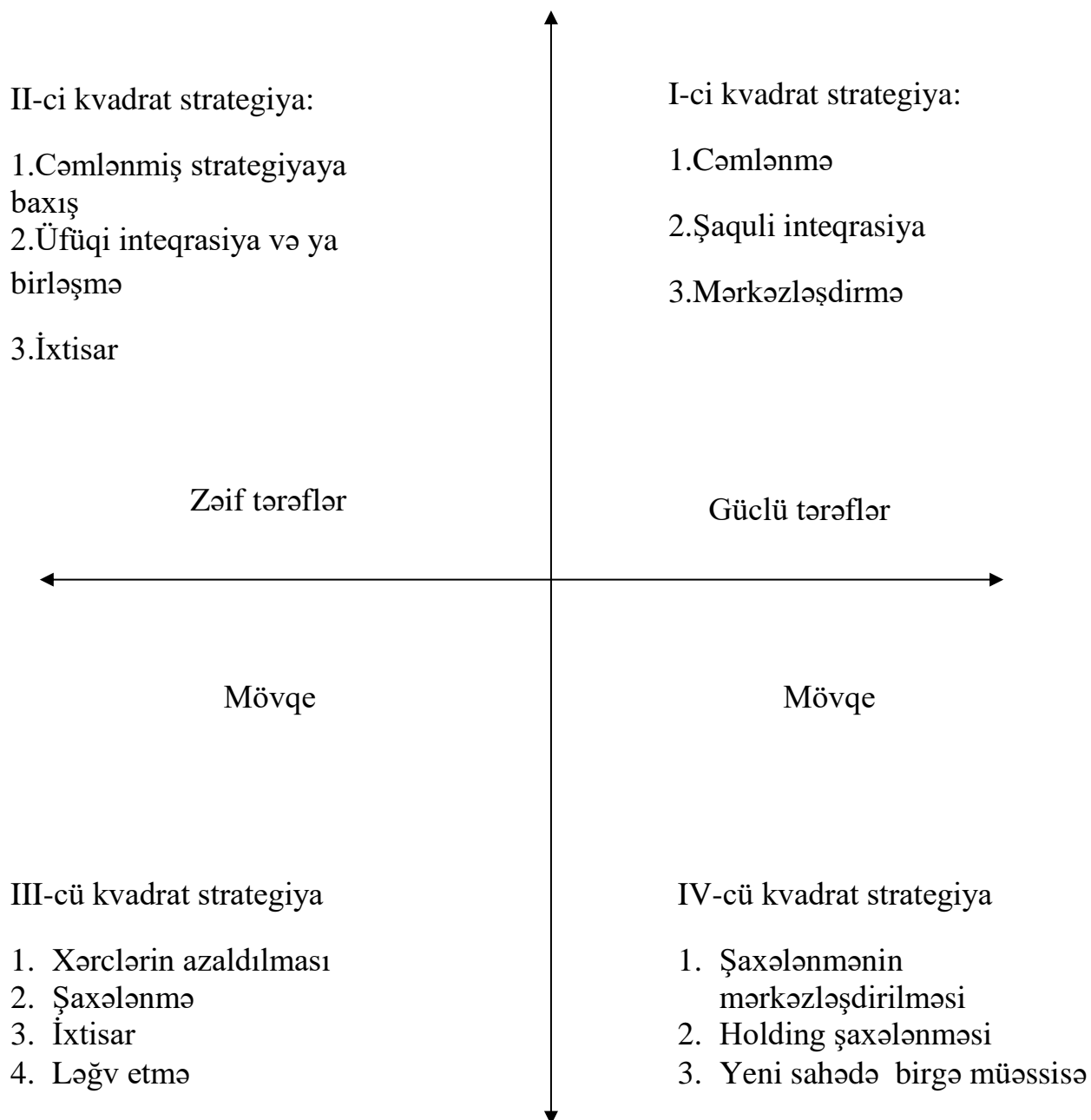
Bu zaman şirkət müəyyən etməlidir ki, bazarın zəif inkişafı dedikdə nə başa düşülür və biznesdə indiki mümkün qaydalar hansı strateji üstünlükləri verə bilər?

Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, yeni məqsəd konkret hər münasibətdə yeni strategiya seçimində yeganə olmalıdır və bu seçim ona orijinal yanaşma tələb edir. Burada yalnız bir məqsəd var, şirkət daha çox mənfəət əldə etməklə, bazarda olan rəqabələrini müflisləşməməyə çalışır.

Tompson və Striklənd [23.s.97] şirkətin rəqabət qabiliyyətli mövqeyinin olması, məhsul bazarının inkişaf dinamikasından asılıdır. Tompson və Striklənd aşağıdakı matris əsasında strategiyaları seçməyi təklif etdilər. Ümumiyyətlə bu matris əsasında öz bizneslərinin strateji cəhətdən müəyyən edən şirkətlər çoxdur. Lakin demək olmaz ki, bu matris bütün şirkətlərə uyğun gələ bilər və onlar bundan istifadə etməlidirlər.

### Tompson və Strikləndin nümunəvi matrisi

Süətli bazarın inkişafı



Şirkətdə fəaliyyət göstərən mütəxəsislərin peşəkarlıq səviyyəsi özü də, maliyyə ehtiyatlarının inkişaf strategiyasının seçilməsində güclü məhdudlaşdırıcı amillərdən biridir. Mütəxəsislərin peşəkarlıq imkanları təsnifatının genişləndirilməsi lazımı faktorlardan hesab edilir. Bu zaman yeni istehsala keçid və ya mövcud olan istehsalın keyfiyyətli texnoloji cəhətdən yeniləşdirilməsi imkanlarını təmin edən mühüm şərtlərdəndir. Peşəkarlıq səviyyəsi haqqında kifayət qədər dəqiq məlumat olmadan, rəhbərlik biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilmədən strategiyanı düzgün seçmək mümkün deyil.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkətin öhdəlikləri inkişafda müəyyən sistemlilik yaradır. Bu zaman yeni strategiyalara keçidlə əlaqədar əvvəlki bütün öhdəliklərdən tam şəkildə imtina etmək olmaz. Ona görə də biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməlidir. Yalnız sonra, yeni strategiyaların reallaşdırılması imkanlarına düzəliş edilənə qədər əvvəlki illərin öhdəliklərindən istifadə edilməsi faktını nəzərdən qaçırmamaq lazımdır.

Bununla əlaqədar olaraq, əvvəlki illərin öhdəliklərinin güclü mənfi təsirlərindən qaçmaq üçün yeni inkişaf strategiyalarının seçilməsi zamanı onları tam nəzərə almaq və yeni strategiyaların həyata keçirilməsi prosesində onların yerinə yetirilməsini təmin etmək lazımdır.

Şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, seçilmiş strategiyaya maliyyə ehtiyatlarının həcmi əhəmiyyətli təsir göstərir. Bu baxımdan şirkətin fəaliyyətində belə hal ola bilər ki, məsələn, yeni bazara çıxışı üçün, yeni məhsulun hazırlanması tələb edilsin. Bu zaman yeni sahəyə keçid kimi istənilən yeni dəyişikliklər böyük maliyyə xərcləri tələb edəcəkdir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, böyük maliyyə ehtiyatlarına malik olan şirkətlər daha yaxşı işləyirlər. Bu baxımdan daha yaxşı vəziyyətdə olan şirkət davranış strategiyasını

seçməklə nailiyyətlərə nail ola bilir. Bu yanaşmadan irəli gələn, seçim üçün daha yaxşı sayda variantları olan yeni strategiyalardan istifadə olunması lazımdır. Lakin yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, bazarda daha çox məhdud maliyyə imkanlarına malik olan şirkətlər daha çox mövcuddur və bu məsələni yaddan çıxarmaq olmaz.

Xarici mühitdən asılılıq dərəcəsindən yaranan tələb şirkətin biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməsi, seçiminə təsir göstərə bilər. Bu zaman elə vəziyyət yarana bilər ki, şirkət təchizatçılarından və ya məhsul alıcılarından öz asılılığını müəyyən etsin. Öz imkanlarından tam istifadə etməklə, məcburiyyət qarşısında yeni inkişaf strategiyasını seçsin. Nəzərə alsaq ki, şirkət bu seçimində bir o qədər sərbəst deyil. Bəzi hallarda xarici mühitdən irəli gələn asılılıq, bütün digər amillərə nəzərən şirkətin düzgün inkişaf strategiyasının seçilməsində daha əhəmiyyətli rol oynaya bilər. Xarici mühitdən güclü asılılıq şirkətin davranışının hüquqi tənzimlənməsinə, təbii mühitlə qarşılıqlı fəaliyyət şərtlərinə, həmçinin sosial məhdudiyətə, və s. məsələlərə səbəb ola bilər.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, vaxt amili bütün hallarında mütləq nəzərə alınmalıdır. Bu onunla əlaqədardır ki, şirkət üçün təhlükə və imkanlar, dəyişikliklərin planlaşdırılması müəyyən vaxt intervalında mümkündür.

### **3-cü Fəsil: Müasir dövüdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin gələcəkdə məntiqli həlli**

#### **3.1. Azərbaycanda biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsinin elmi təməl mərhələləri**

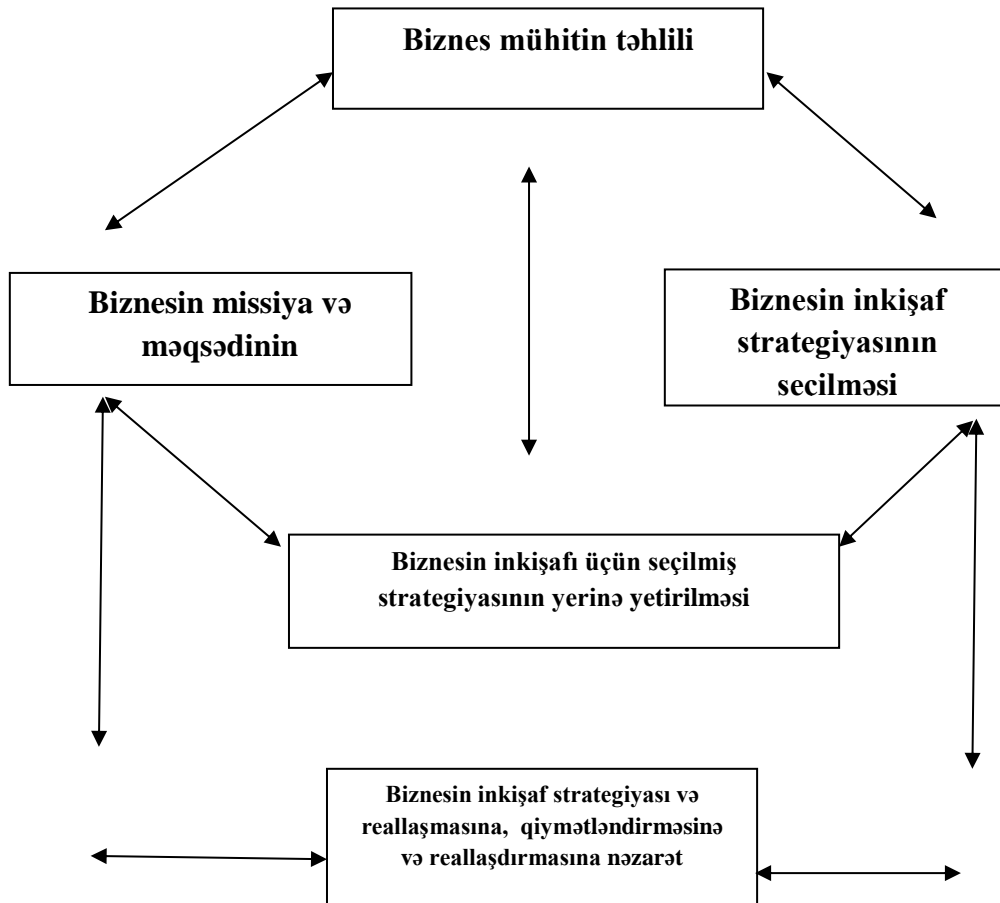
Azərbaycanda biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, inkişafa istiqamətlənmiş strategiyaya uyğun cəhətdən əsas prioritetlərini əsasən alternativ strategiyalara uyğun olması əlbətdə nəzərə çarpır. Bu baxımdan mövcud vəziyyəti nəzərə alaraq imkanları ilə tam xarakterizə etmək yerinə düşərdi. Yaddan çıxarmaq lazım deyil ki, inkişaf mərhələsinə nail olmaq üçün bütün ehtiyatları səfərbəl etmək lazımdır.

Azərbaycanda dayanıqlı iqtisadi artımı və yüksək təhlükəsizlik şəraitində sosial təminatda zəmin yaratmaq üçün, yaxşı idarə etmə və qanunun aliliyi təmin edilməlidir. Ölkədə bütün insan hüquq və azadlıqları, vətəndaşların içtimaii fəallığı təmin edilməlidir. Azərbaycanda iqtisadi və sosial inkişafı istiqamətlərində və respublikanın bütün sahələrində rəqabət mühiti yaradılmalıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, inkişaf üçün əldə etdiyi strategiyanın qiymətləndirilməsi birləşdirilmiş və tərtib edilmiş göstəricilərə əsasən qiymətləndirilməlidir. Bundan sonra aparılmış təhlilin nəticələrinə əsasən rəhbərliyin nəzərinə çatdırılması vacib məsələdir. [14.s.138]

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şirkət daha yaxşı inkişaf strategiyasını seçməklə bazarda öz mövqeyini saxlamağa çalışmalıdır. Biznesin inkişaf strategiyasının dəyərinin qiymətləndirilməsi lazımdır və sonradan kəmiyyət fərqi minimum dərəcəyə çatdırmaq lazımdır. Bu baxımda aşağıdakı verilmiş sxem hər bir şirkətin fəaliyyətində mühüm əhəmiyyət daşıyır.

**Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməsinin quruluşu.**



Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, mühitin təhlili adətən strateji inkişafın əsas prosesi hesab edilir. Nəzərə alsaq ki, bu şirkətin missiya və məqsədlərinin müəyyənləşdirməsi üçün hökmən lazımdır. Bu əsasla şirkət öz missiyasını həyata keçirməyə və öz məqsədlərinə nail olmağa imkan verən davranış strategiyasının hazırlanması üçün bazanı təmin edə bilər.

Azərbaycan Respublikasında və ümumiyyətlə istənilən strateji inkişafın əsas açar rolunu şirkətin mühitlə qarşılıqlı əlaqədə balansın saxlanılması təşkil edir.

Ölkədə fəaliyyət göstərən hər bir şirkət üç prosesə cəlb olunmalıdır:

1. Azərbaycanca xarici mühitdən istifadə edərək ehtiyatları əldə etməsi bacarığı;

2. Azərbaycanda bu ehtiyatların hazır məhsula çevirmək bacarığı və onların istehsalı;

3. Azərbaycanda bu məhsulun xarici mühitə çatdırılması üçün çıxışın əldə edilməsi.

Əlbəttə Azərbaycan Respublikasında aparılan iqtisadi islahatlar nəticəsində nəzərdə tutulmuş tədbirlərin həyata keçirilməsi çox önəmli əhəmiyyət daşıyır. Nəzərə alsaq ki, adambaşına düşən gəlirin miqdarının xeyli dərəcədə artmasına nail olunmuşdur. Lakin məqsəd Azərbaycanda yüksək insan meyarlarının inkişafını təmin etmək, milli gəliri artırmaq və Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramının təsnifatına əsaslanaraq yuxarı gəlirli ölkələr sırasına çıxmaqdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, strategiyasının hazırlanması prosesində dəyişikliklər alternativ variantların formalaşdırılması üçün onların arasında müxtəlif elementlərin və əlaqələrin tədqiq edilən sistemi lazımdır. Bunun üçün ən uyğun yanaşma idarəetmə, metodologiya sistemli planlaşdırılmalıdır. Bu idarə etmə dairələrini və sistemləri üçün necə yanaşma olduğu məsələlərinə aydınlıq gətirəcəkdir.

Əlbətdə bu problemin həllində, kiçik və orta biznesin inkişafın proqnozlaşdırması və tələbatın müxtəlif sahələr üzrə xidmətlərin konkret regionlar üzrə olan maraqların nəzərə alınması vacib şərtlərdəndir. Vahid sistem yaratmaqla işçilərin və əhalinin bütün sosial təbəqələrinin strateji məqsədlərə nail olmaq amilləri eyni zamanda Azərbaycan Respublikasında kiçik sahibkarlıq subyektlərinin əsas makro-iqtisadi göstəricilərindən keçir. Burada idarə etmə prosesində innovativ metodların tətbiqi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu baxımdan tərtib edilmiş aşağıdakı cədvəlin təhlili problemin vacibliyini bir daha sübut edir.



## Cədvəl № 6

**Azərbaycan Respublikasında kiçik sahibkarlıq subyektlərinin əsas makro-  
iqtisadi göstəriciləri**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Yaradılmış əlavə dəyər. Milyon. man.	449,3	718,8	844,9	1120,1	1227,1	1346,6	1466,3	1 437,1	1987,9
Ümumi mənfəət. Milyon. Man.	41,8	51,8	65,9	78,4	85,4	122,9	165,5	175,5	179,5
İşçilərin orta illik sayı. Min. nəfər.	92,2	103,3	105,8	93,3	90,3	95,6	109,1	115,1	87,7
Orta aylıq nominal əmək haqqı. Manatla	170,9	182,3	195,4	207,2	222,4	263,5	303,7	348,2	302,3
Əsas kapitala investisiyalar. Milyon. Man.	289,5	371,3	289,4	276,4	737,7	531,7	486,6	746,6	807,3
Dövriyyə, milyon manat	1 653,6	2475,8	2910,2	3835,6	4208,6	5100,7	6072,7	5 951,8	5986,4

Bu cədvəl Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında tərtib edilmişdir

Əlbətdə bu cədvəlin də təhlili çox yer tutduğundan və bizim məqsədimiz biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməsi olduğundan gəlin əsas məqsədimizdən ayrılmayaq.

Yddan çıxarmaq olmaz ki, şirkətlərdə biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, biznes siyasətinin nəzəriyyəsi ötən əsrin ortalarında formalaşmışdır. Bu əsasla adı strateji nəzəriyyə olub, onun əsasını təşkil edən məsələ isə ondan ibarətdir ki, o şirkətin sabit uğurunu təmin edən bir vasitədir. Bu məsələnin həlli, strategiya üzərindən necə həll etmək olar və bu siyasətinin köməyi ilə necə həll etmək olar?

Bu nəzəriyyənin inkişaf prosesini bir çox tədqiqatçılar o cümlədən (X. Ulrix, R. Şoyxser) öz əsərlərində, nəzəri xarakterli bu iqtisadi intizamı şübhə altına qoyurlar. Onların nəzəri cəhətdən tətbiqi xarakteri qırılmaz əlaqəsini və əhəmiyyətini vurğulamaqla sona bitmir. Keçən əsrin 60-ci illərin əvvəllərində dərk edilməsi vacib olan problemlər menecment əsasında həll edilməyə başlandı. Çox təsüf ki, biz bu istiqamətdə xeyli geri qıldıq.

Hal-hazırda Azərbaycan Respublikasında şirkətlərin idarə olunması, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməsi əsasında, biznes siyasətinin qanunlarına əsasən şirkətlərdə tətbiq olunması təklif edən alimlərin sayı son zamanlar kəskin artmağda davam edir.

Bu səbəbdən Azərbaycan Respublikasında, menecment konsepsiyasının daha da dərinləşməsi prosesi gedir. Bu istiqamətdə olan biliklər daha da dərinləşir və sosial sistem, strateji menecment, öz üstünlüklərini sübut etməyə başlayır. Sosial yönümlü-humanist yanaşma konsepsiyasının idarə edəni kimi çıxış edən yapon şirkətlərinin nəticələri əlbətdə bizim şirkətlər üçün nümunə mənbəyi hesab edilə bilər.

### **3.2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin həyata keçirilməsi üçün innovativ metodların tətbiqi**

Azərbaycan Respublikası beynəlxalq aləmdə iqtisadi yüksəlişə nail olmaqla rəqabət mühitində innovativ metodları və yeni strategiyalara əsaslanan investisiyaları cəlb etməklə inkişafa nail olmuşdur. Ölkənin əlverişli coğrafi mövqeyi onu bu bölgədə bir ticarət mərkəzinə çevrilməsinə kömək etmişdir. Neft və qaz imkanların olması onu alternativ strategiyalardan istifadə etdiyi üçün beynəlxalq aləmin daim diqqət mərkəzində olmasına kömək edir.

Səmərə verə biləcək prinsipləri əsas tutaraq yeni strategiyalara söykənən innovasiyaları tətbiq etməklə, bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabət mühitinə dözürlü. Bu baxımdan dövlət ixrac yönümlü səmərəli enerji mənbələrindən istifadə edərək mənfəətin artımına nail olmuşdur. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edilməklə, sosial inkişafa yüksək əlavə dəyər verməklə, innovasiya və inteqrasiya yönümlü iqtisadi sahələri yaratmaq mümkün olmuşdur. [17.s.125]

Ölkədə qeyri-neft sektorunun sürətli inkişafı ilə yanaşı, ölkənin innovativ sənayesinin formalaşmasına münbit zəmin yaradılması üçün ciddi addımlar atılır və bütün bunlar iqtisadi biliklərə əsaslanır.

Məqsədlərə nail olmaq üçün vacib şərtlər bütün ölkənin potensialından səmərəli istifadə olunmaqla innovativ texnika və texnologiyaların tətbiq edilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Nəzərə alsaq ki, məqsəd ölkənin ehtiyatlarından və innovasiyalardan səmərəli istifadə etmələ ölkənin iqtisadi potensialını gücləndirməkdən ibarətdir. Deməli bunun əsas göstəricisi olan kiçik sahibkarlıq subyektlərinin sayının necə artması çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Yddan çıxarmaq lazım deyil ki, bu cədvəllərdən biz strategiyalar qurmaq üçün bir vəsait kimi istifadə edirik. Əlbətdə belə vəsaitlər olmasa heçbir menecer və ya sahibkar düzgün strategiya qura bilməz.

**Cədvəl №7**  
**Azərbaycan Respublikasında kiçik sahibkarlıq subyektlərinin sayı**  
**(iqtisadi fəaliyyət növləri üzrə, ilin sonuna)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>İqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə ümumi cəmi.</b>	<b>207 121</b>	<b>223 548</b>	<b>248 289</b>	<b>165 278</b>	<b>186 899</b>	<b>196 328</b>
<b>Onlardan fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.</b>	<b>192 589</b>	<b>210 644</b>	<b>234 635</b>	<b>150 817</b>	<b>171 918</b>	<b>178 164</b>
o cümlədən:						
Kənd təsərrüfatı, meşə təsərrüfatı və balıqçılıq.	3 954	3 898	3 974	3 998	3 411	3 448
Fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.	2 619	2 594	2 452	2 335	1 625	1 535
sənaye:	4 616	4 457	4 326	5 173	6 418	4 551
Fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.	2 644	2 629	2 506	3 368	4 698	3 311
Tikinti:	1 535	1 502	1 756	1 937	2 336	2 178
Fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar:	561	581	728	925	1 008	896
Topdan və pərakəndə ticarət; avtomobillərin və motosikletlərin təmiri	133 803	156 926	178 036	87 446	91 690	96 731
Fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.	127 502	150 687	171 647	81 042	85 339	89 951
Nəqliyyat və anbar təsərrüfatı	22 149	22 628	25 094	27 863	28 179	28 608
Fiziki şəxslər fərdi sahibkarlar	21 909	22 375	24 822	27 577	27 878	28 161
yaşayışın təşkili və ictimai iaşə	13 456	7 768	8 357	9 407	12 864	13 242
Fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.	13 128	7 528	8 107	9 158	12 512	12 896
informasiya və rabitə	184	243	312	354	456	539
fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar	-	-	-	-	-	-
Daşınmaz əmlakla əlaqədar əməliyyatlar.	873	827	931	1 132	1 479	1 878
fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.	728	709	728	906	1 205	1 373
Təhsil.	109	85	106	156	199	399
Fiziki şəxslərvə fərdi sahibkarlar	-	-	-	-	-	-
Əhaliyə səhiyyə və sosial xidmətlərin göstərilməsi.	199	156	205	257	306	432
Fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.	-	-	-	-	-	-
Digər sahələr.	26 251	25 066	25 198	27 562	39 569	44 328
Fiziki şəxslər və fərdi sahibkarlar.	23 503	23 548	23 648	25 511	37 658	40 048

Bu cədvəl Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları əsasında  
tərtib edilmişdir

Biznes mühitinin yaxşılaşdırılması və özəl sektora dəstək verilməsi təşəbbüsləri, maliyyə xidmətləri bazarının inkişafı və təkmilləşdirilməsi, innovasiyaların səmərəli şəkildə tətbiq edilməsi davam etdirilir. Bu əsasda, xarici ticarət və investisiya siyasətinin strateji baxımda səmərəli aparılması önəmli əhəmiyyət daşımaqdadır.

Ölkə səviyyəsində təklif olunan konsepsiyalar çərçivəsində iqtisadiyyatın ümumi artım tempi təmin edilmişdir. Azərbaycan Respublikasının iqtisadiyyatı səmərəli transformasiya edilmişdir. Bu baxımdan iqtisadiyyatın rəqabət qabiliyyətliliyinin yaxşılaşdırılması makroiqtisadi sabitliyin qorunmasına kömək etmişdir. İqtisadi potensialın möhkəmləndirilməsi və koordinasiya kimi istiqamətlərə ayrılacaq maliyyə vəsaitləri və fiskal siyasət öz bəhrəsini verməkdədir.

Bu baxımdan, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərini müəyyən edilməsi, inkişafın təminatı olan enerji infrastruktur layihələrlə sıx bağlıdır. Bundan əlavə əlbətdə nəqliyyat, tranzit və logistika, regionların inkişafı üçün alternativ strategiyaların tərtib və tətbiq edilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Onuda yddan çıxarmaq lazım deyil ki, innovasiyaların tətbiqi olmadan iqtisadi sıçrayışa nail olma çətin məsələdir. Məhs strategiyalara və innovasiyalara əsaslanaraq onların inkişafa təsirini nəzərə alaraq hər bir regionda, infrastruktur və sosial inkişafa əsaslanan rəqabət mühütünün münbitliyinə şərait yaradılması önəmli məsələdir.

Nəzərə alsaq ki, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, əhalinin kəmiyyət və keyfiyyət göstəriciləri nəzərə alınmalıdır. Çün ki, bu milli güc elementləridir və bu kimi məsələlərin miqrasiya və demoqrafiya mövcuddur və milli təhlükəsizlik baxımından böyük əhəmiyyət daşıyır. Dövlət bu istiqamətdə daima çalışır və səmərəli alternativ strategiyalar əsasında gözlənilən səviyyədə ölkənin əhalisinin sayının artımını diqqətdə saxlayır.

Azərbaycanda müasir dövlət yaradılması istiqamətində görülən işlər və onun əsas prioritetlərindən olan, mövcud imkanları artırmaq məqsədidir və bu əsasda möhkəm təhlükəsizlik sistemini yaratmışdır. Son dövürlərdə dövlət İKT xidmətlərinə rabitə informasiya və kommunikasiya texnologiyalarına və bu sahələrin inkişafına xüsusi diqqət yetirir. Bu baxımdan ölkədə milli standartlar hazırlanmış və rəqəmsal rabitənin istifadə olunmasına başlanmışdır. Ona görə ölkədə yayım imkanları genişlənmişdir və bununla paralel olaraq bu sahədə möhkəm və etibarlı sistem yaradılmışdır.

Əlbətdə alternativ strategiyalar əsasında ölkədə yoxsulluğ səviyyəsi aşağı salınmış və əsas olan insan inkişaf konsepsiyası bağlı olduğu yanaşma ön plana keçmişdir. Azərbaycan Respublikasında bazar iqtisadiyyatının qanunlarının tətbiqi əhalinin sosial inkişafına təsir etmişdir. Əlbətdə mütərəqqi strategiyaların tətbiqi əhali arasında yoxsulluğun səviyyəsini nəzərə çarpacaq dərəcədə azaltmışdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, yüksək rəqabətli iqtisadiyyat səmərəli əsaslarla formalaşdırılması prosesi hələ də davam edir. Bu baxımdan, bütün proseslər səmərəli iqtisadi model əsasında tənzimlənməsinə dövlət şərait yaratmalıdır. Bizim dünya təcrübəsinə müraciyyət etməmiz bu məsələnin müasir həllini göstərir. Yddan çıxarmaq lazım deyil ki, ən yaxşı sistem yalnız sahibkarların təşəbbüsü və azad rəqabətə əsaslanan bazar iqtisadiyyatıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, şərtlərinə əsaslanaraq onu demək olar ki, Azərbaycanda dövlətinin bazarın tənzimlənməsi münasibətləri idarə etməyə yönəlməlidir. Bu strategiyanın məntiqinə əsaslanaraq yaradılmış makroiqtisadi sabitlik, biznesin müasir mühitinin təkmilləşməsi təmin edilməsi ilə bağlıdır. Ölkədə yaradılmış rəqabət mühiti, yerli istehsalçılara əlverişli şərait yaradır.

Bu baxımdan xarici və daxili investorlar iqtisadi strukturların yaradılmasına və əhalinin həyat səviyyəsinin artırılmasına yönəldilmişdir. Bax bu

faktorlara əsaslanaraq, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən yalnız sonra, iri infrastruktur layihələrin həyata keçirilməlidir.

Ölkədə öz biznesinin inkişaf strategiyasını və onun reallaşma istiqamətlərini müəyyən edildikdən sonra, strategiyasını planlaşdıran istənilən şirkət təyin etdiyi rəhbərinə inmalıdır. Bu kimi amillər tərtib edilmiş strategiyaların düzgün istiqamətdə fəaliyyətinin nəticəsində mümkün olur.

Lakin nailiyyət əldə etmək üçün innovasiyaların tətbiqi və strateji menecment istiqamətində qarşıya qoyulmuş vəzifələrin həlli mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Elmi ədəbiyyatlarda təsdiq edilmişdir ki, innovativ strateji proseslərin yaranmasına aşağıda göstərilən məsələlər daxil edilir:

- 1). İnnovativ strateji formalaşmaya təsir edən amillərin aşkara çıxarılması;
- 2). İnnovativ strateji piramidanın tərtib edilməsi prosesi;
- 3). İnnovativ strateji hazırlıqların məntiq və düzgün hesablanmış yolların müəyyən edilməsi.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, üzərində dayanılan innovativ strateji inkişafı formalaşdıran amillər əsasən aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1). İnnovativ strateji inkişafa söykənən sosial, hüquqi və siyasi normativlərin düzgün olması;
- 2). Secilmiş sahənin innovativ strateji inkişaf üçün cəlbedici olması və rəqabət şərtlərinə dözümlü olması;
- 3). İnnovativ strateji inkişafın imkanlarının və risklərin təhlili;
- 4). İnnovativ strategiyalara uyğun şirkətin güclü və zəif tərəflərinin müəyyən edilməsi və rəqabət imkanlarının müəyyən edilməsi;
- 5). İnnovativ strateji inkişafda şəxsi ambisiyaların, biznes mədəniyyətinin, biznes fəlsəfəsinin nəzərə alınması;
- 6). İnnovativ strateji inkişafa əsasən strategiya seçiminə təsir edən dəyərlər və mədəniyyət səviyyəsinin müəyyən edilməsi;

7). İnnovativ strateji inkişaf əsasında korporativ difersifikasiya və daha təkmilləşmiş istiqamətdə formalaşması;

8). İnnovativ strateji inkişafın daha çox səlahiyyət qazandığı, təşəbbüskarların hazırlanmasının yeni üsulları.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, innovativ strateji inkişafın idarə olunması prosesinin biznes-sistemlərini müasir xidmət sahələrinə əsaslanan üç müvafiq istiqamətə ayırmaq məntiq etibarı ilə mümkündür və bunlar hansılardır:

1). İnnovativ strateji inkişafda nomenklaturanın genişləndirilməsi və xidmətin tələblərinə uyğun onun formalaşdırılması, təşkilatı struktur dəyişikliklər, istehlakçıların brend məhsullara olan münəsbəti, biznes prosesləri və idarə etmə mədəniyyətinin səviyyəsi;

2). İnnovativ strateji inkişafa uyğun sahibkarlıq fəaliyyətinin sahəsinin genişləndirilməsi imkanlarını yarada bilən yeni tərəfdaşların axtarılması və tapılması;

3). İnnovativ strateji inkişaf fəaliyyəti əsasında firma və şirkətlərin modernləşdirilməsi və genişləndirilməsi.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, innovativ strateji inkişafın planlaşdırılması metodologiyası aşağıdakı məhdudiyyətlərin olduğunu nəzərə alınmasını tələb edir:

1). İnnovativ strateji inkişafın tətbiqi zamanı böhranın olmaması;

2). İnnovativ strateji inkişafı zamanı korporativ mədəniyyətin səviyyəsinin yüksək olması;

3). İnnovativ strateji inkişafın tətbiqi zamanı xarici mühitin qeyri-stabil olmaması;

4). İnnovativ strateji inkişafı dövründə firma və ya şirkətin fəaliyyət göstərdiyi əhatə dairəsi.



### **3.3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsində perspektivli elmi-tədqiqat işlərinin rolu**

Iqtisadi inkişafı sürətləndirmək üçün Azərbaycan Respublikasında strategiyaların əhatə etdiyi dövrlərdə bütün strategiyalardan istifadə etməklə bərpa olunan enerji mənbələri genişləndirilmişdir. Bu istiqamətdə görülən işlərin, əsasən institusional inkişafı proqramlarının həyata keçirilməsi mühüm əhəmiyyət daşıyır. Nəzərə alsaq ki, ətraf mühitin ekoloji cəhətdən sağlamlaşdırılması, elm və texnoloji potensialın gücləndirilməsi, davamlı təlimlərin aparılması əsasında mütəxəssislərin peşəkarlığının daha da yüksəldilməsi mühüm məsələlərdəndir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, tərtib edilmiş strategiya davamlı olmalıdır. Tərtib edilmiş strategiya rəqiblərə qarşı mübarizədə istifadə edilməsi mümkünlüyü nəzərə alınmalıdır. Bu inkişaf strategiyası menecer tərəfindən yoxlanıb qəbul edilməlidir. Bu baxımdan bütün bunlar, daxilən razılaşdırılmış strateji plana uyğun ayrı-ayrı tədbirlərə əsaslanmalıdır. Bir il ərzində inkişaf strategiyası xarici mühitə və təhlükəyə qarşı onun potensial dözümlülük imkanlarına əmin olduqdan sonra demək olar ki, biznesin bu inkişaf strategiyası şirkətin ümumi məqsədlərinə və inkişafına uyğundur.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, tərtib edilmiş strateji idarə etmə, strateji planlaşdırma məhs şirkətin inkişafının əsas və önəmli istiqamətini müəyyən edir. Biznesin inkişaf strategiyasının məqsədi perspektivdə potensialın təmin olunması uğurlu fəaliyyət üçün biznes təhsilinin olmasıdır.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, formal, qeyri-formal, planlaşdırılması mümkündür. Lakin bu istiqamətdə önəmli əhəmiyyət daşıyan məsələ, biznesin inkişaf

strategiyası istiqamətində elmi-tədqiqat işlərinin yerinə yetrilməsidir. Bu baxımda aşağıda tərtib və təklif edilən cədvəl maraqlıdır.

### Cədvəl №8

#### Biznesin inkişaf strategiyası istiqamətində aparılan elmi-tədqiqat işlərinin növlərə görə bölgüsü.

Aparılan tədqiqat növləri	Aparılan tədqiqatların son nəticələri
Aparılan fundamental ETİ	Nəzəri biliklərə əsasən fəaliyyətin genişləndirilməsi. Yeni elmi məlumatların əldə edilməsi haqqında, baş verən hadisələrdə, proseslərdə qanunların gözlənilməsi və araşdırılan sahədə mövcud real vəziyyətin elmi əsaslarının, metodlar və prinsiplər ilə araşdırılması.
Axtarış əsasında ETİ (elmi-tədqiqat işləri)	Mövcud biliklərin səviyyəsinin artırılması məqsədi ilə öyrənilən fənnin daha dərinlən dərk edilməsinin vacibliyi. Elm və texnikanın inkişafı istiqamətində gələcək proqnozların ortaya qoyulması. Gələcəkdə yeni hadisələrin və qanuna uyğun tətbiqi yollarının müəyyən edilməsi.
ETİ-nin tətbiqi	Bazar üçün yeni istehlak məhsullarının yaradılması məqsədi ilə konkret elmi problemlərin təxirə salmadan həl edilməsi. Əldə olunan tövsiyə, təlimatlar, metodikalar, hesablamalar əsasında texniki materialların əldə edilməsi. ETİ-in mütəxəssis konstruktorların nəticələrinə əsaslanaraq həyata keçirilməsinin mümkün olması.

Bu cədvəl Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən ETİ-dən toplanmış məlumatlar əsasında tərtib edilmişdir..

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi üçün, tətbiqi elmi-tədqiqat məmulatları əsasında qurulması önəmli əhəmiyyət daşıyır. Strateji həyat tsikli mərhələləri aşağıdakı mərhələlərdən ibarət olmalıdır. Bu zaman mərhələlərin konkret tərkibi və xarakteri etibarlı ilə onların çərçivəsində işlərin və yerinə yetirilən proseslərin əsasında elmi-tədqiqat işlərinin xüsusiyyətləri müəyyən edilir.

ETİ-nin müasir tələblərə cavab verən mərhələləri aşağıdakı kimi təklif edilir:

1). Aparılacaq ETİ-i üçün texniki tapşırıqların müəyyən edilməsi və (TT) tələblərə uyğun hazırlanması;

2. Biznesin strategiyasına uyğun elmi tədqiqat istiqamətlərinin müasir tələblərə əsasən seçilməsi;

3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi üçün, nəzəri və eksperimental tədqiqatların aparılması;

4. Strateji inkişaf üçün istiqamətləri müəyyən etdikdən sonra tədqiqatların ümumiləşdirib nəticələri qiymətləndirmək. Bu istiqamətdə aparacağımız növbəti mərhələ ETİ-rin mərhələləri və onlar üçün işlərin tərkibi önəmli mərhələ hesab edilir və bu baxımda aşağıdakı cədvəlin əhəmiyyəti böyükdür.

#### Cədvəl №9

### ETİ-nin mərhələləri və onlar üçün işlərin tərkibinin müəyyən edilməsi

Aparılacaq ETİ-nin mərhələləri	Aparılacaq işin tərkib hissəsi
Aparılacaq ETİ-i əsasında TT işlənilib hazırlanması	-Biznesin strateji inkişafı üçün elmi proqnozlaşdırma; -Biznesin strateji inkişafı üçün fundamental axtarışların aparılması və araşdırmaların nəticələrinin təhlili; -Biznesi strateji inkişaf məqsədi ilə patentləşdirmə sənədlərinin öyrənilməsi; -Biznesin strateji inkişafı və istiqamətlərin müəyyən edilməsində sifarişçinin tələbatının uçotu.

<p>Biznesdə strateji inkişaf üçün müasir tələblərə cavab verə biləcək tədqiqatın istiqamətinin müəyyən edilməsi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Biznesin strateji inkişafı üçün elmi-texniki informasiyaların toplanılması və öyrənilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, analitik mülahizənin tərtib edilməsinin həlli.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, patent əsasında tədqiqatların aparılması.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, qoyulmuş vəzifələrin həlli istiqamətində formalaşdırılması və ETİ-n TT-nin aparılması və nisbi qiymətləndirilmə.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, seçilmiş istiqamətin əsaslandırılması və bu problemin həlli üsulları.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, ETİ tətbiqindən sonra gözlənilən nəticələrin tərtib olunması məsələləri, (istehsal-nümunə göstəricilərinə əsasən təhlilin aparılması).</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, yeni əmtənin iqtisadi səmərəliliyi və onun nisbi qiymətləndirilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, tədqiqatların aparılmasının ümumi metodları.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, aralıq hesabat və onun hazırlanması.</li> </ul>
<p>Biznesin strateji inkişafı üçün, nəzəri və eksperimentlər əsasında tədqiqatların aparılması.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, işlək gipotizlərin hazırlanması, tədqiqat obyektinin modelinin tərtib edilməsi, olan imkanların əsaslandırılması.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, nəzəri biliklər və onları təsdiq edən təcrübələrin qoyulması zəruriyyəti, hesabların doğru aparılması üçün konkret parametrlərin müəyyən edilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, tədqiqatın eksperimental modelini hazırlamaq və bu modelin (eksperiment nümunə maketi) eyni zamanda təcrübədən keçən avadanlıqların müəyyən edilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, təcrübələrin aparılması, alınmış nəticələrin müasir təhlili.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, təcrübələrin nəticələri, nisbətinin nəzəri tədqiqatlara əsasən götürülməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, məntəqənin nəzəri modelinə cüzi düzəlişin edilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, əgər lazım olarsa əlavə təcrübələr aparıla bilər.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, texnika-iqtisadi tədqiqatların aparılması.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, aralıq hesabatların aparılması.</li> </ul>
<p>Biznesin strateji inkişafı üçün, tədqiqatın nəticələrinin qiymətləndirilməsi və zənginləşdirilə bilməsi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, təhlilin əvvəlki mərhələlərindən alınmış nəticələrin hazırkına əlavə edilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, qoyulmuş vəzifələrin mühümlüyünün qiymətləndirilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, layihə konstruktor işlərinin nəticələrinə uyğun təkliflərin hazırlanması.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, TT-ə əsasən layihə konstruktor işlərinin işlənilib hazırlanması.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, yekun hesabatın tərtib edilməsi.</li> <li>- Biznesin strateji inkişafı üçün, yaradılmış komissiyada ETİ-nin qəbul edilməsi.</li> </ul>

Bu cədvəl Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən ETİ-dən toplanmış məlumatlar əsasında tərtib edilmişdir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, strateji planlaşdırma vacib məsələlərdən biridir. Strateji planlaşdırma və mərhələlər anlayışını elmi şəkildə başa düşmək əlbəttə hər bir magistr üçün olduqca əhəmiyyətlidir.

Son zamanlara qədər strateji planlaşdırmadan, yalnız böyük beynəlxalq konsernlər istifadə edirdilər. Lakin aparılan ETİ göstərir ki, vəziyyət getdikcə dəyişməyə başlayır. İndi orta biznesi təmsil edən şirkətlər də daha çox strateji planlaşdırma məsələləri ilə məşğul olmağa başlamışlar.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edildikdən sonra, strateji planlaşdırma prosesi ayrıca götürülmüş şirkətdə bir neçə mərhələdən keçməlidir və bunlar aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Müasir dövr üçün missiyanın müəyyən edilməsi və şirkətin məqsədlərinin əsaslandırılması;

2. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edildikdən sonra, şirkətin güclü və zəif tərəflərin təhlilinin aparılması. Bu əsasdan məlumatların toplanması, təhlilin aparılması, mühitin öyrənilməsi, potensial imkanların araşdırılması, eləcə də mövcud xarici və daxili informasiyalara yiyələnmək;

3. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, düzgün strategiyanın seçilməsi;

4. Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi;

5. Seçilmiş strategiyanın yerinə yetirilməsinə nəzarət və qiymətləndirilməsi prosesinin daima aparılması.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, müasir bazar iqtisadiyyatına əsaslanaraq, ətraf mühitin təhlilinin aparılması əsasən mühüm üç tərkib hissələrinin öyrənilməsi məntiqə daha çox uyğundur və bunlar aşağıdakılardır:

1. Xarici mühitin strateji inkişafa uyğun öyrənilməsi;

2. Strateji inkişafa uyğun gedən prosesin bilavasitə ətrafında aparılan təhlil;

3. Biznesin strateji inkişafı üçün, şirkətin daxili mühitünün öyrənilməsi.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, xarici mühitin təhlilinin iqtisadi hüquqi tənzimlənmə və idarə etmənin vacib alətidir. Bu əsasda siyasi proseslərin və ehtiyatların cəmiyyətin təşkili üçün vacib olmalıdır. Nəzərə alsaq ki, sosial və mədəni təsirin öyrənilməsi təbii mühitin, cəmiyyətin, elmi-texniki və texnoloji inkişafın, infrastruktur və s. amillər bura daxildir.

Nəzərə alsaq ki, nəticələrə uyğun strategiyanın həyata keçirilməsi biznesin inkişafına müstəsna təsir göstərir. Bu baxımdan əks əlaqə sisteminin köməyi ilə nəzarətin həyata keçirilməsi şirkətin fəaliyyətini qiymətləndirir, Bu zaman işin gedişində əvvəlki mərhələdən fərqlənən dəyişikliklərin baş verməsi

mümkündür. Tanınmış alim İ.Ansoff "Strateji idarəetmə" kitabında strateji nəzarətin aşağıdakı prinsiplərini qeyd etmişdir:

a) Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, hesablamalar qeyri-müəyyənlik səbəbindən strateji layihəyə çevrilə bilər. Buna imkan vermək olmaz, çün ki, xərclər planlara uyğun nəticələrə səbəb olmalıdır. Bu zaman istehsalat üzərində nəzarət adi təcrübədən fərqli olmalı və diqqəti xərclərin ödənilmə müddətinə deyil, büdcəyə olan nəzarətə yönəltmək lazımdır.

b) Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, hər nəzarət nöqtəsində yeni məhsulun həyat tsikli ərzində xərclərin ödənilməsi məsələsinə qiymət vermək vacibdir. Bu baxımdan, özünü ödəmə müddətinə əsaslanaraq, nəzarət pillələri həddindən artıq çoxdur deməli, bu layihənin həyata keçirilməsi prosesini davam etdirilməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, planlaşdırılma mərhələsində ali rəhbərlərin yerinə yetirdikləri funksiyalar aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

a) Biznes mühitünün kökündən öyrənilməsi səviyyəsi, məqsəd və strategiyanın ön plana keçməsinin vacibliyi. Məqsədlərin tam formada aydınlaşdırılıb onun mahiyyətinin mənası, strategiyası, ideyaların daha geniş formada çatdırılmasının məqsədi və şirkətin əməkdaşlarından səmərəli istifadə edilməsi.

b) Müasir dövrdə hansısa mövcud olan bir şirkətin ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsinə əsaslanan qərarların qəbul edilməsi məsələsi.

c) Şirkətin strukturu haqqında düzgün qərarın qəbulu.

d) Gələcəkdə şirkətdə həyata keçirilməsi vacib ola biləcək dəyişikliklər.

e) Gözlənilməz riskli vəziyyətin yarandıqda strategiya yerinə yetirilməsinə baxmayaraq planın təkrar təhlilinin aparılması vacib bir şərtidir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Beləliklə, magistr işində aparılmış biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsi, müasir biznesin inkişafına təsirinin strategiyalar əsasında idarə edilməsi metodologiyasının inkişafı və onun praktiki reallaşdırılmasına dair təklif edilmiş yanaşmalara uyğun olan təkliflər aşağıdakılara əsasən formalaşdırılaraq ümumiləşdirmək olar.

Yekun olaraq, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, Azərbaycan Respublikası üçün, təklif edilən strateji inkişafı formalaşdıran əsas amillərə diqqət yetrilməsi önəmli şərtlərdəndir və bunlar təxminən aşağıdakı formada məntiqə uyğun təklif edilir:

1). Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, strateji inkişafa söykənən sosial, hüquqi və siyasi normativlərin düzgün və təlabata uyğun olmasının vacibliyi;

2). Secilmiş sahədə, biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, strateji inkişaf üçün məhs bu sahənin cəlbedici olması və rəqabət şərtlərinə dözümlülüyü sübut edilməlidir;

3). Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, innovativ strateji inkişafın imkanlarının və risklərin düzgün təhlilinin aparılması;

4). İnkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, innovativ strategiyalara uyğun şirkətin güclü və zəif tərəflərinin müəyyən edilməsi lazımdır və rəqabət imkanlarının müəyyən edilməs önəmli şərtidir;

5). Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən sonra, innovativ strateji inkişafda şəxsi ambisiyaların, biznes mədəniyyətinin və biznes fəlsəfəsinin nəzərə alınması lazımdır;



6). İnkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, innovativ strateji inkişafa əsasən strategiya seçiminə təsir edən dəyərlər və mədəniyyət səviyyəsinin müəyyən edilməsi vacibdir;

7). Bu məqamlarda, innovativ strateji inkişaf əsasında korporativ difersifikasiya və daha təkmilləşmiş istiqamətdə formalaşmasının nəzərə alınması lazımdır;

8). Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, innovativ strateji inkişafın daha çox səlahiyyət qazandığı, təşəbbüskarların hazırlanmasının yeni üsulları müəyyən edilməlidir.

Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, innovativ strateji inkişafın idarə olunması prosesinin biznes-sistemlərini müasir xidmət sahələrinə əsaslanan üç müvafiq istiqamətə olması məntiq etibarı ilə mümkündür və bunlar hansılardır:

a). İnkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, innovativ strateji inkişafda nomenklaturanın genişləndirilməsi və xidmətin tələblərinə uyğun onun formalaşdırılması, təşkilatı strukturunda dəyişikliklər aparılmalı və istehlakçıların brend məhsullara olan münəsbəti öyrənilməli, biznes prosesləri və idarə etmə mədəniyyətinin səviyyəsi dəqiqləşdirilməlidir;

b). İnnovativ strateji inkişafa uyğun sahibkarlıq fəaliyyətinin sahəsinin genişləndirilməsi imkanlarını yarada bilən yeni tərəfdaşların axtarılması və tapılması vəcib şərtidir;

c). Biznesin inkişaf strategiyası və onun reallaşma istiqamətləri müəyyən edildikdən sonra, innovativ strateji inkişaf fəaliyyəti əsasında firma və ya şirkətlərin modernləşdirilməsinin genişləndirilməsi lazımdır.

## ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

### Azərbaycan dilində

1. Əliyev.M., Həmidov.H., Hüseynli.A. «Korporativ idarəetmə» Dərslik. Bakı-2011
2. Niyazi Əlikram oğlu Həsənov. “Sahibkarlıq fəaliyyətinin idarə edilməsi”. Azərbaycan Respublikası Təhsil nazirliyinin Elmi-Metodiki Şurası “İqtisadiyyat və idarəetmə” bölməsinin 24.04.1997-ci il tarixli 11 sayılı protokolu ilə təsdiq edilmişdir. Bakı. ş. 1997. (Dərs vəsaiti).
3. Niyazi Əlikram oğlu Həsənov. “İdarəetmədə menecer nəzarəti və kordinasiya”. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyinin 06.10.2000-ci il tarixli 922 sayılı əmri ilə təsdiq edilmiş. Bakı ş. 2000-ci il. (Dərs vəsaiti) 4,1 ç.B
4. Niyazi Əlikram oğlu Həsənov. “İnvestisiya stratejiyasının formalaşması və modernləşdirilməsinin inkişafı problemləri“. Az.DİU-nın Elmi şurasının qərarı ilə, qrifli 2003-cü ildə Azərbaycan Dövlət İqtisad Unversitetinin nəşri. Monoqrafiya.
5. Niyazi Əlikram oğlu Həsənov. Beynəlxalq biznes. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirinin N1440 Əmri (Dərs vəsaiti) Bakı 2010.
- 6.Axundov Ş.Y. «Marketinqin əsasları», Bakı, 2001-ci il.
- 7.Allahverdiyev. H.B. «Neft strategiyası və perspektivlər» «Azərbaycan qəzeti», 2000-ci il.
- 8.Ağayev A. «Maliyyə: terminləri lüğəti». БAKЫ. 2005-ci il.
- 9.«Azərbaycan Respublikasında kiçik və orta sahibkarlıq (qanunlar, normative sənədlər, analitik materiallar) Azərbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyasəti və Sahibkarlığa Kömək Komitəsi. Bakı.«Araz». nəş-tı. 2000-ci il.
- 10.Azərbaycan Respublikasında rəqabətin qorunması və təbii inhisarların tənzimlənməsi (qanunlar, normativ sənədlər, analitik materillar).Azərbaycan Respublikası Dövlət Antiinhisar Siyasəti və Sahibkarlığa Kömək Komitəsi. Bakı. «Səda» nəş-tı. 2000-ci il.
- 11.Bağirov.D.A.,Həsənli.M.X.,«Maliyyə» Dərs vəsaiti. Bakı-2010
12. Balayev R.Ə.«Urbanizasiya: şəhər iqtisadiyyatı və ərzaq problemləri» БAKЫ, Elm. 2007.
13. Əlirzayev Ə.Q. «Azərbaycanın iqtisadi inkişafının konsepsiyası və programı» . ”Odlar yurdu” БAKЫ. 1999.
14. Həsənov R.T. «Azərbaycan Respublikasının sosial-iqtisadi inkişafının bazar modelinin koseptual əsasları» Elm. Bakı, 1998-ci il.
- 15.Quliyev T. «Menecmentin əsasları» Bakı, 2001
- 16.Qafarov Ş. S. «Müasir iqtisadi sistem və qloballaşma» Monoqrafiya. Bakı-2005.
17. Manafov Q. N. «İqtisadi nəzəriyyə: Mikroiqtisadiyyat:» Metodiki vəsait. Bakı-2008

18. Musayev A.F.və s. «Qiymətli kağızlar bazarı». Bakı. Səda. 1999.  
 19. Tağıyev N.F. “İnvestisiya proseslərinin idarəetmə modellərinin formalaşması məsələləri”. Bakı. Elm. 2003.

#### **Rus dilində**

20. Гарисон Г.Ш. «Отценка недвижимости». Москва. 2011.  
 21. Ф.Котлер. «Основы маркетинга». . Дом «Филинь», 2009.  
 22. Майкл Портер. «Конкуренция» Москва. Москва. 2006.  
 23.Томсон.А. Струкланд.А. «Концепции сетуации для анализа». Москова. 2006.  
 24. И.Ансофф. «Стротигическое управление». Москва. 2006.  
 25. Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: Теоретические основания и методы. Учеб. Пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2016..  
 26. Ожиганов Э.Н. Стратегический анализ политики: теоретические основания и методы: Учеб. Пособие для студентов вузов. М.: Аспект Пресс.  
 27. Стратегия управления по Клаузевицу / Пер. с англ. Под ред Гикзи Тиафон и др. М.: Альпина Паблишео, 2012.  
 28. Кочнев А.Ф. Системы стратегического управления для бизнеса: сегодня и завтра // Налоги. Инвестиции. Капитал. – 2012. - № 3-4.  
 29. Клейнен Д. Статистические методы в имитационном моделировании. – М., 2008.

#### **İngilis dilində**

30. Hasanov N.A Determination of stock incomes based on mathematical modelling. Qafqaz University, Academy of Sciences, Association for Scientific Research. Baku-1999.  
 31. Hertz D.B. Investment Policies that Pay Off, Harvard Business Review, 46: 96-108 (January-February, 2008).  
 32. Hertz D.B. Risk Analisis of Capital Investment, Harvard Business Review, 42: 95-106 (January-February, 2004).  
 33. Lakoff G. Hedges: a study in meaning criteria and the logic of fuzzy concepts.-Proc. 8 th Reg. Afect. Chicago Linguist. Soc., 2002.  
 34. Lewellen O.G. and Long M.S. Simulation vs. Single-Value Estimates in Capital Expenditure Analysis, Decision Sciences, 3: 19-34 (2002).

#### **Web saytlar**

35. <http://kustblog.info/?z=141>  
 36. <http://webinvesto.ru/vidy-investicionnyx-strategij/>  
 37. <http://investcontrol.ru/strategy-investment.html>  
 38. <http://institutions.com/download/booksa/1758-investicionnye-bajki-damodaran.html>  
 39. <http://www.fond-fir.ru/journal/march2008/new32.php>  
 40. <http://vladeemeer.livejournal.com/17027.html>

