

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

Abdullayev Fuad Faiq oğlu

“Azərbaycanda fəaliyyət göstərən yerli müəssisələrdə biznes strategiyasının seçilməsi problemləri“ mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Elmi rəhbər:

i.ü.f.d. S.O.Şamxalova

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n., b/m. A.S.Şükürova

“İqtisadiyyat və idarəetmə”

kafedrasının müdiri:

i.e.d., prof. Y.A.Kəlbiyev

BAKİ – 2018

MÜNDƏRİCAT

Giriş	3
I FƏSİL - BİZNES STRATEGİYASININ ŞİRKƏT ÜÇÜN ƏHƏMİYYƏTİ ...	6
1.1 Strategiya anlayışı və şirkətdə onun seçilməsində rolu	6
1.2 Taktika anlayışı və biznes strategiyasında onun rolu	14
1.3 Biznesdə strateji və taktiki planların işlənilib hazırlanması.....	19
II FƏSİL – AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN ŞİRKƏTLƏRDƏ STRATEGİYALARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ	31
2.1 Biznes konsepsiyasında strategiyanın əsas istiqamətləri və onların qiymətləndirilməsi	31
2.2 Azərbaycanda xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə tətbiq olunan strategiyaların təhlili	39
III FƏSİL – BİZNES STRATEGİYASININ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ	51
3.1 Strategiya seçimində əsas problemlər və onların təhlili.....	51
3.2 Biznes strategiyasının təkmilləşdirilməsi yolları.....	72
Nəticə və təkliflər.....	78
İstifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısı.....	81

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Dünya iqtisadiyyatında baş verən dəyişikliklər bazar iqtisadiyyatının hökmranlıq etdiyi müəssisələrin qlobal proseslərdən kənar qalmadığını göstərdi. Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər müəssisələrin yeni növ idarəetməyə keçidini zəruri edir və bu zəruriyyət yeni biznes strategiyaların formalaşmasını özündə əks etdirir. Hər bir rəhbər heyət qarşıya qoyulan məsələləri həll etmək və müəssisənin müsbət nəticə əldə etməsi üçün müəssisə inkişafının perspektiv şərtlərini gözdən keçirməlidir. Bu perspektiv zəruriyyət isə biznes strategiyasının formalaşmasıdır. Bəzən sahibkarlar daha çox gəlir əldə etməyi əsas məqsəd saydıqları halda biznes strategiyasının tərtib etməyi unudurlar və nəticədə müəssisə rəqabətli mühitdə daha tez sıradan çıxır. Müəssisə gəlir əldə edərsə, bu onun müsbət vəziyyətdə olmasını işarə etmir. Müəssisənin mənfəətlə uzun müddət fəaliyyət göstərməsi üçün ən əsas vəzifə biznes strategiyasının tərtib etmək sayılır.

Strategiya dedikdə bazarda öz mövqeyini gücləndirməsi, istehlakçıların bütün istəklərini nəzərə almaq və qarşıya qoyulan məqsədə çatması üçün istifadə edilən uzunmüddətli plan növü kimi başa düşülür. Müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətini təmin edilməsi onun strateji inkişaf planının düzgün qurulmasından asılıdır. Düzgün qurulan strateji plan müəssisənin bazarda mövqeyini gücləndirən və rəqabətqabiliyyətlilik qabiliyyətini artıran əsas faktordur.

Yerli müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün strateji fəaliyyət və inkişafını qiymətləndirmək çox çətindir. Buna baxmayaraq müəssisənin xarici fəaliyyəti və xaotik vəziyyətdə olan daxili vəziyyətini aradan qaldıran potensialın genişlənməsi və aktiv olması labüd olmalıydı. Bu məsələləri həll etmək üçün yerli müəssisələrin idarə edilməsində strateji aspektlərə diqqəti artırmaq lazımdır. Bu diqqət əsasən işçilərlə müzakirənin aparılmadığı, kompleks strateji inkişaf planının qəbul olunmadığı və rəsmi sənədləşmə mexanizminin zəif olduğu müəssisələrə şamil edilməlidir.

Bir çox xarici iqtisadçılar hesab edir ki, müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətini təmin etmək üçün kiçik biznesin strateji inkişafını formalaşdırmaq lazımdır. Biznes strategiyasının müasir problemləri haqqında bir çox xarici iqtisadçı və alimlər olan M.Porter, Q.Kleyner, P.F.Draker, Makkenzi, Q.Minsberq, V.Şevelyeva, və s.-lər

müxtəlif fikirlər irəli sürmüşdür. Çox təəssüf olsun ki, Azərbaycanda müəssisə rəhbərlərinin bir çoxunun strategiyaya maraq göstərməməsi onun elmi fəaliyyətinə də təsir göstərmiş və bu fəaliyyət növü üzrə çox az sayda olan alimlər Ş.Axundov, T.Şükürov, R.Şükürov, T.Quliyev müxtəlif fikirlər irəli sürmüşdür.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən yerli müəssisələrin inkişafı bazar iqtisadiyyatı və rəqabət dövrünün daha aktual olduğu dövəmdə qeyri-effektiv inkişaf edir. Buna əsas səbəb olaraq gələcəyə nikbin proqnozlarla baxmağımıza yönələn biznes-strategiyanın düzgün qurulmaması, özəlləşdirmə layihəsində iri və orta tipli müəssisələrin rentabelli olmaması, maliyyə vəsaitlərinin çatışmazlığı ucbatından yeni texnika və texnologiyanın ölkəyə gətirilə bilməməsi, iqtisadiyyatın əsas gəlir mənbəyinin neftə bağlı olması, ixtisaslaşmış məhsul növünün olmamasını göstərə bilərik. Post-neft dövrünə keçidlə əlaqədar yerli müəssisə rəhbərləri artıq strateji plan və biznes-plan nə olduğunu anlamağa başladılar və rəqabətə tab gətirə bilməsi üçün həmin strategiya üzərində işləməyə başladılar.

Tədqiqatın obyektı: Dissertasiya işinin əsas tədqiqat obyektini “Azər-Türk Bank” ASC və “ExpressBank” ASC təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti: Biznes strategiyaların formalaşmasına təsir göstərən mexanizm, prinsip və qaydalar toplusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi bazar münasibətləri şəraitində müəssisələr üçün düzgün biznes strategiyasının seçilməsi və seçim zamanı yarana biləcək problemləri araşdırmaq və strategiyanın qiymətləndirilməsi müəyyən etməkdir. Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi qarşıya qoyulmuşdur:

- Strategiya haqqında ilkin fikirlərin formalaşması və onların seçimində ilkin meyarları təyin etmək;
- Şirkətin taktika anlayışını təhlil etmək və strategiya ilə olan əsas fərqləri üzə çıxartmaq;
- Şirkətin strateji və taktiki plan haqqında ilkin fikirlərin irəli sürülməsi;
- Biznes konsepsiyasında strategiyanın əsas istiqamətləri və qiymətləndirilmə metodlarını analiz etmək;

- Strategiya seçimində əsas problemlərin həll edilməsi və biznes strategiyasının təkmilləşdirmək yollarını tapmaq

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasını dünya iqtisadçılarının istinad etdiyi ədəbiyyatlar və həmin ölkələrin müxtəlif iqtisadçılarının tezisləri və elmi məqalələri, tədqiqatın təhlilində istifadə olunacaq müəssisələrin hesabat göstəriciləri, tədqiqat zamanı aparılan anket sorğusu təşkil edir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyini bir sıra vacib məqamlar qeyd olunmuşdur:

- Strategiyanın mahiyyəti və biznes sferasındakı əhəmiyyəti qeyd edilmişdir.
- Taktika anlayışı və onun biznesdə əhəmiyyəti xüsusilə vurğulanmışdır.
- Müəssisələrin böhran dövründə tətbiq etdiyi strategiyaların problemlərin həllində əhəmiyyəti vurğulanmışdır.
- Azərbaycan Respublikası bank sektorunda istifadə olunan biznes strategiyalar təhlil olunmuş və təkliflər verilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər və ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 83 səhifədən ibarətdir.

I FƏSİL - BİZNES STRATEGİYASININ ŞİRKƏT ÜÇÜN ƏHƏMİYYƏTİ

1.1 Strategiya anlayışı və şirkətdə onun seçilməsində əsas meyarlar

Bizim yaşadığımız situasiyalarda strategiya – qarşıya qoyulan işləri yerinə yetirməyi rahatlaşdıran, eyni zamanda istəklərlə imkanların uzlaşdığı ali idarəetmə metodudur. strategiya intellektual işlərin görülməsində müəyyən fikir irəli sürülməsində və ən effektiv həll yolunu tapmaqda kömək edən əsas alətlərdən biridir. Strategiya vəziyyətin öyrənilməsindən başlanılır. Vəziyyəti dərk etmədən, öz planlarımızda onu nəzərə almadan biz, zəif effektdə malik strategiya əldə edəcəyik. Ona görə strategiyanın ən əsas vəzifəsi yaranmış vəziyyəti öyrənməkdir və onun qurulmasında ən birinci mərhələ sayılır. Vəziyyəti aşağıdakı hissələrə bölmək olar. [30]

Məkan – Bizim fəaliyyət göstərdiyimiz , gələcək dövrlər üçün planlaşdırdığımız ərazidir. Ərazi özündə bir çox elementlər yəni obyektlər, yollar, tikintini birləşdirə bilər. Məkan- yerləşdirmə özündə mebel və onun arasında keçidi, interyeri birləşdirir.

Situasiya– hər-hansısa müddət ərzində baş verən hadisələrin özünəməxsus ani çəkilişinə deyilir. Vəziyyət – həmin zaman müddətində mövcud olan daxili və xarici faktorların cəmidir və düsturu belədir: $Situasiya = daxili faktor + xarici faktor$.

Daxili faktorlar – buna bir çox nümunələr çəkə bilərik. Məsələn, gözləmə, daxili güc, özünü hissetmə, indiki müddətə təyin olunan plan, ehtiyat həmçinin nəse etmək və nəyəsə hazır olmaq prinsipi aid edə bilərik. Avtobus nümunəsinə qayıdaraq onu deyə bilərik ki, bizim hissiyatımız avtobus gözləmək situasiyasının bir hissəsi olacaq.

Xarici faktorlar – Mövcud zaman ərzində ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərdir. Məsələn, biz dayanacaqda dayanırıq və avtobus gözləyirik. İlin günləri, vaxt, qarşınızda dayanan insanlar, hava, əvvəlki avtobusu yola saldıığımız zaman müddəti xarici faktorlar üçün ən etibarlı nümunə sayılır.

Strategiya hadisələri əsasən taktiki səviyyədə nəzərə alınmalıdır. Situasiyanın dəyişməsi heç vaxt strategiyanın dəyişməsi üçün səbəb ola bilməz. Biz situasiya şərti altında taktiki həll yollarını təklif edirik. bununla belə, əvvəl seçdiyimiz strategiyada qalırıq.

Axın – təkrarlanan eynitipli situasiya və ya hadisələrdir və burada ən vacib sözlərdən biri məhz təkrarlanan sözdür. Bu faktor strateji təfəkkürdə istifadə edilə bilər. Məsələn, suyun hərəkətində əsas rol oynayan su çarxı axın üçün istifadə olunan ən yaxşı nümunələrdən biridir.

Şirkət missiyası həm şirkət daxilində həm də xaricində əlaqələr yaratmaq üçün böyük əhəmiyyət daşıyır. Beləliklə missiya – təşkilatın formalaşması, biznesin fəlsəfəsini formalaşdıran funksiyadır. Yaxşı formalaşmış şirkət missiyası 3 əsas göstərici ilə seçilir [41].

- Onlar məhdud sayda hədəflərlə kifayətlənib;
- Missiya şirkətin fəaliyyət göstərdiyi rəqabətin əsas məkanlarını təyin edir;
- Missiyada şirkətin prioritetlərinin əsas istiqamətləri və siyasəti yer alır.

Hədəf məqsədin təyin edilməsi üçün əsas fundament sayılır. Əgər şirkətin hədəflərində arzuolunan nəticələr qeyd olunubsa, şirkətin əsas məqsədlər təyin ediləcək. Məqsədlər şirkətin aralıq hədəf fəaliyyəti sayılır. Məqsədlər eyni, yerinə yetirilən olmalıdır. Menecerlər nə qədər dəqiq məqsədlər qoysa, menecer layihədə kimin iştirak edəcəyini dəqiqləşdirər. Məqsəd ilk növbədə dəqiq və yoxlanılmış olmalıdır. Məqsəd qoyulan müddətdən qabaq təyin edilməli və həll olunmalıdır.

Şirkətin hədəfi — müəyyən zaman müddətində bütün işçilərin səyi nəticəsində hədəfə çatmağa yönələn vəziyyətdir. Hədəf 3 əsas şərtə cavab verməlidir [45].

- Vaxta uyğun fiks edilməlidir. Bu o deməkdir ki, hədəf qoyulan müddətdə həll edilməlidir. Müddətsiz hədəf isə sadəcə şüardır.
- Tərkibə uyğun olmalıdır. Hədəfin tərkibi anlaşılmaqlığın yaranmaması üçün dəqiq təyin edilməlidir.
- Kəmiyyətə əks olmalıdır. Hədəfin kəmiyyətə ifadə etmək üçün bütün gücləri səfərbər etmək lazımdır və bu yolla şirkətin hədəfə çatıb-çatmamasını müəyyən etmək olar.

Biznesin inkişafının baza və etalon strategiyası – şirkətin fəaliyyətində ən geniş yayılmış modellərdən biri sayılır. Onlar köməkliyi ilə lazım olmayan elementləri ləğv etmək, güclü tərəflərə yönəlmək və vacib sayılan cizgiləri qeyd etmək mümkün olur. Bütün sahibkarların ən əsas hədəfi və arzusu biznesin məqsədyönlü və daimi inkişafıdır. Düzgün seçilən strategiya – görülən işin keyfiyyətli və yeni mərhələyə

keçidi üçün ən yaxşı vasitələrdən biridir. Onlar bütün çətinlikləri aşmaqla real və yaxşı vəziyyətdə olan şirkətlər arasında körpü rolunu oynayır.

Strategiyanı necə düzgün istifadə etmək lazımdır? Strategiyanın işlənməsi zamanı müvafiq ardıcılıqlar qəbul olunur. Tətbiq olunan nəticənin dəqiq izlənməsi qarşıya qoyulan məqsədə effektiv və dəqiq çatmasına imkan verir. Daha məhsuldar inkişafa nail olmaq üçün aşağıdakılar vacibdir:

- Şirkətin daxili mühitini təhlil etmək – şirkətin zəif və güclü tərəflərini, imkanlar və təhlükələrini eyni zamanda resursları analiz etmək;
- Şirkətin xarici mühitini təhlil etmək – təklif və marketinq bazarını, həmçinin, mümkün ola biləcək rəqibləri daha dərinədən öyrənmək;
- İnkişaf strategiyasını seçmək – təyin olunan hədəfə doğru irəliləməsində kömək edən taktikanı müəyyən etmək;
- Məqsəd və missiyanın üzrərində işləmək – şirkətin mövcudluğu üçün əsas ideyanı formalaşdırmaq və məqsədə çatmaq üçün taktiki yolu müəyyən etmək;
- Seçilən strategiyanın gözləntilərini daima izləmək və onun yolu ilə işçilər üçün nizam-intizam qaydalarını tətbiq etmək.

Şirkətlər üçün strategiyanın işlənməsində rəhbərlik, konsaltinq şirkətləri və işçilər iştirak edir. Birinci vəziyyətdə, şirkət işçilərinin işləyib-hazırlayacağı məsələ strateji həll və strateji plan olacaqdır. İkinci vəziyyətdə, qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün bölmə işçiləri aktual təklifləri tərtib edirlər və onları rəhbərliyə təqdim edirlər. Üçüncü vəziyyətdə, konsaltinq şirkətlərə müraciət etməklə strategiyanı işləyib-hazırlamaq olar. Bir qayda olaraq şirkət fəaliyyətini yoxlamaq məqsədilə tam analiz aparılır və həmin analizə uyğun şirkətin qarşıya qoyulan hədəfə irəliləməsi üçün bir və ya bir neçə variant tərtib olunur.

Biznesin inkişaf strategiyasının 4 əsas növü olsa da, realıqda onların sayı daha çoxdur. Hətta bəziləri belə bir iddia irəli sürürlər ki, onların sayı bazarda təqdim olunan sayə bərabərdir və onların söylədikləri doğru olur. Hər ani vəziyyətdə əsas strategiyalar bir-biriləri ilə qarışır, görünüşcə dəyişir. Onlar şirkətdə mövcud olan zəif nöqtələri aradan qaldırır və güclü tərəfləri inkişaf etdirir. Strategiyadan aşağı göstərilənlər etalon və ya baza strategiya adlanır. Hər biri müəyyən şirkətin müvafiq

problemlərini həll edən biznes strategiyası tiplərinə bölünür ki, şəkil 1.1-də bu tiplər əks olunub [40]:



Şəkil 1.1 Biznes strategiyasının tipləri [40]

Diferensiaslaşdırılmış artım strategiyası – əgər müəyyən olunan məhsulla seçilmiş bazarda inkişafını davam etdirmək gücündə deyilsə onda, bu strategiyadan istifadə etmək olar. Bu strategiya aşağıdakı hissələrdən ibarətdir:

- Şaquli diversifikasiya – yeni məhsulun istehsalı üçün yeni texnologiyanın işlənməsi; texnoloji cəhətdən bir-birindən asılı olmayan məhsulların istehsalına güc sərf olunması; mövcud vəziyyətdə əsas faktorlardan biri yeni məhsulun hazırlanmasında rəqabətqabiliyyətliliyin qorunması;
- Konqlomeratlı diversifikasiya – texnoloji cəhətdən buraxılan məhsulla əlaqəsi olmayan yeni məhsulun istehsalı, yeni bazarlarda bu prosesin reallaşdırılması, təqdim olunan üsullar içərisində ən çətin üsulun uğurla tətbiq edilməsi üçün çoxlu faktorların nəzərə alınması;
- Mərkəzləşdirilmiş diversifikasiya – yeni məhsul istehsalının işə salınması üçün biznes imkanlarının axtarışı və monitorinqi; mövcud istehsalın qorunub saxlanması; şirkətin güclü tərəflərinə və mövcud texnologiyanın yoxlanılması ilə bazarın tələbinə uyğunlaşan yeni müəssisələrin tikilməsi.

İnteqrasiya olunan artım strategiyası - Adətən bu növ strategiyaya bazarda güclü mövqeyə malik şirkətlər cəlb olunur. Bu tip şirkətlərdə çarpaz artım strategiyasının tətbiq olunması mümkün olmur və inteqrasiya olunan strategiyanın həyata

keçirilməsi uzunmüddətli hədəflərə maneçilik törətmir. Yeni struktur bölmələrin qoşulması sayəsində şirkətlərin genişlənməsi baş verir. Həmin inteqrasiya 2 yerə bölünür:

- birbaşa üfüqi inteqrasiya – Şirkətin artım tempi satış və dağıtım sistemləri üzərində satıcı və alıcı arasındakı vasitəçilərə nəzarətin güclənməsi hesabına baş verir;
- əks üfüqi inteqrasiya – tədarükçülər üzərində nəzarəti gücləndirən, tədarüklə məşğul olan yeni qız müəssisələrin yaradılması; mövcud strategiyanın reallaşması zamanı tədarükçüdən, qiymət dəyişikliklərindən asılılıqlardan azaltmaq imkanı yaranır.

Məhdudlaşdırma strategiyası – Şirkətin gücləri yenidən qruplaşdırılmasına ehtiyac yarandıqda bu tip strategiyalar həyata keçirilir. Əsas səbəb olaraq effektivliyi qaldırmaq tələbi və ya artımın davamlılıq müddətindən sonra kursun dəyişməsi göstərilir [51]. Həmin tipləri mənasız saymaq olmaz. Bunun tətbiqi zamanı nəinki istehsal gücü azalır, hətta işçilər ixtisara düşür. Onlar biznesin yenidən qurulması və yenilənməsinin tərəfdarıdır. Bu strategiyanın aşağıdakı növləri vardır:

- Xərclərin məhdudlaşdırılması strategiyası — İstehsal ləngimələrin və xərclərin azalması imkanlarının axtarışına əsaslanıb. Bu növ strategiya müvəqqəti, lakin, ağır iqtisadi şəraitdə gələcək istehsalda perspektiv olan sahələrin azaldılması arzuolunan olmayanda reallaşdırılır. Ani rentabelliğin artımı, daha mənfəətli istiqamətlərə konsentrasiya üçün xarakterikdir;
- “Məhsulun yığılması” strategiyası — qısamüddətli hədəflərin uzunmüddətli dövrlər üzərində yaygınlığıdır. Bu üsul məhsulun mənfəətlə satılması və ya modernizə etməyin mümkün olmadığı şirkətlərdə tətbiq olunur. Fəaliyyətin sıfıra kimi daimi məhdudlaşdırılması nəticəsində maksimal mənfəəti əldə etmək prioritet hesab edilir;
- Ləğv etmə strategiyası – biznesin uzunmüddətli mövcudluğu mümkün olmadığı hallarda tətbiq olunur.

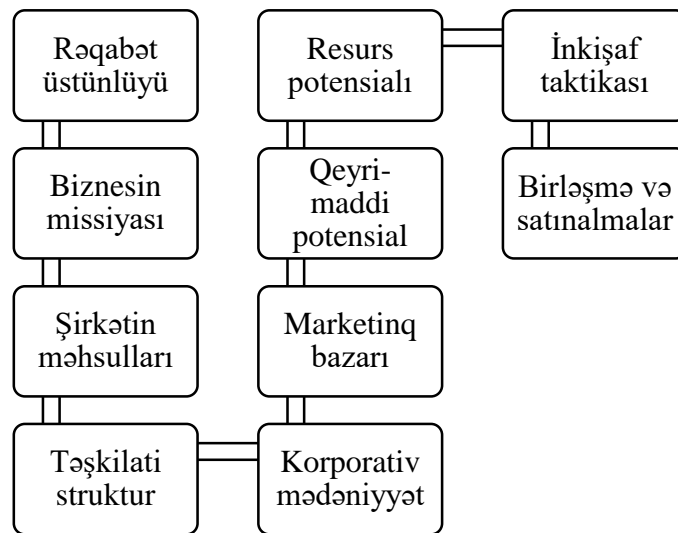
Çarpaz böyümə strategiyası – Bu tip strategiya məhsulun adaptasiyası və ya bazara tələbə uyğun xidmətlərinə görə cavabdehlik daşıyır. Analiz aparılır və keyfiyyəti yüksəldəcək fəaliyyəti və ya yeni məhsulun yaradılması üzrə plan qəbul olunur. Sahibkarın və ya şirkətin mövqeyinin yenidən baxılması imkanı daxilində

bazarın təhlili aparılır. Həmçinin bazarın bir nöqtədən başqa nöqtəyə yerdəyişməsi variantlarına da baxılır. Çarpaz böyümə strategiyasına aşağıdakı elementlər daxildir:

- Məhsulun inkişafı – Şirkətin öz çəkisinə malik olduğu bazarda mövcud vəziyyət uyğun məhsulun yenidən hazırlanması başa düşülür. Mövcud vəziyyət şirkətin maksimal artımına nail olması istiqamətlənib;
- Bazarda mövqeyini gücləndirmək – Bazarda öz mövqeyini sərtləşdirmək üçün bütün mümkün fəaliyyət növləri tətbiq olunur; əldə olunan mövqeyi möhkəmlətmək və irəliyə aparmaq üçün daha çox marketinq cəhdləri təklif olunur. Səqment üzrə maksimal dərəcədə dominant olmaq və rəqiblər üzərində nəzarətin tətbiq olunmasına imkan yaradan tədbirlər görülür;
- Bazarın inkişafı – Şirkətin istehsal etdiyi məhsulun reallaşdırılması üçün mövcud bazarda analoji təhlillər aparılır;

Biznesin strateji planlaşdırılması şirkətin hədəfə çatmasını təşkilatlandırmağa kömək edən əsas elementlərə köklənir. Biznesin strateji planlaşdırılması şirkətin öz hədəflərinə tez çatmasına yönələn bir sıra əsas elementlərə köklənib. Bu elementlərin hər biri özünəməxsus funksiyaları olmaqla yanaşı eyni zamanda müəssisənin potensialının inkişafında mühüm rol oynayır [24].

Şirkətin strateji planlaşdırılmasının əsaslarına müvafiq fəaliyyəti reallaşdıraraq şirkət həm daxili rezervlərinə həm də ki xarici faktorun təqdim etdiyi imkanlara söykənir. Bundan əlavə biznesin bir çox fəaliyyəti bir çox hallarda xarici qıcıqlandırıcı fəaliyyəti diktə edir. Strategiyanın reallaşdırılması effektivliyi onun elementlərinin keyfiyyətli yerinə yetirilməsindən asılıdır. Aşağıdakı şəkildə biznes strategiyasında qarşıya qoyulan məqsədin çatmasında istifadə edilən 10 əsas elementi əks olunub (şəkil 1.2) [31]:



Şəkil 1.2 Biznes strategiyasının əsas elementləri [31]

Mərhələlərin ierarxiyasından göründüyü kimi strategiyanın yaradılması həyata keçirilməsi – çox mürəkkəb mərhələ sayılır. Lakin bu mərhələnin müəssisələr üçün əhəmiyyəti onun reallaşdırılmasına çəkilən xərclərdən daha çox olur. Məsələn ondadır ki, mövcud vəziyyətin kollektiv müzakirəsinin, müəssisənin bu və ya digər fəaliyyət sferasının həll edilməsində müxtəlif variantların yığılmasının özü-özlüyündə tətbiq edilməsi müsbət nəticələrə gətirib çıxardır. Eyni zamanda müəssisənin tam şəkildə idarəedilməsi və qərarların qəbul edilməsinin və sistemləşdirilməsini vacib sayır [23]. Strategiyanın müzakirəsi mərhələsində idarəetmə qabiliyyəti yüksəlir, işçilər vahid formada birləşir, şirkət menecerlərinin, işçilərinin şəxsi maraqları naminə münaqişələr yaratma ehtimalı daha aşağı olur. Müəssisənin strategiyasının kompleks şəkildə anlayışını dəqiqləşdirərək və strategiyanın formalaşmasının ümumi mənzərəsini qeyd edərək, biz müəssisənin həyatında strategiyanın rolunun üzərində dayanıb bilərik. Bu rol birmənalı olaraq İEÖ ölkələrində işin tədqiqatını göstərir. Strategiyanın şirkətlər üçün bir sıra mühüm rolları qeyd olunur [10]:

1) Şirkətlər üçün strategiya “hakimiyyət” kimidir. Strategiya bu nöqtəyə nəzərdən bu strategiyayı reallaşdıracaq şəxsə fəvqəl səlahiyyət verən və istehsalda iştirak edən tərəflərin birgə fəaliyyətinin siyasi təhlili kimi baxılır. Ümumi mənada təsir gücünə malik olan və malik olmaq istəyən istehsal müəyyən təzyiqlər göstərmək gücünə malikdir. Bir çox hallarda müəssisələrdə faktiki hakimiyyət birmənalı olaraq bölüşdürülür və bu bölüşdürmə maraqların, müəssisənin inkişafı

prinsipi və ya qərar qəbul edilməsində olan demokratik səviyyədən asılı olaraq göstərilir. Hakimiyyət ona görə əzilir ki, fərdi olanlardan heç biri müəssisənin arzuolunan fəaliyyətini düzgün şəkildə idarə edə bilmir. Bu faktor ona görə əsas sayılır ki, liderlər müəssisənin əsas resurslarına nəzarət edən insanları dəyişmə üsulu olan hakimiyyətin dəyişmə strukturuna nəzarət edə bilsinlər.

2) Şirkətlər üçün strategiya “nümunə” kimidir. Strategiyaya bu nöqtəyi nəzərdən baxdıqda retrospektiv üsulları ortaya çıxır. Strategiyaya bu cür baxış çox vacibdir çünki, faktiki reallaşan strategiyalar müəssisə tərəfindən reallaşan və həyata keçirilən bütün planların nəticələrini birləşdirir.

“Strategiya - nümunə kimi” – bu, onun reallaşdırılmasından müəyyən vaxtdan sonra qeydiyyatı alınan müəyyən nümunələr əsasında qeydə alınan və reallaşdırılan strategiyadır. Bu fəaliyyətin nəticəsi müəssisənin məhsul nümunəsi, müxtəlif strategiya nümunələri, nümayiş üçün zalda təqdim edilən məhsullar aid edilir. Bu nümunələr mövcud vəziyyətin dəyişikliklərini nəzərə alan müxtəlif strategiyaların formalaşması üçün istifadə edilir. Bununla belə, belə strategiya müəssisənin imici və reputasiyasının müəyyən səviyyəsini təyin edir.

3) Şirkətlər üçün strategiya “xarici təsirlərə verilən reaksiya”dır. Müasir dövrdə tez və ya az sayda olan gözlənilməyən qəfil dəyişikliklər müəssisə daxilində onların mövcudluğu inkişafına əsaslanan strateji problemlərin dərk edilməsi və axtarışı ilə məşğul olan təşkilati-funksional yarım sistemlərdə vacib sayılır. Bu nöqtəyi nəzərdən strategiya yeni strateji çağırış və problemlərə fasiləsiz formada uyğun cavabla təmin edən firmadaxili mexanizmlərdən biri kimi təqdim edilir. Əmələ gələn problemlər müəssisədə strateji fəaliyyəti “günün çağırışı” kimi formalaşır. Hər bir problemi və ya çağırışı yüksək effektivlik ilə öyrənmək lazımdır. Belə sistem strateji menecmentin ümumi həcmdə olan rəqabətqabiliyyətiliyin formalaşması və strateji menecmentin inkişaf proqramının işlənməsinə yeganə həllini təmin edir.

4) Şirkətlər üçün strategiya “işçi heyətinin motivasiya və nəzarət sistemi” kimi başa düşülür. Burada strategiyaya işçi heyətinə motivasiya edən perspektiv sistemin vacibliyi kimi baxılır. Buna baxmayaraq əsas vurğu müəssisənin fəaliyyətinin uğursuzluğu və ya uğurun dinamikasına qoyulur. Strateji idarəetmədə köhnəlmiş

elementləri dəyişmək üçün rəhbərliyin stili, idarəetmə sistemi, prosesi və strukturu dəyişikliyə məruz qalmalıdır.

5)Şirkətlər üçün strategiya “müəssisənin rəqabət mövqeyi” kimi xarakterizə olunur. Müəssisənin ən əsas hədəflərindən biri odur ki, müəssisə, insan, kapital və digər resursların axınını təmin edən ətraf mühitdə məhsuldar və cəlbedici mövqeyə malik olsun. Belə bir buraxılış kənardan həyatqabiliyyətli dəstək imkanları və daxili vəsaitlərin axını üçün mütləq təminat ilə reallaşdırılmalıdır.

Rəqabətli strategiyada M.Porter hesab edir ki, strateji menecmentin əsas hədəfi məhz bazarda “qalib gələn” mövqenin seçilməsi və dəstəklənməsidir. Müəssisənin idarə edilməsi əsas hədəfi kimi rəqabət üstünlüklərinin axtarışı son 10 ildə artan mövqeyə sahib oldu [14]. Rəqabət strategiyasının daxil edilməsi və investisiyaların işlənməsi mühitin qalxması – bu mövqe üzrə strateji uğura gedən əsas yoldur.

1.2 Taktika anlayışı və biznes strategiyasında onun rolu .

Taktika dedikdə strategiyanın əsas vəzifələrini yerinə yetirən, biznesin həyata keçirilməsində iştirak edən proses başa düşülür. Taktika – strategiya ilə əlaqəli olan menecmentin ən vacib xarakterik xüsusiyyətlərindən biridir və strategiyada olan boşluğu dolduran vacib element kimi sayılır. Təyin olunmayan taktika ilə strategiyayı reallaşdırmaq mümkün deyil. Taktika strategiyanın reallaşdırılması zamanı nəzərə alınması mümkün olmayan hesabatı təxmin edir. Bu fəaliyyət konkret idarəetmə şərtləri qəfil hadisələr ilə əlaqəlidir. Taktika hədəfə uğur formulu və ani itkilərə doğru real hərəkət trayektoriyasını tapır.

Biznes taktikası - müştəri əldə etmək və bazarı tam şəkildə ələ keçirməkdə kömək edən metoddur və ya müştərini keçid dövründən rəqabət dövrünə saxlamaq üsulu sayılır. Biznesdə müştərini əldə etmək idman yarışlarında rəqibə qarşı xal yığmaqla müqayisə etmək olar. Siz çox xal yığdıqca sizin özünüzə xeyir olacaq və sizin yığdığınız xal taktika sayılır.

Ümumilikdə biznes-taktika yeni yaradılan və ən sonda bazarda tətbiq edilən brendinq, məhsullar, marketinq və qiymət kanallarını daxil edir. Bu təşəbbüslər – brendin tanınmasını artırmaq üçün və müştəridə həmin brendin nüfuzunu qaldırmaq

üçün bizim işlətdiyimiz və yerinə yetirdiyimiz konkret addımlardır. Taktikanın daha effektiv olması üçün taktika özlüyündə strategiyaya daha uyğun olmalıdır. Əgər strategiya daha yaxşıdır və taktika yaxşı səslənirsə onda müəssisənin yüksək istehsala malik yaşıl zonaya düşmə şansı daha yüksək olacaq [29].

Taktika həmçinin biznesin öz məqsədlərinə çatması üçün istifadə etdiyi planlaşdırma növlərindən biridir. Biznes mühitində taktikanın bir sıra mühüm xüsusiyyətləri var ki, bunlar aşağıdakılardır:

1. Taktika strategiyadan fərqli olaraq formal sayılır. Strategiyanın tənzimlənməsi adətən formal proses sayılır. Məsələn, strategiya insanlar proseslər və layihələr üçün effektiv idarəetmə ilə qarşı-qarşıya qoyulur. Taktika isə planlaşdırmanın formal mərhələsi sayılır.

2. Taktika onların üzə çıxması şəraitində riskləri idarə edir. Taktika nəinki imkanlar hətta riskin idarəedilməsi kimi müdafiə qabiliyyətli metoddan istifadə edə bilirlər.

3. Taktika strategiyada mövcud problemləri və boşluqları tam aradan qaldırır. Taktika və strategiya arasında olan xətt çox bulanıqdır. Bir çox idarə və təşkilatlar strategiyayı birinci pilləyə yüksəldiblər. Komandanın hədəfləri təşkilati hədəfləri özündə birləşdirən şöbənin və ya departamentin hədəflərinə köklənir. Praktikada taktika strategiyada olan boşluqları aradan qaldırmağa istiqamətlənən planları özündə əks etdirən elementdir. Əgər hardasa hansısa detal buraxılıbsa, strategiyada dəyişikliklər daha yüksək səviyyədə aparılır. Hər bir mərhələdə taktikaya rast gəlinir və boşluqları doldurur.

4. Taktika planlaşdırma, fəaliyyəti dövrü yuxarıdan aşağı səviyyədə ola bilər. Amma taktika bəzi hallarda fəaliyyətə daha yaxın olur. Bir çox təşkilatlarda rəhbərlərin əksəriyyəti taktikanı planlaşdırmağa üstünlük verirlər.

5. Taktika şirkətin inkişafı üçün bütün imkanlardan istifadə edir və fəaliyyətə yaxın sahədə baş verir. Onlar onların inkişafı naminə vəziyyətdən istifadə edirlər. Əgər təşkilatın strategiyası mənfəətin artırılması ilə yekunlaşarsa, onda belə taktikaya satışın bağlanması metodu adlanır.

6. Strategiya ilə müqayisədə taktika rəqiblər üçün daha gözəçarpanıdır. Çin filosofu Sun Tzu taktika və strategiya ilə bağlı belə bir ifadə işlətməmişdir: “Bütün

insanlar mənim qalib gələ biləcəyim taktikanı görə bilər, amma kim ki, onu görmürsə o, qələbənin ortaya çıxacağı strategiya adlanır.

7. Taktika daha çevik olur. Əgər şirkətin planı daha çox ay və ya həftəni əhatə edərsə, onda o, strategiya ilə hesablaşır. Taktikanın ən əsas üstünlüyü onun hər an çevrilə biləcəyi sürət sayılır.

8. İdeallıq baxımından taktika etika, strategiya və prinsiplə üst-üstə düşür. Taktikanın dinamik xüsusiyyəti təşkilati strategiya missiya mədəniyyəti və prinsipi ilə üst-üstə düşmə ehtimalının ola bilməməsini ifadə edir. Şirkətlər taktikanın etik prinsiplərini və keçid metodlarını yarada bilər. Məsələn, satış komandası ancaq satış prinsipini tətbiq edə bilər.

Taktika - çox güclü rəqabət aləti sayılır. Rəqiblərimiz bizi öz strategiyaları ilə taktikamızı qorxuda bilərlər. Strateqlər qarşı tərəfin çaşdırmaq üçün adətən taktikadan istifadə edir. Məsələn, əgər bizim fəaliyyətimizi və hər addımımızı oğurlayırsa onda biz daha çox miqdarda məhsul üçün mikro investisiyalar həyata keçirə bilərik. Bizim rəqiblərimiz investisiyalara fokuslanmaq üçün böyük hesabda bizi izləyə bilərlər [8].

Taktika daha zəngin xüsusiyyətə malikdir, amma bu zənginliyi istifadə etmək və bilmək lazımdır, həmçinin taktikanı seçməyi və onu qurmağı bacarmaq lazımdır. Bu zaman strategiyadan çox şey asılı olur, amma eyni və ya fərqli strategiya çərçivəsində müxtəlif taktikaları istifadə etmək mümkündür.

Taktika və strategiyanın mövqeyi ilə istənilən problemi situasiyanı və idarəetmə həllərini analiz etmək mümkündür. Taktika kimi strategiya gərək proqnozlaşdırma hədəf, tədqiqat və imkanların qiymətləndirilməsinə (təcrübə, resurs, potensial) əsaslanan xüsusi işlənmələrin elementi olmalıdır. Müasir idarəetmə təcrübəsində istisna hallar taktiki və strateji idarəetmənin birləşməsindən ibarət olur [25].

Strategiya və taktikanın ortaq cəhəti ondadır ki, strategiya menecerin fəaliyyəti olaraq proqnozlaşdırmasını təyin edir, onun yerinə yetirilməsi nəticəsi ilə hər bir həllini qarşılaşdırır. Taktika isə çətin vəziyyətlərdə şirkətin daha optimal variantların seçməsinə imkan yaradır amma bir məsələ var ki, istənilən taktiki həll variantında seçilmiş strategiyanın prinsipləri əsas götürülür. Cədvəl 1.1-də bu 2 məfhum arasındakı əsas fərqlər göstərilib [33]:

Strategiya və taktika arasındakı fərqlər [33]

	Strategiya	Taktika
Məkan nöqteyi nəzərdən	Qlobal	Lokal
Şirkət üçün	Strateji yanaşma şirkətin istiqaməti üçün fəlsəfi əsaslar verir	Taktika həmin əsasları reallaşdırılmasına kömək edir
Müddət	Uzunmüddətli olur və nadir hallarda dəyişir	Qısamüddətli olur və bazar vəziyyətindən asılı olaraq dəyişir
Müvəqqəti interval	Strateji fərziyyə iri həcmdə olur	Taktiki gediş daha az və qısa olur
Məqsəd	Ümumi məqsədə çatmaq üçün plan hazırlayır	Həmin planı yerinə yetirir
Özünü ifadə etmək	2cə sözlə ümumi mənzərəni ifadə etmək mümkündür	Həmin mənzərəni detallı formada izah edir
Metod	Təcrübə, tədqiqat ,analiz , düşünmə və ünsiyyət metodundan istifadə edir	Təcrübə , plan , proses və komanda metodundan istifadə edilir
Çıxış yolları	Dəqiq təşkilati hədəfləri , plan ,xəritəni müəyyən edir	Vaxtdan İnsanlardan , alətlərdən istifadə etməklə nəticələr əldə olunur
Subyektiv rol	Təşkilatın resursuna təsir göstərən şəxslər yaxşı başa düşürlər ki ,taktika qoyulan hədəflə necə fəaliyyət göstərir.	Hədəfə çatmaq üçün məhdud resurslarla manevr edən konkret ekspertlərə ehtiyac duyulur
Həcm	Bütün resurslar o cümlədən rəqiblər , müştərilərin daxil olduğu geniş bazar şərtləri təşkilat çərçivəsində olur	Taktika hədəfə nail olmaq üçün məhdud resurlarla kifayətlənən xüsusi elementdir

Taktiki menecment – Firmanın funksionallığını müəyyən edən şərtlər daxilində strateji hədəfləri reallaşdıran variantları əks etdirən idarəetmə həllərinin cəmidir. Taktiki menecment orta rəhbərlik səviyyəsində həllini tapır və top-menecment səviyyəsində formalaşan strategiyanın verdiyi qısamüddətli hədəflərin çatmasına istiqamətlənib. Taktiki menecment indicə ortaya çıxan suallara cavab tapır, mövcud maneələrin qarşısını alır və mövcud fəaliyyəti tətbiq edir [20].

Taktiki menecment orta səviyyəli rəhbərlik üçün gündəlik fəaliyyət növü sayılır. Taktiki menecment prosesi yaradıcı fəaliyyət növüdür və metodları insan resursları

və idarəetmə stili üçün adekvat vəziyyəti tətbiqi, mövcud problemin həlli və işçi heyətinin motivasiyası ilə əlaqəli olur.

Şirkətin qlobal məqsədlərini qoyduqda taktiki menecment diqqətdən kənar qalmır. Taktiki menecmentin effektivliyi yuxarıda qeyd olunan planlaşdırılan nəaliyyətə çatmağı təmin edir. Ona görə də təşkilat üçün ən vacib vəzifələrdən biri taktiki menecmeti rəhbər şəxslərə tədris etmək olmalıdır. Yekun olaraq menecerlər gündəlik idarəetmə fəaliyyəti necə sistemləşdirmək və düzəltmək haqqında tam təqdimat əldə etməlidir [32].

Taktiki və strateji menecmentin işlənməsi müxtəlif metodologiyalar tələb edir. Əgər gələcəyə baxışı və inkişaf proqnozunu özündə əks etdirən strategiyanın işlənməsində ən əsas amil hədəf sayılırsa, onda taktikanın işlənməsi fərdi qiymətləndirmə, hədəfə çatmaq üçün yol xəritəsinin seçimi və konkret vəziyyətin analizi əsasında qurulub. Bəzən bu yol birbaşa yox, xətti olur və ya ola bilsin ki, strateji konsepsiya təqdimatının pozulması yarana bilər. Strategiyanın düzəlməsi müəyyən mərhələyə kimi mümkündür, əks halda hədəfə çatmaq üçün taktikanın təyin olunmadıqda strategiya sayılmır.

Marketinq funksiyası biznesdə bizim uğur qazanmağımızda kömək edən ən vacib elementlərdən biridir. Biznesdə digər funksiyaların məqsədi marketinqin digər funksiyaları olan əməliyyat inzibatçılıq hesabat və s. funksiyaları dəstəkləməkdir. Piter Druker marketinq barədə daha dəqiq formada fikirlərini belə ifadə edib: “Müştərinin yaranması məqsədi 2 əsas funksiyası olan innovasiya və marketinq funksiyaları olmaqla işgüzar müəssisələri yaratmaqdan ibarətdir. Bu sahibkarlıq funksiyasıdır.” (13,201).Taktika ilə bağlı növbəti yekun fikirləri söyləmək olar:

- Marketinq bizim biznesdə ən vacib funksiyalardan biridir.
- Hər bir şirkətin formalaşmasında taktika və strategiyanın olması əsas şərtidir.
- Taktika – müştəri cəlb edilməsində kömək edən, müştərini keçid dövründən rəqabət dövrünə saxlayan, bazarda mövqeyin güclənməsində kömək edən üsul və metodlardan biridir.

1.3 Biznesdə strateji və taktiki planların işlənilib hazırlanması

İdarəetmə prosesində digər planlaşdırma növlərinə nisbətən biznesin strateji planlaşdırılması anlayışı fərqlənir. Bu fərqli cəhət təkcə planın detallaşdırılması məqsədində, strukturunda, dərəcəsinə, və ya planlaşdırma dövrünün müəyyən edilməsində deyildir. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırmada rəqabətin taktika və strategiyası seçilir, müəssisə fəaliyyətində ümumi və xüsusi elementlər əsaslandırılır və qarşıya qoyulan hədəfə çatmaq üçün zəruri olan material, maliyyə, əmək resurslarının qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

Strateji planlaşdırmanın əsas funksiyalarından biri qarşıya qoyulan hədəfə çatmaq üzrə sistem tədbirlərinin işlənilib hazırlanması və seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsidir. O, biznes parametrlərinin dəyişdirilməsi və çıxış mövqeyinin analizinə, proqnozlarına əsaslanır [1] (şəkil 1.3).



Şəkil 1.3 Strateji planlaşdırma funksiyaları [1]

Şirkətlərin vəzifə və məqsədlərinin konkretləşməsi, perspektiv meyillərin müəyyən edilməsi, onların vaxt baxımından icrası, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin əsaslarının yaratmaq və resursların bölüşdürülməsi strateji planlaşdırma fəaliyyətinin əsasını təşkil edir [15].

Strateji planlaşdırmanın ən əsas vəzifələrindən biri resursların bölgüsü sayılır. Strateji planın üstün cəhəti məhz qarşıya qoyulan məqsədə çatması üçün resursların istiqaməti üzrə bölüşdürülməsinə kömək etməsidir. Firmanın büdcəsi kəmiyyət formasında bölüşmüş resurslar hesabına formalaşır. Strategiyanı seçərkən planları işləyib hazırladıqdan sonra qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağı aydınlaşdırmaq üçün təşkilatın strukturunu analiz etmək lazımdır, çünki strategiya strukturu təyin edir.

Strategiya və plan şirkət inkişaf etdikcə və məqsədi yeniləşdikcə öz növbəsində dəyişikliyə məruz qalır və bu proses strukturda da baş verir.

Strateji plan dedikdə firmanın real imkanları və istəklərinin toqquşduğu ali idarəetmə metodu başa düşülür. Aşağıdakı elementlər strateji planın işlənilib hazırlanmasında əsas faktor sayılır:

- Vahid perspektiv planın yaranması;
- Strateji planın firmanın hər daxili bölməsi üçün formalaşması üzrə təkliflərin işlənilib hazırlanması;
- Rəhbərlik tərəfindən strateji planların təşkili üzrə göstərişlərin işlənilib hazırlanması;
- Kommersiya siyasətinin və strateji məqsədin hərtərəfli, dəqiq formada əsaslandırılması;
- Alınan təkliflər və iradların ümumiləşdirilməsi.

Strateji planlaşdırma həm mövcud istehsalları qiymətləndirməyi, həm də firmanın gələcəkdə hansı istehsalları yaratmasına öz qüvvələrini hansı sahələrə yönəltməsinin arzu olunduğuna diqqət yetirməli, eyni zamanda bu istehsalların vəziyyətlərini idarə edir (17,s.431).

Strateji planlaşdırma həmçinin, marketinqin bütün elementlərini, müəssisənin məqsədini, istehsal imkanlarının və maliyyə resurslarının vahid plan halında əks etdirilməsini təşkil etməlidir və bu elementlər aşağıda verilmişdir:

- Bazara çıxış müddətinin seçilməsi və onun seqmentasiyası;
- Bazara çıxış metodlarının seçmək və bazarın seçilməsi;
- Marketing metodunun və vasitələrinin seçilməsi.

Strateji planlar müəssisənin inkişafının əsas istiqamətlərini əhatə etməlidir: onlarda təsərrüfat fəaliyyəti üçün müəyyən «yuvalar» nəzərdə tutulur ki, sonradan bu yuvalar taktiki və cari planlaşdırma zamanı doldurulur. Strateji planlaşdırmanın əsas məqsədi, müəssisənin gələcəkdə uğurlu fəaliyyəti üçün potensial imkanların təmin edilməsidir. Strateji planlaşdırmaya dair mənbələrdə onu uzunmüddətli planlaşdırma kimi təqdim etsələr də, həmin anlayışın açıqlanması zəruridir. Belə ki, məsələn, alman tədqiqatçıları planlaşdırmanı müddətlərinə görə qruplaşdırırlar (18, s.124). Bu fərqlənməni planlaşdırmanın alt sistemlərinə də tətbiq etmək mümkündür, çünki

formalaşdırılmış nəticə-planlar sistemidir (19,s.61). Bunu aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

- qısa müddətli planlaşdırma 1 ilədək müddətə;
- orta müddətli planlaşdırma 2-5 il arasında;
- uzunmüddətli planlaşdırma 10-15 il arasında.

Firma missiyasını müəyyən etmək strateji planlaşdırmada əhəmiyyətli rola malikdir. Firma missiyası dedikdə, bazarda firmanın davranış fəlsəfəsini əsaslandırmaq başa düşülür və onun imici, bütövlükdə cəmiyyət qarşısında həmçinin partnyorlar qarşısında sosial və iqtisadi məsuliyyətdir. Minimum xərclə maksimum nəticənin alınması üçün şirkət tərəfindən daha effektiv istiqamətlərini seçmək strateji planlaşdırmanın əsas məqsədi sayılır. Digər məqsəd olaraq firmanın dəqiq formalasmış missiyasını mütləq əsaslandırmaq, başqa dildə desək bazara daxil olmağın ən optimal yolları seçməyi göstərə bilərik.

Strateji planlaşdırmanın nə olduğunu Azərbaycan alimləri olan prof. Ş.Ə.Axundov, T.Ş. Şükürov və T.Ə.Quliyev bu cür fikirlər irəli sürüb: Professor T.Ş. Şükürova görə strateji planlaşdırma məhsul və müəssisə səviyyəsində xarakterizə olunur. Alim strateji planlaşdırmanın məhsul səviyyəsində malların mövqeyini, məqsədli bazarın müəyyən edilməsini aid edir, alıcıların cəlb edilməsini təmin edən marketing vasitələrinin hazırlanmasını aid edir. Strateji planlaşdırmanın müəssisə səviyyəsində isə mövcud bazar şəraiti nəzərə alınmaqla daha çox mənfəəti təmin edən fəaliyyət istiqamətinin seçilməsini, resursların bölüsdürülməsi, şirkətin məqsəd və vəzifələrinin konkretləşməsi, onların vaxt baxımından icrası, fəaliyyətə səmərəli nəzarətin yaradılması, perspektiv meyllərin müəyyənləşdirilməsini aid edir. (3, s.56)

Professor Ş.Ə.Axundovun fikrinə görə planlaşdırma “...məqsədin, strategiyanın müəyyən edilməsi, eləcə də onların müəyyən müddət ərzində icra edilməsi üçün işlənib hazırlanmış tədbirlərin həyata keçirilməsi proses...” adlanır (2,s.550). Alimin fikrinə görə, strateji planı tərtib etmək və onun üzərində işləmək məqsədilə müəyyən təşkilati struktur yaradılmalıdır və təşkilati struktur bu strateji planı işləyib hazırlamalıdır. Marketing strategiyası variantlarının seçilməsini və marketingin təşkili və planlaşdırılmasını həyata keçirmək səlahiyyəti isə həmin bölmə etməlidir.

Prof. T.Ə.Quliyev qlobal strategiyada aşağıdakıların əsas götürülməsini ehtiyac görür (7, s.505):

- şirkət və firmaların resursları, bazarın strateji və operativ qiymətləndirilməsini;
- məhsulun seçilməsi, qiymətlərə sistemli yanaşma, işlərin təşkili, marketing strategiyası;
- ümumi və konkret meyllərin, mövqelərin müəyyənləşdirilməsi;
- rəqabətin variantlı təhlili;

Müəssisədə planlaşdırma prosesi 2 növə ayrılır: seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması taktikasını müəyyənləşdirən operativ və yaxud taktiki planlaşdırma və bazarda müəssisənin fəaliyyət strategiyasının işlənilib hazırlayan strateji planlaşdırma. Strategiyanın başlıca məqsədləri və onlara nail olmasının əsas üsullarını firmanın inkişaf strategiyası təşkil edir. Strategiya fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərinin müəyyən edilməsi firmanın inkişaf strategiyasının işlənməsi anlamına gəlir (21, s.83-91).

Strategiya məqsədlər və onların yerinə yetirilmə üsullarını tək-cə müəyyən etməli deyil, həmçinin müəssisənin inkişafının real imkanlarına əsaslandırılmalıdır. Müəssisənin öz fəaliyyətində obyektiv daxili və xarici şəraitinə adekvat reaksiyasına strategiya deyilir və strategiyanın dövrü uzunmüddətli olur. Strategiya əslində vaxtdan fərqli olaraq, oriyentasiyanın funksiyasını göstərir və şirkətin inkişaf etməsində qlobal ideyaları ifadə edir. Müəssisənin gələcəyi haqqında idarəetmə qərarlarının qəbulu və geniş miqyaslı fəaliyyəti həyata keçirməklə əlaqədar olaraq strateji planlaşdırmanı çox böyük məsuliyyətli iş sayıb bilərik.

Strategiyanın seçilməsi prosesi özündə bir sıra elementləri birləşdirir ki, buna misal olaraq mövcud strategiyanın dəqiqləşdirmək, strateji alternativlərin formalaşması, müəssisənin strategiyasının seçimi və onun qiymətləndirilməsi aid edilir.

1) Mövcud strategiyanı dəqiqləşdirmək. Mövcud strategiyanın seçilməsinin müxtəlif üsulları var ki, bunlardan biri A.Strikland və A.Tomson tərəfindən təklif edilmişdir. Müəlliflər daxili və xarici faktorları bu strategiyaya daxil edirlər [34]:

Daxili faktorlara:

- İstehsal olunan məhsul üzrə kapital qoyuluşunda yaranan struktur və resursların təyin olunması kriteriyası;
- Ayrı funksional sferalar olan insan resursları, marketinq, elmi tədqiqat və maliyyənin strategiyası;
- Müəssisənin məqsədi;
- Həm maliyyə risklərinə, həm də maliyyə siyasəti ilə həyata keçirilən və real təcrübə ilə uyğunlaşmağa rəhbərlik tərəfdən münasibəti.

Xarici faktorlar:

- Kənar müdaxilələrə reaksiya vermək;
- Son dövrlərdə müəssisənin fəaliyyət strukturu və istiqaməti;
- Müəssisənin fəaliyyət ölçüsü və istehsal olunan məhsulun müxtəliflik dərəcəsi;
- Müəssisənin öz mülkiyyətinin bir hissəsinin satışı və əvvəlki ixtiraların strukturu və ümumi xarakteri;
- Son dövrlərdə şirkətin istiqamətləndiyi imkanlar.

1) Strateji alternativlərin formalaşması. İndiki mərhələdə qarşıya qoyulan məqsədə çatmağa imkan verən strategiyalar formalaşır. Ali rəhbər heyətinin əmək fəaliyyətini fundamental şəkildə araşdıran Q.Minsberq, strategiyanın formalaşmasının ali rəhbər heyətinin dəyərlər sistemi və şəxsiyyəti ilə təyin olunan 3 əsas növünü qeyd edir. Bunlar planlı, alternativ, sahibkarlıq növüdür [22].

- Planlı fəaliyyət növü – Strategiyanın işlənməsini plan sistemində öz material təcəssümü axtaran nəzarət edilən, mənalı, dərk olunan proses kimi baxır. Bu halda həm yeni imkanların aktiv şəkildə axtarışı həm də mövcud problemin operativ həllini həyata keçirir. Bu klassik model mərkəzləşmiş bölmənin varlığını fərz edir və ətraf mühitdə müəssisənin strateji vəziyyətinə çatmağa hədəflənir. Belə strategiya öz işlərində əsas təşkilatçı kimi çıxış edən rəhbərlər, planlaşdırma mütəxəssisləri tərəfindən işlənir.
- Alternativ fəaliyyət növü - bu növdə strategiyanın reallaşması zamanı xarici impulsların təsiri altında strategiyanın düzəlişlərinin zəruriliyi və imkanlarından istifadə edilir. O, yeni imkanların axtarışına nisbətən mövcud problemlərin operativ şəkildə həll edilməsini xarakterizə edir. Strateji həll rəhbərlik tərəfdən nəzarət az olması və müdaxilənin minimallaşması şərti ilə müxtəlif vəzifə daşıyan

çox saylı işçilərin danışıqları çərçivəsində qəbul edilir və belə tip fəaliyyət bir çox iri şirkətlərdə keçərlidir.

- Sahibkarlıq fəaliyyəti növü – Bu modelə istinad edərək strateji alternativin formalaşdırılması prosesi liderlə, əsasən sahibkarlarla vəziyyətin daha dərinə dərk etmə və biznesin indiki tipin məntiqini dərinə tanıma əsasında həyata keçirilir. Bu müəssisəyə problemləri öz gözündən baxmağa, problemləri həll etməyi və gələcəyə doğru inamla addımlaması imkanı yaradır. Əsas diqqət isə şirkətin iqtisadi inkişaf imkanlarına yönəlir və mövcud problemlər ikinci plana keçir. Qeyri-formal və şəxsi özünüaparma xarakteri strategiyaya çeviklik və rifah gətirə bilər.

3) Müəssisənin strategiyasının seçimi və onun qiymətləndirilməsi bir çox amillərə təsir göstərir və bu amillər aşağıdakılardır [16]:

- Müəssisənin öz qarşısına qoyduğu hədəfin xarakteri; misal olaraq top menecerlərin qəbul etdiyi qərarları idarə edən dəyərlər;
- Mühitdən asılılıq dərəcəsi və vaxt amili;
- Qəbul olunan qərar çərçivəsində müəssisənin öhdəlikləri və maliyyə resursları;
- Müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sənayenin əhəmiyyəti və biznesin növü.

Strategiyanın formalaşması ətraf mühitin tələblərinə görə, müəssisənin əsas məqsədlərinə çatması üçün uyğunluq mərhələsinə görə, eyni zamanda şirkətin inkişaf imkanlarına görə qiymətləndirilir. Strateji alternativlərinin yekun mərhələsi olaraq strategiyaya yoluxan riskin qəbuletməsinin qiymətləndirilməsi sayılır. Riskin qiymətləndirilməsi 3 istiqamət üzrə aparılır:

- Müəssisə üçün hansı neqativ addımlar strategiyanın uğursuzluğuna səbəb ola bilər?
- Strategiyanın seçilməsi əsasında qoyulan başlıca şərtlərin realdımı ?
- Strategiyanın həyata keçirilməsindəki uğursuzluqdan yaranan itki risklərindən pozitiv nəticə gözləmək olar?

Şirkətdə strateji planlaşdırma prosesi bir sıra mərhələlərdən təşkil olunub [35]:

1. Şirkətin məqsəd və missiyasının təyin edilməsi;

2. Şirkətin zəif və güclü tərəflərini birləşdirən, müəyyən informasiya toplusunu birləşdirən, eyni zamanda daxili və xarici informasiyalara əldə etmək əsasında onun potensial imkanlarını birləşdirən ətraf mühitin analizi;

3. Strategiyanın seçilməsi;

4. Strategiyanın reallaşdırılması;

5. Strategiyanı reallaşdırarkən onun qiymətləndirilməsi.

1) Şirkətin məqsəd və missiyasının təyin edilməsi. Bütöv funksiya onun mövcudluğunun mənasını və fəlsəfəsini əks etdirən şirkətin missiyasının quraşdırılmasından başlayır.

Missiya – müəyyən olunan istiqamət üzrə irəliyə getmək istəyidir və orada müəssisənin mövcud statusu, rəhbərliyin qətiyyətli mövqeyi, işinin əsas prinsipləri həmçinin müəssisənin ən vacib təsərrüfat xarakteristikası detallı şəkildə əks olunur. Missiya gələcəyə doğru addımlar atmağa köklənir və müəssisənin sərf etdiyi gücün hansı sahəyə istiqamətlənəcəyi və ya bu prioritet üzrə hansı dəyərlərin formalaşacağını göstərir. Ona görə də missiya müəssisənin mövcud vəziyyətindən asılı olmamalıdır və onun üzərindən maliyyə problemləri aşkar olunmamalıdır.

Məqsəd – Təşkilatda missiyanın, onun həyata keçirilməsi zamanı proseslərin idarə edilməsi üçün mövcud olan formaya salınmasının konkretləşməsidir. Strateji planlaşdırmanın əsas xarakterik məqsədləri aşağıdakı kimidir:

- Digər resurs və missiya ilə qərəzin olmaması və razılığın əldə olunması;
- Müəyyən vaxt aralığında dəqiq oriyentasiya;
- Dəyişiklik və konkretlik;
- Ünvanlı olması və nəzarət edilməsi.

Müəssisənin mövcudluğunun missiya və məqsədlərinə əsaslanaraq strateji inkişaf planı tərtib olunur və şirkətin siyasəti formalaşır.

Strateji analiz və ya portfel analiz strateji planlaşdırmanın əsas elementi sayılır. Strateji analiz əsasən diferensiaslanmış şirkətlərin təhlilində geniş istifadə olunur. Ədəbiyyatlarda qeyd olunur ki, portfel analizi strateji idarəetmə aləti kimi çıxış edir. Onun köməkliyi ilə müəssisə rəhbərliyi daha perspektiv və mənfəətli istiqamətdə vəsaitlərin qoyuluşu məqsədilə öz fəaliyyətini qiymətləndirir və elan edir.

Portfel analizin əsas metodu ikili matrisanın qurulması sayılır. Bu tip matrisaların köməkliyi ilə müəyyən kriteriyalar üzrə məhsulların, istehsalın, bölmələrin, proseslərin müqayisəsi aparılır. Matrisin formalaşmasına 3 cür yanaşma mövcuddur: koordinatlı, məntiqi, cədvəl yanaşma [46]:

1. Koordinatlı yanaşmada dəyişən parametrlərin dəyəri məsafə cəhətdən koordinatların kəsişmə nöqtəsindən başlayaraq artır. Burada portfel analizi aşağı sol küncdən başlayaraq yuxarı sağ küncə kimi aparılır.
2. Məntiqi yanaşmada portfel analizi sağ aşağı küncdən başlayaraq yuxarı sol küncə kimi aparılır. Belə yanaşma xarici praktikada daha çox yayılmağa başlandı.
3. Cədvəl yanaşmasında portfel analizi yuxarı sol küncdən başlayaraq aşağı sağ küncə kimi aparılır.

2) Ətraf mühitin analizi strateji analizin mövcudluğu üçün çox vacibdir. Bu analizin nəticəsi informasiya əldə edilməsi sayılır və bu informasiyanın əsası bazarda müəssisənin yalnız fərdi vəziyyətin qiymətləndirilməsi sayılır.

Ətraf mühitin strateji analizi 3 əsas elementi dərk etməyi vacib sayır: Şirkətin daxili mühiti; şirkətin xarici mühiti və birbaşa mühit [9]:

Şirkətin daxili mühiti bir sıra istiqamətlər üzrə aparılır: şirkətin işçi heyəti və onların potensialı, maraqlar, ixtisaslaşma, istehsal, təşkilati idarəetmə, istehsalın əməliyyat təşkilati və texniki-texnoloji işlənməsi, marketinq, təşkilati mədəniyyət, şirkətin maliyyə vəziyyəti və s. daxil edilir .

Şirkətin xarici mühitinin analizi özündə hüquqi tənzimlənmə və idarəedilmə, təbiət və resurslar, siyasi proseslər, iqtisadiyyata təsir mexanizmini, infrastrukturun, cəmiyyətin elmi-texniki və texnoloji inkişafını və cəmiyyətdə təmsil olunan sosial mədəni nümayəndələr və s. daxil edilir.

Birbaşa mühit isə növbəti elementləri təhlil edir: tədarükçü, alıcı, rəqiblər, ucuz işçi qüvvəsi. Şirkətin daxili mühit analizi şirkətin öz məqsədlərinə çatmasını təmin edən və rəqabət mühitində şirkətin mümkün olan potensialı olan imkanları gizlədir.

2) Stratejiyanın seçimi. Stratejiyanın seçimi şirkətin inkişafının alternativ istiqamətlərini, onları reallaşdırmaq üçün ən yaxşı strateji alternativin seçilməsini və qiymətləndirilməsini təxmin edir. Elə buna görə də özündə çoxlu proqnozlaşdırma

metodlarını və gələcək inkişaf üçün ssenarilərin işləndiyi alətlər olan SWOT analizi, portfel analizi, PEST analizi, Makkenzi analizi və s. istifadə olunur.

SWOT analizi - şirkətin daxili və xarici mühitini araşdıran 4 əsas element olan güclü, zəif tərəflər, imkanlar və təhlükələri təhlil edən strateji planlaşdırma metodlarından biridir.

PEST analizi dedikdə şirkətin xarici mühitinin inkişafına təsir göstərən siyasi, iqtisadi, sosial və texnoloji amillərin təhlil edilməsi başa düşülür.

Makkenzi analizi — şirkətin məhsul çeşidlərinin strateji inkişafı məqsədilə istifadə olunan portfel analiz metodlarından biridir. Bu analiz metodu şirkətin biznesinin strateji istiqamətini təqdim edən 9 xanadan ibarətdir (cədvəl 1.2) [38].

Cədvəl 1.2

Makkenzi analizində seqmentin rəqabətqabiliyyətliliyin ölçülməsi [38]

		Seqmentin rəqabətqabiliyyətliliyi		
		Aşağı bal (0-3)	Orta bal (4-7)	Yüksək bal (8-10)
Seqmentin cəlbediciliyi	Aşağı bal (0-3)		Yüksək potensial	Yüksək potensial
	Orta bal (4-7)	Aşağı potensial		Yüksək potensial
	Yüksək bal (8-10)	Aşağı potensial	Aşağı potensial	

Makkenzi matrisinin düzgün quraşdırılması üçün 5 əsas amil nəzərə alınır:

- Tələbat və bazar trendlərinə uyğun olaraq hər bir seqmentin potensialının təyini;
- Seqmentin cəlbediciliyin dəyişdirilməsi üçün kriteriyaların seçilməsi;
- Şirkətin resurlarının təyin etmək və bütöv seqmentin seçimi;
- Rəqabətqabiliyyətlilik və cəlbedicilik kriteriyasına görə hər bir seqmentin qiymətləndirilməsi;

Makkenzi matrisinin əsasında 2 əsas göstərici yer alır: şirkətin mövcud olduğu və ya yeni daxil olmaq istədiyi bazarın cəlbediciliyi və cari bazarda şirkət məhsulunun rəqabətqabiliyyətliliyi. Bu göstəricilərin güclü olması şirkətin portfel analizindən asılı olur.

- Şirkət məhsulu rəqiblərlə müqayisədə nə qədər zəifdirsə bir o qədər də biznesdə uğur qazanmaq şansı aşağı olur.

- Məhsul nə qədər yüksək dərəcədə rəqabətqabiliyyətlidirsə, bir o qədər də mövcud biznesdə uğur əldə etmək ehtimalı yüksək olur.

3) Strategiyanın reallaşdırılması müəssisənin ən kritik proseslərindən biridir [48]: Strategiyanın reallaşdırılması düzgün mövqe ortaya qoymaqla müəssisəni qarşıya qoyulan hədəfə çatmasında köməklik edir. Strategiyanın reallaşdırılması strategiyanın uzunmüddətli və qısamüddətli planı kimi baxılan büdcə, proqram və prosedurların köməkliyi ilə reallaşır. Strategiyanın uğurla reallaşdırılması üçün aşağıdakı elementlər əsas götürülməlidir:

- Strategiyanın reallaşdırılması prosesində rəhbərliyin hər bir mərhələsi öz məsələlərini həll edir və orada yaranan funksiyaları yerinə yetirir.
- Resursların strategiyasını reallaşdırmaq məqsədilə rəhbərlik vaxtında bütün zəruri elementlər ilə təmin edilir və tam quraşdırılma cəhətdən strategiyanın həyata keçirilməsi üçün plan formalaşdırır;
- İşçilərdə strategiya və plan məqsədləri anlayışını formalaşdırmaq üçün strategiyanın reallaşdırma prosesinə cəlb etmək və şirkətin nəyə doğru addım atması haqqında məlumat verir.

4) Seçilmiş strategiyanın qiymətləndirilməsi - Bu tip strategiya aşağıdakı suala cavab axtarır: “Seçilmiş strategiya şirkətin öz məqsədlərinə çatmasında kömək edəcək?” Əgər strategiya şirkətin məqsədlərinə cavab verirsə, onda müəssisənin qiymətləndirilməsi aşağıdakı kriteriyalara uyğun aparılacaq:

- Seçilmiş strategiyanın mühitin tələblərinə və vəziyyətinə uyğun olması;
- Strategiyanın seçiminin şirkətin imkanları və potensialına uyğunlaşması;
- Strategiyada formalaşan riskin qəbulediciliyi.

Taktiki planlaşdırma strateji planlaşdırma ilə sıx əlaqəlidir. Əgər strateji planlaşdırma qarşıya qoyulan hədəfə çatmağı təyin edirsə, taktiki planlaşdırma isə maksimal cəhətdən hədəfə çatmaq üçün lazım olan resursları təyin edir. Belə olduğu müddətdə taktiki planlaşdırmanı strateji hədəflərə çatmaq üçün daha effektiv variantları özündə əks etdirən planlaşdırma fəaliyyəti kimi başa düşürlər.

Taktika strategiyanı ifadə edən formalardan biridir və qoyulan hədəflərə çatmasını təmin edən yolu təyin edir. Taktiki planlaşdırma dedikdə dəqiqləşdirmə,

əlavə etmə və korreksiya yəni ki, strategiyanı dəqiqləşdirmək başa düşülür. Ümumi planda taktika və strategiya qohumluq əlaqələrinə malikdir və bu əlaqə müəssisənin öz məqsəd və vəzifələrinə çatmasında köməklik edən vəsaitləri təyin edilməsi ilə bağlıdır. Taktiki hədəf ən yaxın gələcək üçün hesablanır və məsələlərin həlli isə indiki vaxta təsadüf edir.

Taktiki planlaşdırmanın nə olduğunu daha dərindən başa düşmək üçün bir sıra xüsusiyyətlərə görə strateji və taktiki planlaşdırma arasındakı fərqə baxmaq kifayətdir [36]:

1. Problemin xarakteri. Strateji planlaşdırmada nadir hallarda təkrarlanan məsələ və problemlərə baxılırsa, taktiki planlaşdırmada isə eynicinsli problemlər həll olunur;
2. Alternativlərin sayı. Strateji planlaşdırmada alternativlərin sayı çox olsa da, taktiki planlaşdırmada onların sayı azdır;
3. Qərar qəbul edən tərəflər. Strateji planlaşdırmada qərarı ali rəhbər heyətindən çox az sayda mütəxəssislər qəbul edirsə, taktiki planlaşdırmada isə orta rəhbər heyətindən çox sayda mütəxəssislər qəbul edir;
4. Müddət. Strateji planlaşdırma uzunmüddətli olması ilə xarakterizə olunursa, taktiki planlaşdırma qısamüddətli olması ilə seçilir;
5. Fəaliyyətin qaydalı olması səviyyəsi. Strateji planlaşdırmada fəaliyyət həm qaydalı həm də ki, qaydasız xarakter daşıya bilər. Taktiki planlaşdırmada isə fiksə edilmiş qrafik fəaliyyət qəbul edilir;
6. Ətraflı məlumat. Strateji planlaşdırmada müəssisənin fəaliyyətinin ümumi xətti planlaşdırılması aparılırsa, taktiki planlaşdırmada isə ancaq detallı planlaşdırma aparılır.

Taktiki planlaşdırma prosesi 2 qarşılıqlı fəaliyyət növündən ibarətdir:

1. Planın hazırlanması. Buraya firmanın fəaliyyəti haqqında müxtəlif informasiyalara sistemləşdirilməsi və dəqiqləşdirilməsi, planlaşdırmanın məqsəd və vəzifələrini dəqiqləşdirmək, tədbir planına daxil edilən məsələnin təyin olunması, planın hazırlanmasında ayrı struktur bölmələrə və işçilərə menecer tərəfindən qoyulan hədəflərin qoyulması, alınan informasiyanın analizi daxil edilir.
2. Planın qəbul edilməsi. Burada qəbul edilən plan sənədli formada hazırlanmalıdır və şirkət rəhbəri tərəfindən təsdiqlənməlidir [11].

Taktiki planlaşdırma çox funksionallı mənə kəsb edir və o, bir-biri ilə əlaqəli 3 əsas funksiyayı yerinə yetirir. Bunlara proqnozlaşdırma, nəzarət, koordinasiya və nizamlama aid edilir.

Yaxşı tərtib edilən plan həmişə gələcəyə baxaraq proqnozlaşdırma dövründə nail olmağın zəruri olduğu hədəfləri özündə birləşdirməlidir. Fəaliyyət, vizyon və resurslar arasında müvafiq proporsiyalar quraşdıran plan müəssisənin bütün iştirakçıları üçün koordinasiya əsasları yaradır. Öz növbəsində koordinasiya taktiki planın bütün bölmələrinə inteqrasiya etməyi tələb edir, nizamlama isə planda əks olunan rejimin saxlanmasını təklif edir.

Kompleks planın quraşdırılmasının reallaşması onun yerinə yetirilməsində nəzarətin necə təşkil olunmasından asılı olur. Taktiki planın öz funksiyalarını yerinə yetirə bilməsi üçün həmin plan bir sıra tələblərə cavab verməlidir [37]:

1. Planın çevikliyi. Planlaşdırmanın çevikliyini artırılmasına kömək edən bir çox metodlar mövcuddur ki, bunlar aşağıdakılardır:
 - Planın bir neçə variantının işlənməsi;
 - Müxtəlif büdcəli sistemə taktiki planın doldurulması;
2. Planın formalaşmasının dəqiqliyi, lakonik olması və başa düşülən olması;
3. Planlaşdırmanın kompleksliyi. Taktiki plan firmadaxili planlaşdırmanın effektiv sisteminin bir parçası olmalıdır və onlar təqvim-əməliyyat və strateji plana inteqrasiya olmalıdır.
4. Planın işlənməsində mütəxəssislərin iştirakı;
5. Ali rəhbər heyətin tərəfdən dəstəyin verilməsi. İstənilən planlaşdırma sisteminin potensial imkanları müəssisənin ali rəhbər heyətinin dəstəyi olmadan həyata keçirilməsi mümkün deyil.

II FƏSİL – AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA FƏALİYYƏT GÖSTƏRƏN ŞİRKƏTLƏRDƏ STRATEGİYALARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

2.1 Biznes konsepsiyasında strategiyanın əsas istiqamətləri və onların qiymətləndirilməsi

Müasir dünyada bir çox şirkətlər strateji inkişaf yolunu seçməkdə çətinlik çəkirlər. Baxmayaraq ki, şirkətlər xarici mühit dəyişikliyinə daha çox məruz qalır, onlar hər zaman strategiyanın dəyişən mühitə uyğunlaşa bilməyəcəyi faktı ilə üzləşə bilirlər. Müəssisələr üçün “strategiyanın təkamül dəyişikliyindən, yeni situasiyadan necə çıxıb bilər?” əsas sual kimi qalır. Ona görə də aktual məsələ kimi strateji inkişafın başqa istiqamətləri və ya nəticəlilik analizini ortaya çıxaran və arzuolunan istiqaməti seçimində metodiki yanaşmanı ortaya çıxaran tədqiqat qalır [26].

Strategiyanın seçimi asan bir iş deyildir, amma strategiyanın gedişinə nəzarət üçün uyğun alətlərin seçimi məsələsi və nəticələrinin qiymətləndirilməsi ən qəliz proses sayılır. Strateji nəzarət üçün dəqiq vəsaitlərin seçimi strategiyanın reallaşmasında yaranan gecikmələri azaldır və şirkətin yenidən qurulmasına çəkiləcək vaxta qənaət etməsində kömək edir. Strategiya effektiv işgüzar konsepsiya kimi və işgüzar konsepsiyanı rəqabət üstünlüyünə gətirən və vaxta qənaət etməyə şərait yaradan real fəaliyyət toplusu kimi təyin oluna bilər. Bütün müəssisələr üçün vahid strategiya mövcud deyil və hər bir müəssisənin bir bölməsi belə unikal sayılır. Bir çox müasir müəssisələr istehsalın effektiv olmadığı xüsusiləşmiş bazarları öyrənməyə məcburdurlar [12].

Bu sferalarda iri firmaların fəaliyyəti texnologiyanın olmaması, yüksək risk və yüksək əmək haqqının olması ucbatından mənfəət çatışmazlığı ilə üzləşirlər. Əgər firma bu strategiya ilə dayanıb bilirsə, onda şirkətin inkişaf imkanları məhdudlaşır. Məhdudlaşan imkana isə genişlənməsinə xidmət edən və onun ayaqda qalmasına yardım edən kiçik ölçüləri misal göstərə bilərik. Belə şirkətlər iri fondlara sahib deyil: rəhbər heyət üçün ofis, müəyyən avadanlıqların daşınması üçün avtomobil və işçiləri geyim və lazımı alətlərlə təchiz etmək lazımdır. Kadr heyəti daimi olur və işçilərin sayını artırmağın mənası olmur [42].

Strateji inkişafın formalaşması bazarı dərindən başa düşülməsi və strategiyanın qiymətləndirilməsi üzərində formalaşır. Strategiyanın qiymətləndirilməsi olmadan strategiyanı formalaşdırmaq və dəyişən mühitə uyğunlaşdırmaq mümkün deyil. Qiymətləndirmə ayrıca proses və ya şirkətin yenidən təşkilatlandırması olmasından asılı olmayaraq istənilən halda o, müəssisənin idarə edilməsinin əsas mərhələsini özündə əks etdirir.

Biznes strategiyasını qiymətləndirərkən bir çox suala cavab verməliyik [43].

1. Şirkət qarşısına qoyulan məsələlərə uyğundur? Şirkətin siyasi və planlaşdırma istiqamətlərinə cavab verir?

2. Strateji ehtimal əsasında bu günə əldə olunan nəticələr müsbət sayıla bilər? Amma bu suala adekvat cavab vermək heç də asan məsələ deyil. Bunun üçün nəinki kifayət qədər empirik verilənlər həmçinin çətin analitik qabiliyyət tələb olunur. Məsələn, aşağıdakı vəziyyətlər heç də asan görsənməyə bilər:

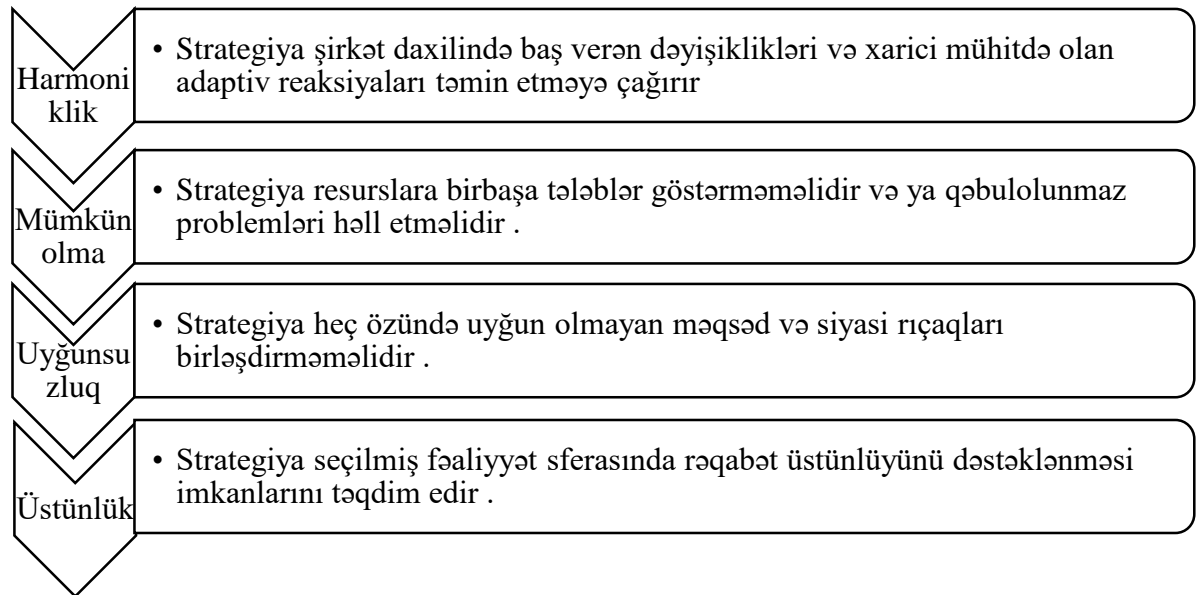
1. Hər bir işgüzar strategiya unikaldır. Məsələn, kağız istehsalçısı şirkəti hesab edir ki, onun rəqibləri müasir texnologiyadan istifadə etməyi başa düşənə kimi ona məxsus geniş meşə zolaqları bütün böhranlara dözməyə imkan yaradacaq. Heç bir strategiya özünə görə düzgün və ya səhv sayılmır, ancaq xüsusi əlaqələrdə həmişə sayılır. Ona görə ki, strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesi “hər şeyin yaxşısı” tipli müzakirələrə yox, daha çox hadisələrin məntiqinə köklənməlidir.

2. İstənilən strategiya hədəf və məqsədlərin seçimi ilə birbaşa əlaqəlidir. İnsanların və menecerlərin əksəriyyəti şirkətin qarşıya qoyduğu məqsədləri həll edərkən həmin strategiyanı qiymətləndirməyi unudurlar. Bir tərəfdən bu, baş verən hazırlıqların ümumi nəticəsi sayılan, digər tərəfdən insan şəxsiyyətini əsaslarını əks etdirən dəyərlərin qarışıqlığı tendensiyasını izlənməsi və fəaliyyətin uyğunlaşmasına yönələn məqsədlərdir [27].

Strategiya terminindən o qədər az istifadə olunub ki, çox az insan strategiyanın tərkibinin nədən ibarət olduğunu deməyə çətinlik çəkir. Biz tədqiqat apararkən əsasən strategiya ifadəsinin altında gizlənən bir çox ifadələr olan, məqsədlər planlar, siyasəti başa düşürük. Bu ifadələri birgə götürdükdə müəssisənin xarakterini və rəqabətli mühirdə müəssisənin necə ayaqda qalmasını təyin etmək olur. Başqa sözlə desək,

biznesin məqsəd, plan və siyasəti çətin rəqabət mühitində mübarizə aparan müəssisənin strategiyasını ifadə edir [39].

Strategiyaların əksəriyyəti aşağıdakı şəkildə qeyd edilən kriteriyalara tam cavab verməlidir (şəkil 2.1).



Şəkil 2.1 Strategiyaların qiymətləndirilməsinin ümumi prinsipləri [39]

3. Harmoniklik – Biznesin xarici mühitlə olan əlaqəsini 2 aspektdən yanaşmaq olar. Birincisi, biznes bir anlıq xarici mühitə uyğunlaşmalı və adaptasiya olmalıdır. İkincisi, təşkilatlar bir anlıq mühitə adaptasiya olmağı istiqamətlənən digər şirkətlərlə rəqabət aparmaqda məcbur olurlar. Şirkətin ətraf mühitlə olan qarşılıqlı əlaqəsi ikili xarakter strateji seçimin 2 fərqli aspektində və ya strategiyaların qiymətləndirilməsinin 2 metodunda öz analoqları olur.

Birinci sadalanan aspekt biznes sahəsi və ya əsas məqsədi ilə, ikinci aspekt isə onun rəqabət mövqeyi ilə əlaqəlidir. Birinci aspektin analizi qısamüddətli və uzunmüddətli perspektivdə sosial və iqtisadi vəziyyətə baxır. İkinci aspektin analizində isə indiki müddətdə firmalar arasında olan fərqlərə fokuslanır. Birinci aspekt əsas, ikinci aspekt isə rəqabətli adlanır. Əsas strategiya sosial dəyərlər yaradılması ilə məşğuldursa, rəqabətli strategiya, əksinə, ümumi var-dövlətin bir hissəsini etmək üçün firmanın təlabatı ilə əlaqə qururlar (cədvəl 2.1). Analitikin strategiyaların qiymətləndirilməsində rolu iqtisadi əlaqələrin baza naxışları və

strategiyanın davamlılığını dəstəkləmək üçün resursların çatıb-çatmamasını təyin etməkdən ibarətdir. İqtisadi vəziyyətə görə dəyişən makroanalizin bir çox variantları əsas strategiyanın qiymətləndirilməsi və ya formalaşdırılmasına fokuslanıb. Məsələn, planlaşdırma bölməsi ehtimal edir ki, növbəti 6 ildə maye-kristallı kompyuter monitorları katod-şüa büroları ilə əvəzlənəcək. Katod-şüa boruları istehsalçıları üçün əsas çağırış ondan ibarətdir ki, onların strategiyası çox köhnəlib. Qeyd etmək lazımdır ki, təhlükələr hansısa firmadan, bazara fərdi yanaşma və ya rəqabət mövqeyindən yox, elə onun əsas missiyasından gəlir.

Cədvəl 2.1

Əsas və rəqabətli strategiya arasındakı fərqlər [39]

	Rəqabətli strategiyalar	Əsas strategiyalar
Dəyər in əhəmiyyəti	Korporativ	Sosial
Dəyər in məhdudlaşması	Qiymət Gecikmə	İstehlakçı üçün dəyər qiymət
Analizə baza yanaşması	Rəqiblərə yanaşma	Keçmişdə sənayenin inkişafını öyrənmə
Əsas strateji məqsədlər	Rəqibləri cəzalandırma , imitasiyanın təhlükəsi	Dəyişikliklərə adaptasiya
Strategiyanın özünü əks etməsi	Onların siyasətini dəstəkləyən üstünlüklər və mövqe	Məhsul bazarının təyini
Uğur göstəriciləri	Korporasiya gəlirlərinin artımı	Satış həcmnin artması

Harmonikliyin qiymətləndirilməsinin əsas çətinliyi ondan ibarətdir ki, biznesdə ən kritik təhlükələr şirkətin fəaliyyətinə təhlükə yaradaraq, heç bir xəbərdarlıq olmadan yaranır. Eyni zamanda bu şirkətlərdə menecment rəqabət terminini müzakirə etməyə o qədər öyrəşiblər ki, xarici təhlükələr ikinci plana düşür. Şirkətin vurduğu ziyan maksimal həddə çatdıqda, menecerlər xarici təhlükələri dərk etməyə başlayırlar. Xarici mühit şəraitində şirkət fəaliyyətinin qiymətləndirilməsində başqa bir təhlükə ondan ibarətdir ki, müxtəlif tendensiyaların qarşılıqlı fəaliyyəti olmasına baxmayaraq, trend analizlər köklü dəyişiklikləri daha çox incələməyə imkan vermir.

Məsələn, supermarketlər daha geniş interyerdə soyuducular və şəxsi avtomobillərin satışını həyata keçirməyə nail oldular ki, bu da öz növbəsində satış həcmnin artmasına gətirib çıxartdı [28]. Ticarət mərkəzləri tikilməsi və daha çox yayılmasında bir çox prinsiplər yer alıb ki, supermarketlər, əhalinin mütləq

əksəriyyətinin şəhərətrafi əraziyə köçməsi aid edilir. Bu öz növbəsində pərakəndə ticarət strukturunun dəyişməsinə səbəb olardı, həmçinin təmərküzləşmə mərkəzlərinin azalması yeni növ müəssisə formalarının yaranmasına gətirib çıxardar. Əgər əsas demoqrafik və iqtisadi tendensiyalar uzun müddətə dəyişməz qalsa, institusional dəyişikliklər özünəməxsus dalğalar xarakterini alar.

4. Mümkün olma – strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesinin digər metodu – “mümkün olma”dır [47]. Mövcud strategiyanın indiki fiziki, insan və maliyyə resurslarının bölgüsünü nəzərə alaraq nə qədər reallaşmaq ehtimalı var? Adətən analiz maliyyə resurslarından başlanılır və tez-tez onlar məhdudlaşdırıcı faktor kimi tanınır. Bəzən maliyyə genişlənməsinə innovativ yanaşma məhdudlaşmanı necə aradan qaldırmağa, müvəqqəti də olsa rəqabət üstünlüyünü necə əldə etməyə imkan yaradır. Genişlənən müəssisələrdə əsas mövqeləri effektiv cəlb etmək üçün maliyyə subsidiyası, geri qaytarılma, girov qoyma şərti ilə avadanlıqların satışı üzrə razılaşmalar kimi tanınan alətlərdən istifadə edilir. Daha ciddi sayıla biləcək elementlərdən biri fərdi və korporativ imkanlara ümid edən strateji seçimin məhdudlaşdırılmasıdır.

Təşkilatın imkanlarına baxdığımız zaman daha dolğun strategiyanı yerinə yetirmək üçün aşağıdakı suallara cavab verməliyik:

- Mövcud təşkilat rəqabət strategiyasının həyata keçirilməsi üçün problemlərin həllində öz imkanlarını nümayiş etdirir? Strategiya belə halda heç bir işçinin atdığı addımları qeyd etməməlidir. Onun vəzifəsi biznes hədəfinin ümumi strukturunu və mühitlə qarşılıqlı əlaqə metodunu təyin etməkdən ibarətdir. Təşkilatdan əlçatmaz bir iş tələb edən strategiya heç zaman bununla qəbul edilməməlidir. Belə strategiya ya qeyri-realdır ya da yenidən işlənməlidir.
- Hansı mərhələdə strategiya şirkət işçilərinə çağırış edir və motivasiya edir, həmçinin, elit fiqurlar üçün fundament olanlar üçün nə qədər qəbul ediləndir? Strategiyanın əsas məqsədi təşkilat resursları üçün spesifik və unikal dönüş yaratmaqdır. Əgər strategiya şirkətin təqdim olunan metodu, hədəfləri əsas menecerləri cəlb etmirsə, onda onlar iflasa uğrayırlar.

5. Uyğunsuzluq - strategiyanın həyata keçirilməsindəki uyğunsuzluq çox az ehtimalı var, buna baxmayaraq onlar digər prinsiplər əsasında fəaliyyətlərini

görüblər. Hətta formal prosedur nəticəsi olan strategiyalar belə, güzəşt prinsipini özündə saxlaya bilərlər.

Strateji uyğunsuzluq aparılan müzakirələrin məntiqi səhvi deyil. Strategiyanın əsas funksiyası təşkilati fəaliyyətdə razılaşmanın dəstəklənməsindən ibarətdir. Strategiyanı dəqiq formalaşdırmaqla koordinasiya iqlimi susmaya görə tənzimləyə bilərik ki, bu da inzibati mexanizmlərdən fərqli olaraq daha effektiv nəticə verəcək. Yüksək texnologiyalar üzrə çalışan şirkətlərin çoxusu yüksək mühəndislik səviyyəsini xarakterizə edən bahalı məhsulların fundamental seçimi və ya baha olmayan, standart texnologiya ilə hazırlanan, daha çox məhsul tədarükü ilə üzləşirlər. Əgər şirkət rəhbərliyi öz strateji mövqeyini dəqiq bildirməzsə, onda mühəndislik satış dizayn və s. daxili bölmələr arasında münaqişələr yarana bilər. Dəqiq və sıralanmış strategiya marketinq şöbəsinin işçisinə vacib razılaşmalarda qısamüddətli danışıqlar aparmasına imkan yaradır.

Bölmələr arasında yaranan təşkilati münaqişələr idarəetmə mühitində nizam-intizam qaydalarında olan boşluqlardır. Bu vaxt onlar strategiyanın uyğunsuzluq əlaməti ola bilər və belə problemləri fərqləndirməyə imkan yaradan bir sıra göstəricilər aşağıda qeyd olunub.

- Əgər planlaşdırma və koordinasiya olan problemlər işçilərin dəyişməsi zamanı yoxa çıxmırsa, onda onlar işin mahiyyəti ilə əlaqəli olur və böyük ehtimalla şirkət strategiyanın uyğunsuzluğu ilə əlaqədə olur.
- Əgər bir bölmənin uğuru digər bölmənin fəaliyyətinin uğursuzluğu sayılırsa, onda ya əsas obyektiv strukturlar bir-birinə uyğun deyil, ya da təşkilati struktur tamamilə itgi obrazında dublikat olunur.
- Əgər cavabdeh olunan işlərin bir hissəsini müvafiq yerlərə vermək cəhdində istənilən əməliyyat problemləri şirkət siyasətinin sualları içərisində ən yüksək yerdə dayanmağa davam edirsə, onda bu, əsas strategiyanın uyğunsuzluğuna işarədir.

6. Üstünlük – bildiyimiz kimi rəqabət strategiyası özünü ifadə etməsində çətinlik çəkən və daha iri çəkiyə malik olan üstünlüklərin istifadə edilməsi və yaradılmasıdır [49],[50]. Əsas və rəqabətli strategiyadan fərqli olaraq o, firmanın fəaliyyətində oxşar vəziyyət üzərində yox onlar arasında olan fərq əsasında

fokuslanır. Onda bu vəziyyətdə “Hansı formada indiki funksiya reallaşa bilər? sualı qoyulmur. Bir çox hallarda sual bu cür qoyulur; “Bunu daha yaxşı formada necə etmək olar?” və ya “Rəqiblər bunu hansı formada edir?. Məsələn, supermarketlərin hədəfi daha uğurlu strategiyaya nümunə gətirir. İqtisadi münasibətlərin təşkilatçısı kimi onlar sahibkarın eyni anda idarəetmə funksiyasını yerinə yetirdiyi xırda marketləri əvəz edirlər. Qida məhsullarının pərakəndə satış biznesinin potensial iştirakçısı bu strategiya yolu ilə getməlidir və yeni sferada rəqabət mühitdə qalib çıxmaldır. Digər bir nümunə də çəkmə bilirik; personal kompyuter istehsalında IBM şirkətinin ilk uğurları əsas xarakter daşıyırdı və digər şirkətlər rəqibin strateji prinsiplərini tez bir zamanda götürməyə nail oldular. Bundan sonra IBM şirkəti seçim qarşısında qaldı: ya öz sahəsi üzrə güclü rəqabət strategiyası qurmalıdır, ya da öz fəaliyyət sahəsini dəyişməlidir.

Strategiyanın qiymətləndirilməsində işlənmiş planların əlaqələndiricisi və şirkətin bazis məsələlərinə təsir edən, onun əsasında formalaşan nəticəsi var. Strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesinin əsas hədəflərindən biri fəaliyyətin fərsi nəticələrinin bölünməsi və onun əsasında formalaşan və təşkilatda öz iflası və qələbəsini təyin edən faktorlardır. Belə qiymətləndirmənin nəticəsi mövcud strategiya və planın dəyişməsi, təsdiqlənməsi sayılır [44].

Şirkətlərin çoxusunda strategiyanın qiymətləndirilməsi intellektual məşğuliyyət sayılır. Müzakirə edilən bütün suallar şox vacibdir və hakimiyyətin təyini, səlahiyyətli şəxslərlə dərin əlaqədə olurlar. Doğrudan da, bu proses bir çox firmalarda qeyri-formal sayılır. Adətən strategiyanın qiymətləndirilməsi prosesi fasiləsiz olur və planlaşdırma, idarəetmə, nəzarət və mükafatlandırma prosesinin bir hissəsi sayılır. Bu nöqtəyi cəhətdən təşkilati proseslərdən fərqli olaraq strategiyanın qiymətləndirilməsi intellektual məsələ sayılır.

Şirkətin bazarda rəqabət qabiliyyətini və yenilikləri dəstəkləmək qabiliyyəti vizual cəhətdən strategiya və onun qiymətləndirilməsinə baxa bilən menecerlər tərəfindən həyata keçirilir. Onlar gündəlik fəaliyyət zamanı strategiyanın fəaliyyətini izləməyi bacarmaq, həmçinin qarmaqarışq fəaliyyət prosesində strateji faktorlara nəzarət edə bilən sistemləri yaratmalı və dəstək verməlidirlər.

Ölkədə biznesin, özəl sektorun inkişafı, onun rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması istiqamətində dövlət tənzimlənməsinin təkmilləşdirilməsi, qabaqcıl beynəlxalq təcrübəyə uyğun cəlbedici biznes mühitinin formalaşdırılması və əlverişliliyinin daha da artırılmasını nəzərə alaraq bu prioritet çərçivəsində ölkəmizdə biznes mühitinin institusional əsaslarını gücləndirilməsi nəzərdə tutulub (6,96). Xüsusən, azad rəqabət mexanizminin inkişaf etdirilməsi ilə səmərəlilik, hesabatlılıq və şəffaflığın artırılması əsas istiqamət kimi götürülməsi ən vacib məqamlardan biridir. Ölkəmizdə biznes mühitinin düzgün qiymətləndirməsi və yaxşılaşması üçün bir sıra vacib tədbirlərin görülməsi məqsədəuyğun hesab olunur:

- Azad rəqabət mühitinin inkişaf etdirilməsi. Özəl sektorun inkişafını dəstəkləyən əlverişli biznes mühitini təmin etmək üçün ölkəmizdə rəqabətə şərait yaradan mühüm islahatlar həyata keçirilmişdir.
- Səmərəli vergi sisteminin təşviq edilməsi. Qabaqcıl beynəlxalq standartlara uyğunluq və dünyanın aparıcı ölkələrində tətbiq olunan vergi xidmətlərinin əksəriyyətinin göstərilməsi qarşıya məqsəd qoyulmuşdur. Buna görə də, özəl sektorun inkişafını və sahibkarlıq subyektlərinin rəsmiləşdirilməsini təşviq edən, ehtiyatla müəyyən edilmiş, real vergi tarifləri olan, səmərəli və ədalətli vergi və icra sisteminin təqdim edilməsi istiqamətində islahatlar davam etdirilir.
- Təşviqedicə mühitin yaxşılaşdırılması vasitəsilə biznesin davamlılığının möhkəmləndirilməsi. Hazırda qlobal və regional miqyasda investisiyaların cəlb edilməsi istiqamətində rəqabət güclənir və biznesin təşviqi mexanizmləri təkmilləşdirilir. Bu sahədə aparılan islahatlar sürətləndirilməklə, regional miqyasda investisiyaların cəlb edilməsi istiqamətində ölkənin daha əlverişli mövqeyə çıxarılması planlaşdırılır. Belə ki, daha çox investisiya cəlb etməklə həm tədiyyə balansındakı gərginlik aradan qaldırılacaq, həm də getdikcə optimallaşan dövlət investisiyaları özəl sərmayələrlə əvəzlənərək, dayanıqlı iqtisadi inkişaf təmin ediləcəkdir.
- Azad ticarət sazişlərinin bağlanması. Azad ticarət sazişlərindən irəli gələn iqtisadi faydalardan yararlanmaq üçün ölkəmiz davamlı olaraq əlverişli ticarət sazişləri bağlayır. Bundan sonra da ikitərəfli və çoxtərəfli ticarət sazişlərinin bağlanması

yolu ilə ixrac fəaliyyəti stimullaşdırılacaq və ticarət marjasını artırmaqla biznes mühitinin əlverişliliyi təmin ediləcəkdir.

Biznesin təşkilinin asanlaşdırılması üçün mövcud islahatların sürətləndirilməsi və beynəlxalq reytinglərdə mövqelərin yaxşılaşdırılması. İnvestisiyanın cəlb edilməsi üçün ən vacib istiqamətlərdən biri təkmil, proqnozlaşdırıla bilən və stabil biznes mühitinin olmasıdır. Ölkənin investisiya imicini formalaşdıran faktorlar arasında ən əsası məhz beynəlxalq reytinglərdə ölkənin mövqeyidir. Belə ki, bu reytinglər investorlar üçün əhəmiyyətli olan əksər faktorlar (makroiqtisadi sabitlik, investisiya mühiti, məhkəmə sistemi və s.) üzrə göstəricilərə malikdir və sadəcə həmin reytinglərə baxmaqla investorda ölkə haqqında fikir formalaşdırıla bilər.

2.2 Azərbaycanda xidmət sektorunda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə tətbiq olunan strategiyaların təhlili

Azərbaycanda xidmət sektorunu təhlil edərkən ən birinci növbədə onun strateji vəziyyətini təhlil etmək prioritet hesab olunur. İndiki böhranlı vəziyyətdə strategiya olmayan şirkət bazarda rəqabətə tam gətirə bilməz. Bu səbəbdən də 2 şirkət üzərindən strateji vəziyyət təhlil olunacaq ki, bunlardan biri Azər-Türk Bank ASC-dir [4]. Cədvəl 2.2-də Bank haqqında məlumatlar verilib.

Cədvəl 2.2

“Azər-Türk Bank” ASC haqqında ümumi məlumat [4]

Bankın adı	“Azər-Türk Bank” ASC
Yaranma tarixi	25 may 1995
Əsas səhmdarlar	AR ƏMDK (75.00%), Türkiyə Respublikasının Ziraat Bankı (12.37%), AzRe Təkrarsığorta (6,55%), “Qala Həyat Sığorta Şirkəti” ASC (5.00%), Ziraat Bank International AG (1.08%)
Daxili strukturu	4 komitə, 18 departament və 1 müstəqil şöbə
Filial və şöbələrin sayı	Müştəri Xidmətləri Departamenti, 7 filial və 3 şöbədən
Üzv olduğu maliyyə təşkilatları	Azərbaycan Banklar Assosiasiyası (ABA), Bakı Banklararası Valyuta Birjası (BBVB), Bakı Fond Birjası (BFB) , Ümumdünya Banklararası Maliyyə Telekomunikasiyalar Birliyi (SWIFT), Əmanətlərin Sığortalanması Fondu və Sahibkarlığa Kömək Milli Fondu.
Pul köçürmə sistemləri	Western Union, UPT, Contact və Monex
İşçilərin sayı (01.01.2017)	382
Hansı şirkətlərin səhmdarıdır?	Bakı Fond Birjası” QSC, “Başak-İnam” ASC və “Milli Kart” MMC

- Xarici mühit amillərinin təhlili (PEST Analizi) – şirkətin fəaliyyətinə təsir edən xarici mühit amilləri olan siyasi, qütbadi, sosioloji və texnoloji amilləri təcəssüm etdirən marketing alətidir.
- Siyasi amillər – şirkətin fəaliyyətinə təsir edən siyasi-hüquqi faktora deyilir.
 - Azərbaycan Respublikasında ictimai-siyasi sabitliyin hökm sürməsi;
 - Xalq-iqtidar birliyinin bərqərar olunması;
 - Bütün dünya dövlətləri ilə bərabərhüquqlu əlaqələrin qurulması.
- İqtisadi amillər
 - Qlobal meyllər – Dünya iqtisadiyyatı 2016-cı ildə aktivliyi və artım tendensiyaları ilə seçilmişdir. Dünya iqtisadiyyatına təsir edən ən mühüm faktor neftin qiymətinin aşağı düşməsi olub.
 - Daxili meyllər – 2004-2014-cu illər ərzində Azərbaycan əldə edilmiş neft gəlirlərinin bir qisminin iqtisadiyyata yönəldilməsi nəticəsində yüksək iqtisadi artıma nail olmuşdur. Dövr üzrə iqtisadiyyatın orta artım sürəti 16,9 faiz olmuşdur ki, bu da dünya üzrə analoji göstəricidən 12,9 faiz bəndi, inkişaf etməkdə olan ölkələr üzrə müvafiq göstəricidən 10,6 faiz bəndi, MDB ölkələri üzrə müvafiq göstəricidən isə 12,6 faiz bəndi yüksəkdir.

Yüksəktemppli iqtisadi artım makroiqtisadi sabitliyin daha da möhkəmləndirilməsinə imkan vermişdir. Dünya İqtisadi Forumunun hesabatına görə, Azərbaycan 2014-cü ildə 144 ölkə arasında makroiqtisadi mühitin keyfiyyət göstəricisinə görə 2008-ci illə müqayisədə 36 pillə irəliləyərək 9-cu yerdə, dövlət büdcəsi balansının ÜDM-ə nisbəti göstəricisinə görə 16 pillə irəliləyərək 15-ci yerdə, milli gəlirin ÜDM-ə nisbətində görə 9-cu yerdə, cəmi dövlət borcunun ÜDM-ə nisbətində görə isə 12-ci yerdə qərarlaşmışdır (6,16).

- Sosioloji amillər – bazarın ümumi mədəni və sosial vəziyyətini, demografik vəziyyəti və əhalinin yoxsulluq səviyyəsini xarakterizə edən faktordur.

2004-2014-cü illər ərzində yüksək iqtisadi artım əhalinin sosial rifahının yüksəlməsi ilə də müşayiət olunmuşdur. Adambaşına düşən milli gəlir (Dünya Bankının atlas metodologiyası) 2004-cü illə müqayisədə 8 dəfə artaraq 7600 ABŞ dollarına çatmış, Azərbaycan qısa vaxt ərzində aşağı gəlirli ölkədən yüksək-orta gəlirli ölkəyə çevrilmişdir. yoxsulluq səviyyəsində yaşayan əhalinin xüsusi çəkisi on

il ərzində altı dəfə azalaraq, 2005-ci ildəki 29,3 faizdən 2014-cü ildə 5 faizə qədər düşmüşdür. Əhalinin illik artım tempi 1.5% təşkil edir ki, bu da ölkədəki iqtisadi sabitlikdən xəbər verir.

- Texnoloji amillər. Azərbaycanda informasiya və telekommunikasiyanın (bundan sonra – İKT) inkişafı istiqamətində görülmüş tədbirlər bir sıra perspektiv irəliləyişlərə yol açmışdır. Belə ki, Azərbaycanda ilk telekommunikasiya peyki orbitə çıxarılmış, yüksək sürətli geniş zolaqlı şəbəkə xidmətlərindən istifadə səviyyəsi iki dəfədən çox artırılmış və geniş zolaqlı şəbəkələr üzrə göstərilən xidmətlərin qiyməti 2009-cu ildən 2012-ci ilədək 8,7 dəfə azalmışdır (6,767). Bu proseslərin nəticəsi kimi, Azərbaycan İKT üzrə gələcək perspektivə görə Dünya Bankının sıralamasında dünya ölkələri arasında ilk onluqda qərarlaşmışdır. Göstərilən perspektivə nail olmaq üçün Azərbaycanda İKT üzrə bir sıra sahələrdə, xüsusən də telekommunikasiya sektorunda təkmilləşdirmə imkanları vardır. Bundan əlavə, İKT-dən ölkədə biznes və dövlət xidmətlərinin məhsuldarlığının və səmərəliliyinin artırılması məqsədilə də istifadə edilə bilər. Müasir dövrdə yüksək IT və innovasiya cəmiyyətinin inkişafının, iqtisadi artımın və iqtisadiyyatının struktur dəyişikliklərinin əsas amillərindən biridir. Onun əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- İnternetin sürətlə inkişaf etməsi;
- Texnoloji inkişafın davamı kimi innovasiyanın çıxış etməsi;
- Yüksək səviyyədə innovasiya texnologiyalarının maliyyə sferasının qloballaşmasının əsasını təşkil etməsi.
- Bank sektorunun təhlili
 - Mərkəzləşdirilmiş kredit resurslarına görə uçot dərəcəsi 2016-cı ilin əvvəlinə 12 %-dən 15%-ə faiz təhlizinin yuxarı həddi 15%-dən 18%-ə aşağı həddi isə 8%-dən 10 %-ə kimi qaldırılmışdır.
 - Dövlət tərəfindən əmanətlər tam şəkildə sığortalanmağa başlanılıb, həmçinin maksimal faiz dərəcəsi manatla olduqda 15%, dollar şəklində olduqda isə 3% təyin edilib.
 - İstehlak kreditlərinin artımı Mərkəzi Bank tərəfindən sərt tənzimlənməsinə başlanılmışdır. Beləki manatın devalvasiyasından sonra əhalinin gəlirlərinin azalması fonunda problemlə kreditlərin həcmində artımın qarşısını almaq

məqsədlə istehlak kreditlərinin verilmə proseduru sərtləşdirilib. Nəticədə artım tempi 2 dəfə azalaraq 11%-ə endirilmişdir. Avtomobil kreditlərinin həcminə 65 % azalma qeydə alınmışdır.

- Əhalinin əmanətləri 2016-cı ildə 7,583 milyard manat təşkil etmişdir ki, bu da keçən illə müqayisədə 7% artım deməkdir.
- 2016-cı ildə İpoteka Fondu tərəfindən verilən kreditlərin həcmi 33 milyon manat təşkil etmişdir ki, keçən illə müqayisədə 29% azalma qeydə alınıb.

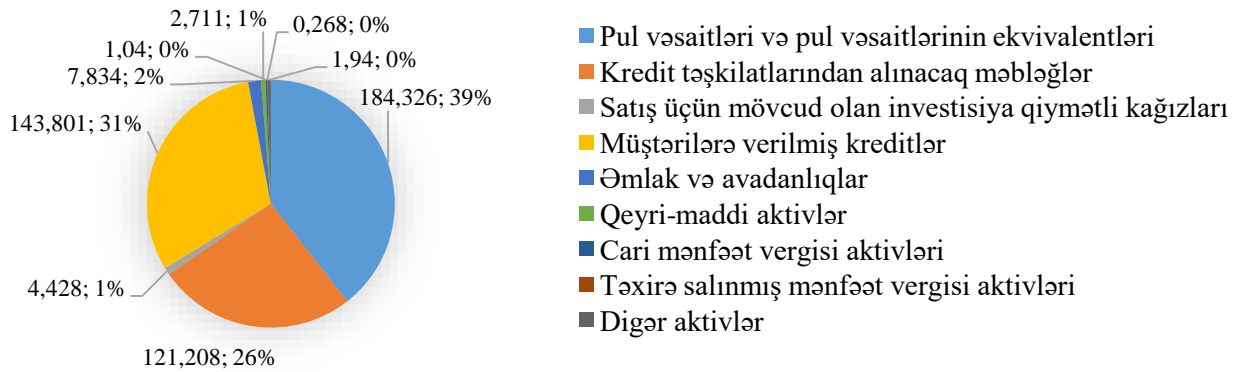
Cədvəl 2.3-də ümumi bank sektoru göstəriciləri ilə “Azər-Türk Bank” ASC-nin göstəriciləri arasında əlaqə yaradılıb.(cədvəl 2.3)

Cədvəl 2.3

Bank sektorunun təhlili [4]

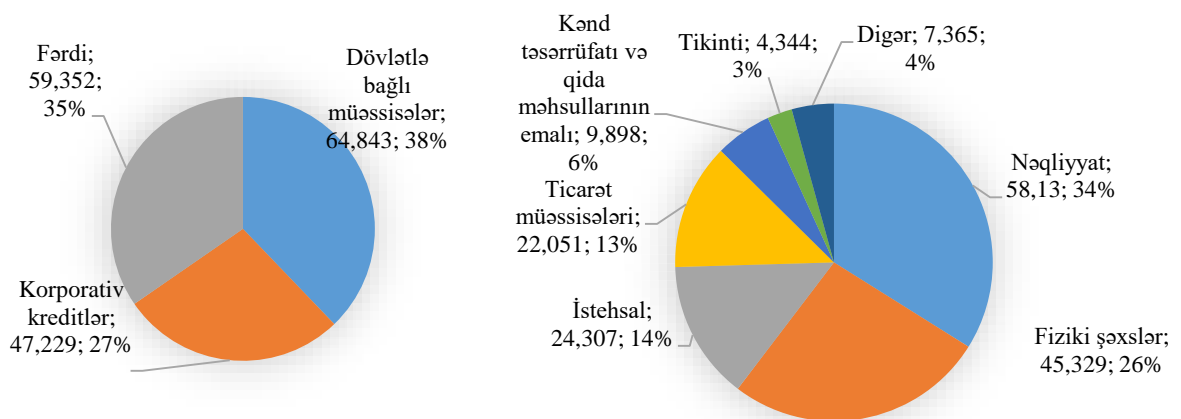
Göstəricilər (mln manatla)	Bank sektoru	Azər-Türk Bank	Azər-Türk Bankın xüsusi payı
Aktivlərin həcmi			
01/01/2016	34906.0	663.5	1.90%
01/12/2016	31030.0	467.5	1.50%
<i>Artım tempi</i>	<i>-11,1%</i>	<i>-29.5%</i>	
Kreditlərin həcmi			
01/01/2016	21199.5	401.7	1.89%
01/12/2016	16444.6	143.8	2.51%
<i>Artım tempi</i>	<i>-22.4%</i>	<i>-35.2%</i>	
Depozitlərin həcmi			
01/01/2016	15409.5	261	1.69%
01/12/2016	16563.0	232	1.40%
<i>Artım tempi</i>	<i>+7.48</i>	<i>-11.1%</i>	

- Daxili mühit amillərinin təhlili
- Bankın aktivlərinin təhlili. Bankın aktivləri 01/01/2017-ci ilin 31 dekabr tarixinə 469 milyon manat təşkil etmişdir. Aktivlərin strukturunda ən böyük pay pul vəsaitləri və pul vəsaitlərinin ekvivalentindədir (184,326 mln manat və ya 39%) (Şəkil 2.2)



Şəkil 2.2 Azər-Türk Bank ASC-nin aktivlərinin strukturu [4]

Kredit qoyuluşlarında ən böyük pay dövlətlə bağlı müəssisələrə verilən kreditlərdə təşkil edir (38%), fiziki şəxslər üçün bu rəqəm 35% təşkil edib (Şəkil 2.3).

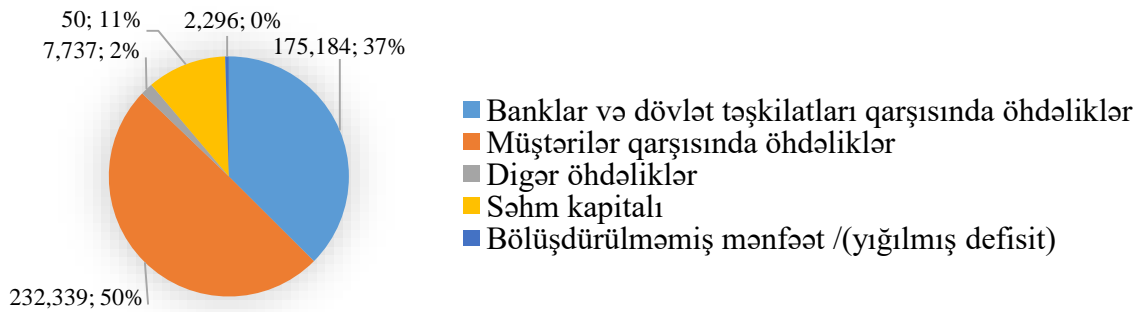


Şəkil 2.3 Müştərilərə verilən kreditlərin bölgüsü və təsnifatı [4]

- Bankın kapitalının təhlili. Bank Azərbaycan Mərkəzi bankı tərəfindən müəyyən edilmiş iqtisadi normalara tam əməl etmişdir. 01.01.2017-ci il tarixə I dərəcəli kapitalın adekvatlıq əmsalı 13.60% təşkil etmişdir (minimum 5%), həmçinin məcmu kapitalın adekvatlıq əmsalı 17.56% təşkil etmişdir. (minimum 10%)

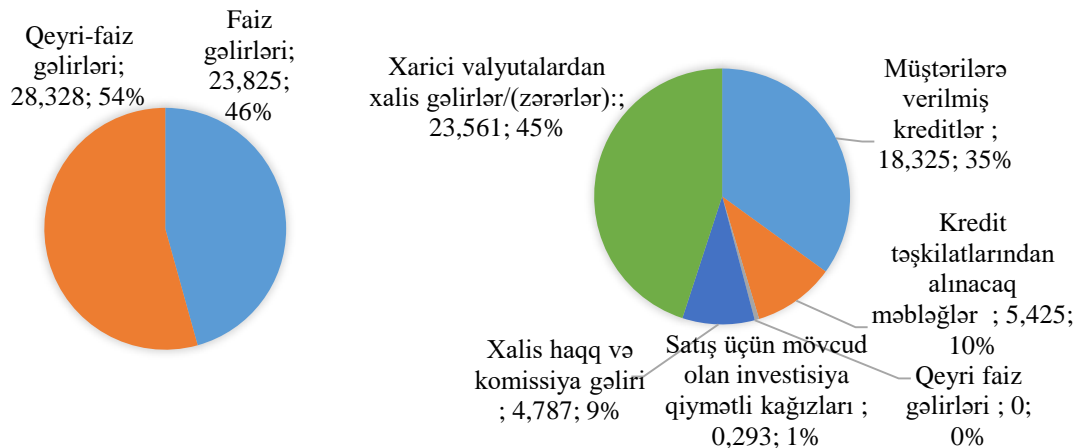
- MBNP banklardan ani likvidlik əmsalını minimum 30% saxlamağı tələb edir. Ani likvidlik əmsalı 2016-cı ilin 31 dekabr tarixinə 123% təşkil edir ki, bu da qoyulan normativdən 4 dəfə çoxdur.

- Bankın passivlərinin təhlili. Bankın öhdəlikləri 2016-cı ilin dekabr ayında böyük inkişaf dinamikası ilə səciyyələnmişdir. Bankın öhdəlikləri 2016-cı ilin sonuna 415,260 min manat, ümumi kapitalı 52 296 min manat təşkil edib (Şəkil 2.4).



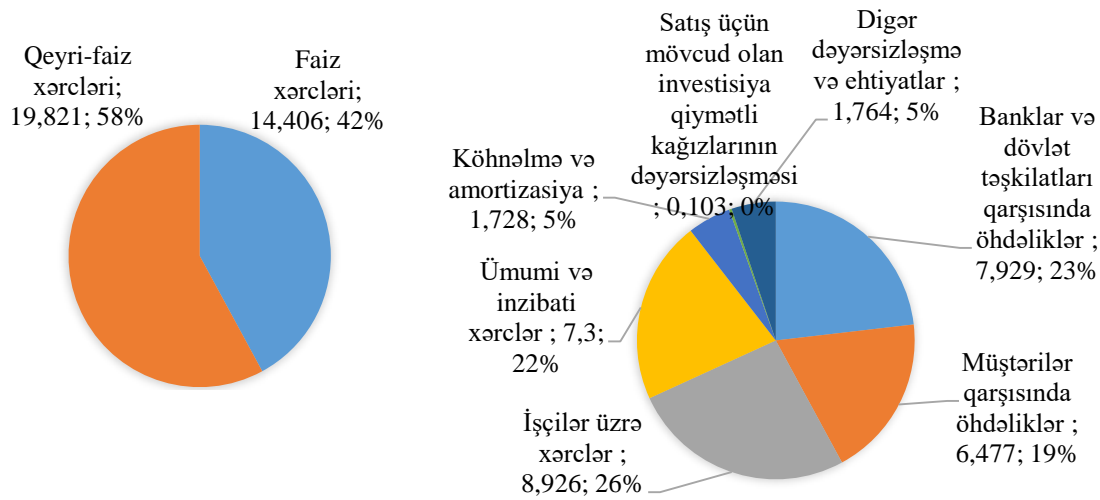
Şəkil 2.4 Azər-Türk Bank ASC-nin passivlərinin strukturu [4]

- Bankın maliyyə fəaliyyətinin təhlili. 2016-cı ilin yekunlarına görə Bankın gəlirləri 52 153 min manat o cümlədən faiz gəlirləri 23 825 min manat, qeyri-faiz gəlirləri 28 328 min manat təşkil etmişdir (Şəkil 2.5).



Şəkil 2.5 Bankın gəlirlərinin bölgüsü və təsnifatı [4]

2016-cı ilin yekunlarına görə Bankın xərcləri 34 227 min manat o cümlədən, faiz xərcləri 14 406 min manat, qeyri-faiz xərcləri 19 821 manat təşkil edib. Əvvəlki illərdə olduğu kimi bu il də ümumi xərclərin 26 %-ni məhz işçilər üzrə xərclər təşkil edib. (Şəkil 2.6)



Şəkil 2.6 Bankın xərclərinin bölgüsü və təsnifatı [4]

- Filial şəbəkələrinin təhlili. 01.01.2017-ci il tarixə Bankın Bakı şəhərində Baş ofisdə Müştəri Xidməti Departamenti daxil olmaqla 3 filial (Bakı, Mərkəz, Yasamal) və 2 şöbəsi, regionlarda 4 filial (Naxçıvan, Şirvan, Gəncə, Masallı) və 1 şöbəsi (Qəbələ şöbəsi) fəaliyyət göstərir. Filiallar müasir üslubda, müştərilərə yüksək xidmət göstərmək üçün lazımi şəraitə malik binalarda yerləşmişlər.
- Bank əməliyyatlarının təhlili - 01/01/2017-ci il tarixə Bank 28720 kart sahibinə xidmət göstərir. Keçən illə müqayisədə plastik kartların sayı 60% artmışdır. Bankın 10 ATM-i və 91 POS terminal vasitəsilə müştərilərinə xidmət göstərir. Bank MasterCard beynəlxalq kart təşkilatına sponsorluqla üzvdür və gələcək dövrlərdə həmin təşkilata birbaşa üzvlük və VISA-ya isə sponsorluqla üzvlük haqqının alınması ilə bağlı danışıqlar aparılır.
- İnsan resurlarının təhlili - Bankın fəaliyyətinin sürətlə artan həcmi və səmərəliyin artırılması istiqamətində işçi heyətinin tərkibi optimallaşdırılır. İşçi heyətinin 90%-i ali təhsillidir. 2016-cı ildə peşəkarlıq səviyyəsinin artırılması məqsədilə 50 nəfər (ümumi işçi heyətinin 13%-i) tədris müəssisələrinə göndərilmişdir. Bankda işçi heyətinin uğurlu fəaliyyətini təcəssüm etdirən motivasiya sistemi mövcuddur. 01/01/2017-ci il tarixə Bankda 382 nəfər işçi fəaliyyət göstərir.
- Bankın strateji məqsədləri
 - ✓ Kredit qoyuluşunun əsas hissəsini iqtisadiyyatın real sektoruna yönəltməklə biznesin inkişafına dəstək vermək;
 - ✓ Hökumətin respublika əhəmiyyətli sosial-maliyyə layihələrində iştirak etmək;

- ✓ İri korporativ müştərilərin kreditə olan tələbatın daha dolğun ödənilməsi üçün nizamnamə kapitalının həcmi qiymətli kağızların emissiya edilməsi yolu ilə artırmaq;
- ✓ İnternet bankinqi daha da təkmilləşdirmək və mobil bankinqdən istifadəni genişləndirmək;
- ✓ İpoteka kreditinə, o cümlədən sosial ipoteka kreditinə yönəldilən vəsaitlərin həcmi artırmaq;
- ✓ Plastik kartlar bazarında bazar payını 0,05%-dən 1%-ə kimi qaldırmaq; beynəlxalq ödəniş sistemlərinin tamhüquqlu üzvü olmaq;
- ✓ Bankın xərclər strukturunda inzibati xərcləri 22%-dən 13%-ə , amortizasiya xərclərini 5%-dən 2%-ə salmaq.

Növbəti tədqiqat obyektini olan şirkətlərdən biri "Expressbank" ASC-dir [5].

Cədvəl 2.4

"ExpressBank" ASC haqqında ümumi məlumat [5]

Bankın adı	"ExpressBank" ASC
Yaranma tarixi	1989, (6 mart 2010-cu il rebrendinq olub)
Əsas səhmdarlar	"AZENCO Group" MMC 40,00%, Xammedov Hikmat 25,00%, "EnergoServis" MMC 17,69%, Seyidov Hafiz 17,00%, "Avtoneqliyyatservis" MMC 0,31%
Daxili strukturu	6 komitə, 12 departament, 8 şöbə və 3 bölmə
Filial və şöbələrin sayı	Bakı şəhərində 9 filial, regionlarda 7 filial
Üzv olduğu maliyyə təşkilatları	Azərbaycan Banklar Assosiasiyası (ABA), Bakı Banklararası Valyuta Birjası (BBVB), Bakı Fond Birjası (BFB), Ümumdünya Banklararası Maliyyə Telekomunikasiyalar Birliyi (SWIFT), Əmanətlərin Sığortalanması Fondu
Pul köçürmə sistemləri	Zolotaya Korona, Monex, UPT, Xəzri, İBA-Express, Contact, Lider
İşçilərin sayı (01.01.2017)	575

- Bank sektorunun təhlili
 - Mərkəzləşdirilmiş kredit resurslarına görə uçot dərəcəsi 2016-cı ilin əvvəlinə 12%-dən 15%-ə faiz təhlizinin yuxarı həddi 15%-dən 18%-ə aşağı həddi isə 8%-dən 10%-ə kimi qaldırılmışdır.

- Dövlət tərəfindən əmanətlər tam şəkildə sığortalanmağa başlanılıb, həmçinin maksimal faiz dərəcəsi manatla olduqda 15%, dollar şəklində olduqda isə 3% təyin edilib.
- Əhalinin əmanətləri 2016-cı ildə 7,583 milyard manat təşkil etmişdir ki, bu da keçən illə müqayisədə 7% artım deməkdir.

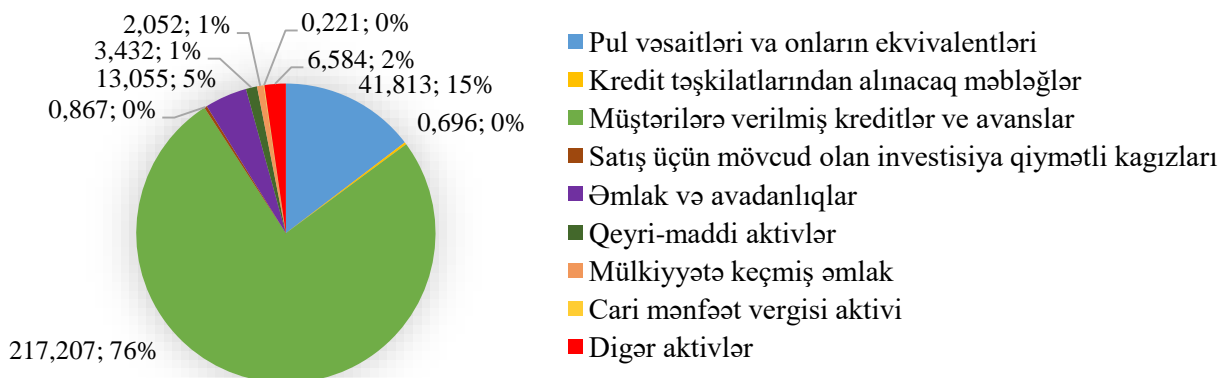
Cədvəl 2.5-də ümumi bank sektoru göstəriciləri ilə Azər-Türk Bank ASC-nin göstəriciləri arasında əlaqə yaradılıb (cədvəl 2.5).

Cədvəl 2.5

Bank sektorunun təhlili [5]

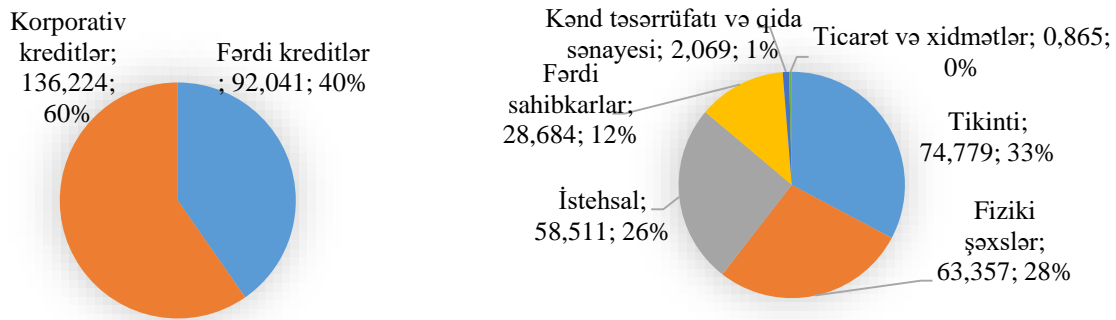
Göstəricilər (mln manatla)	Bank sektoru	Expressbank	Expressbankın xüsusi payı
Aktivlərin həcmi			
01/01/2016	34906.0	322,1	0.92%
01/12/2016	31030.0	285,9	0.92%
<i>Artım tempi</i>	<i>-11,1%</i>	<i>-11,2%</i>	
Kreditlərin həcmi			
01/01/2016	21199.5	277.1	1.30%
01/12/2016	16444.6	217.2	1.32%
<i>Artım tempi</i>	<i>-22,4%</i>	<i>-21,6%</i>	
Depozitlərin həcmi			
01/01/2016	15409.5	85.43	1.69%
01/12/2016	16563.0	92.69	1.40%
<i>Artım tempi</i>	<i>+7.48</i>	<i>+8.49%</i>	

- Daxili mühit amillərinin təhlili
- Bankın aktivlərinin təhlili. Bankın aktivləri 01/01/2017-ci ilin 31 dekabr tarixinə 285,932 milyon manat təşkil etmişdir. Aktivlərin strukturunda ən böyük pay müştərilərə verilən kreditlərdədir (76%) (Şəkil 2.7).



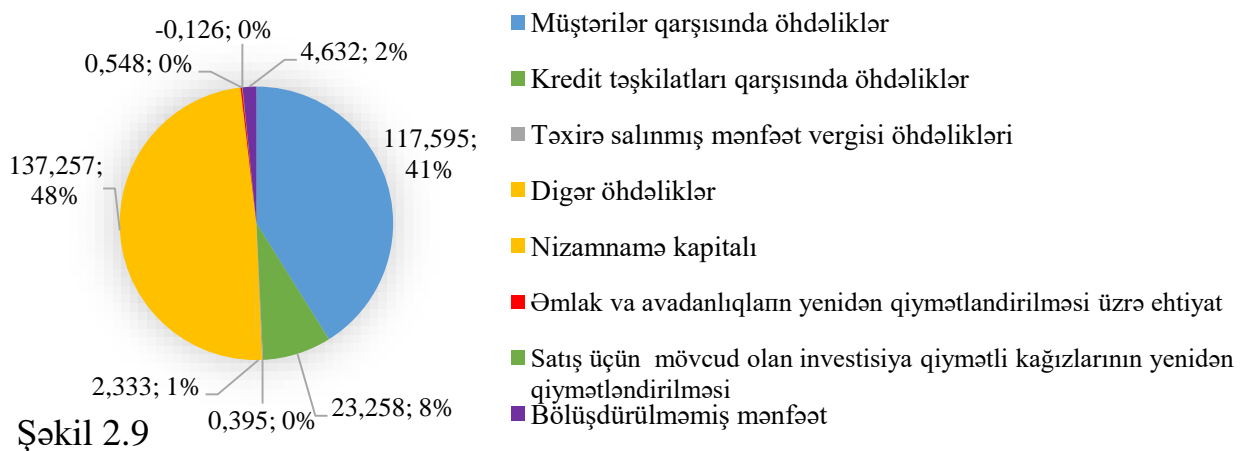
Şəkil 2.7 Expressbank ASC-nin aktivlərinin strukturunu [5]

- Kredit portfelinin təhlili. Bank tərəfindən ümumilikdə 228,265 milyon manat həcmində kredit verilmişdir (Dəyərsizləşmə ehtiyatı -11,058 mln manat). Kredit qoyuluşlarında ən böyük pay korporativ kreditlər üzrədir (60%), fiziki şəxslər üçün bu rəqəm 40% təşkil edib (Şəkil 2.8).



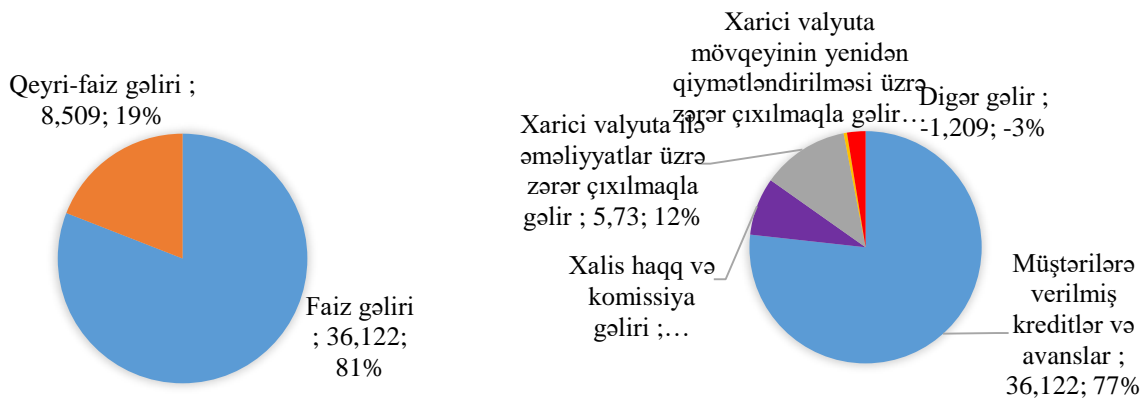
Şəkil 2.8 Kredit portfelinin təsnifatı və bölgüsü [5]

- Bankın kapitalının təhlili.
 - 01.01.2017-ci il tarixə I dərəcəli kapitalın adekvatlıq əmsalı 35,00% (minimum 5%), məcmu kapitalın adekvatlıq əmsalı 48,00% təşkil etmişdir (Minimum 10%) .
 - MBBP banklardan ani likvidlik əmsalını minimum 30% saxlamağı tələb edir. Ani likvidlik əmsalı 2016-cı ilin 31 dekabr tarixinə 56% təşkil edir ki, bu da qoyulan normativdən 2 dəfəyə yaxın çoxdur.
- Bankın passivlərinin təhlili. Bankın öhdəlikləri 2016-cı ilin sonuna 143,581 mln manat, ümumi kapitalı 142,351 mln manat təşkil edib. Öhdəliklərin mütləq əksəriyyətini müştərilər qarşısında öhdəliklər təşkil edir.(Şəkil 2.9)



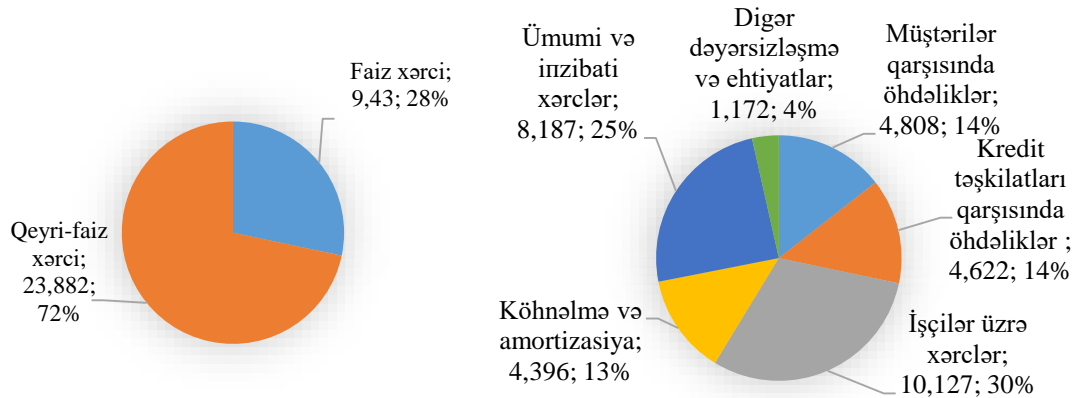
Şəkil 2.9 Expressbank ASC-nin passivlərinin strukturu [5]

- Bankın maliyyə fəaliyyətinin təhlili. 2016-cı ilin yekunlarına görə Bankın gəlirləri 44 711 min manat o cümlədən faiz gəlirləri 36 122 min manat, qeyri-faiz gəlirləri 8 509 min manat təşkil etmişdir (Şəkil 2.10).



Şəkil 2.10 Expressbank ASC-nin gəlirlərinin təsnifatı və bölgüsü [5]

- 2016-cı ilin yekunlarına görə Bankın xərcləri 33 312 min manat o cümlədən, faiz xərcləri 9 430 min manat, qeyri-faiz xərcləri 23 882 manat təşkil edib. Ümumi xərclər bölgüsündə işçilərə sərf olunan xərclər ilk pillədədir (30%) (Şəkil 2.11).



Şəkil 2.11 Expressbank ASC-nin xərclərinin təsnifatı və bölgüsü [5]

- Filial şəbəkələrinin təhlili. 01.01.2017-ci il tarixə Bankın Bakı şəhərində 9 filialı, regionlarda 7 filialı (Mingəçevir, Bərdə, Quba, Xaçmaz, Şirvan, Gəncə, Sumqayıt) fəaliyyət göstərir. Filiallar müştərilərə yüksək xidmət göstərmək üçün lazımı şəraitə malik binalarda yerləşmişlər.
- İnsan resurlarının təhlili. Bankın fəaliyyətinin sürətlə artan həcmi və səmərəliyin artırılması istiqamətində işçi heyəti optimallaşır. Ali təhsilli işçi heyətinin 95% təşkil edir. Bankda işçi heyətinin uğurlu fəaliyyətini təcəssüm etdirən motivasiya

sistemi mövcuddur. 01/01/2017-ci il tarixə Bankda 575 nəfər işçi fəaliyyət göstərir.

- Bank əməliyyatlarının təhlili. 01/01/2017-ci il tarixə Bank 81000-ə yaxın kart sahibinə xidmət göstərir. Keçən illə müqayisədə plastik kartların sayı 18% artmışdır. Bankın 80 ATM-i və 6000-ə yaxın POS terminal vasitəsilə müştərilərinə xidmət göstərir. Həmçinin 500-ə yaxın ExpressPay ödəniş sistemləri vasitəsilə illik dövriyyə 90 milyon manatı keçib.
- Strateji məqsədlər
 - ✓ Mobil bankinqdən istifadəni genişləndirmək və internet bankinqi daha da təkmilləşdirmək;
 - ✓ ExpressPay terminallarının sayını artırmaq və bunu bütün ölkə boyunca yayılması
 - ✓ İqtisadiyyatın real sektoruna kredit qoyuluşlarının sayının artırılması;
 - ✓ Bank fəaliyyətinə görə ilk 5-liyə düşmək;
 - ✓ Plastik kartlar bazarında bazar payını 0.5%-dən 2%-ə qaldırmaq və bu pay üzrə ilk 10-luğa düşmək;
- Strateji planın yerinə yetirilməməsi riski;

Əməliyyat riski – sistemlərin nasazlığı, itkilərin səhvi, saxtakarlıq və ya xarici hadisələr nəticəsində yaranan riskdir. Nəzarət sistemi işləməyəndə əməliyyat riskləri nüfuzə xələl gətirə, hüquqi nəticələrə və ya maliyyə zərərlərinə gətirib çıxara bilər.

Bazar riski – maliyyə alətlərinin gələcək pul vasaitləri axınının ədalətli dəyəri faiz dərəcəsi və valyuta məzənnələri kimi bazar parametrlərində dəyişikliklər nəticəsində tərəddüd eləməsi riskidir. Bankın əhəmiyyətli kapital, korporativ istiqraz və ya törəmə alətləri yoxdur.

Faiz dərəcəsi riski - maliyyə aktivlərinin ədalətli dəyərinin və ya gələcək pul vəsaitləri hərəkətlərinin faiz dərəcəsinin artması/azalması nəticəsində ucuzlaşması/bahalaşması riskidir. Aktivlərin və öhdəliklərin idarə edilməsi Komitəsi müntəzəm qaydada aktivlərin və öhdəliklərin faiz dərəcələri strukturunu ətraflı təhlil edərək, Ümumi faiz dərəcəsi spredlərini nəzərdən keçirir. 31 dekabr 2016 və 2015-ci il tarixlərinə Bankın dəyişən dərəcə ilə heç bir maliyyə aktivi və ya öhdəliyi olmamışdır.

III FƏSİL - BİZNES STRATEGİYASININ İNKİŞAF İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1 Strategiya seçimində əsas problemlərin təhlili və onların həlli yolları

Bu fəsildə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən müəssisələrdə menecerlərin iştirakı ilə bir sıra tədqiqatlar yer almışdır. Bu fəsildə tədqiqatın məqsədi, vacibliyi, strukturu, analiz üsulu ilə ilkin statistik məlumatlar və variasiya üsulu ilə toplama analizi yer almışdır.

Sorğunun məqsədi Azərbaycanda fəaliyyət göstərən biznesin strateji idarəedilməsinə uyğunluğunu təyin etmək və menecerlərin bu uyğunluqlar arasındakı fərqlərini ortaya çıxartmasıdır. Bu məqsəd çərçivəsində; strateji analiz ilə strateji idarəetmə tətbiqetməsinin hansı mərhələdə tətbiq edildiyi və bu tətbiqetmələrdə menecerlər və işçilərin hansı mərhələdə nə şəkildə rol aldığı təyin edilməsi öyrənilmişdir. Bununla da onların strateji planlamayı edib-etmədikləri, özlərini strateq kimi görüb-görməmələri araşdırılmışdır.

Sorğunun əsas hissəsini, Azərbaycanda müxtəlif sektorlarda üzrə fəaliyyət göstərən 30 şirkət təşkil edir. Tədqiqat Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xidmət və istehsal sektorunda aparılmışdır. Ayrıca çalışma 10 və daha artıq işçisi olan şirkətlər üzərindən aparılmışdır.

Anketin strukturunda Azərbaycanda fəaliyyət göstərən xidmət və istehsal sektorlarda strateji idarəetmələrin tətbiqetmələrinin danışıldığı araşdırma anket sorğuları vasitəsilə aparılmışdır. Anketdə yer alan sualların çoxseçimli olması ucubətindən hər bir biznesdə çalışan menecerlərin şəxsi görüşlərə vaxt olmadığı üçün onlar onlayn formada poçt vasitəsilə anket sorğu doldurmuşdur.

Tədqiqatda iştirakın mümkün səviyyəyə çatdırılması üçün anket formaları doldurulmalı olan lakin doldurmağı unudan şəxslərə xatırlatmalar edilmişdir. Amma anket sorğu üçün müraciət edilən mümkün 40 şirkətdən yalnız 30-undan müsbət cavab gələrək anketlər doldurulmuşdur.

Tədqiqatın hipotezləri. Bu tədqiqatda böyük, orta, kiçik ölçülü müəssisələr arasında strateji idarəetmə fərqlilikləri təhlil edilmişdir və 12 fərqli hipotez təyin olunmuşdur:

- 1) H0: Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərməyib.
H1: Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərib.
- 2) H0: Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji idarəetmə tətbiqetməsi fərqlilik göstərməyib.
H1: Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji idarəetmə tətbiqetməsi fərqlilik göstərib.
- 3) H0: Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərməyib.
H1: Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.
- 4) H0: Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərməyib.
H1: Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.
- 5) H0: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərməyib.
H1: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərib.
- 6) H0: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji idarəetmə tətbiqetməsi fərqlilik göstərməyib.
H1: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji idarəetmə tətbiqetməsi fərqlilik göstərib.
- 7) H0: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərməyib.
H1: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.
- 8) H0: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərməyib.

H1:Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.

Variasiya üsulu ilə toplama və analizin idarə edilməsi. Anket sorğusu 119 sualdan formalaşmışdır və anketlərin ümumi sayı 30 ədəd olmuşdur. Anketdə tətqiqatın vacibliyi, məqsədi və doldurulması məqamında diqqət ediləcək bir məqamlar yer almışdır. Anket sorğulardan düzgün nəticə çıxartmaq məqsədilə statistik proqram təminatından istifadə edilmişdir. Bu məqsədlə statistik təməlin tutarlı və bütün sualları diqqətə alaraq hesablamaların aparıldığı Cronbach Alfa əmsalından istifadə edilmişdir. Anket formasında olan məlumatlar IBM SPSS 20 paket proqramından istifadə edilərək daxil edilmişdir. Anket sorğuları Likert üsulundan istifadə edilməklə təhlil edilmişdir.

Cədvəl 3.1

Anket sorğusunun etibarlılığı

	Cronbach`s Alfa	Sual sayı (Likert ölçü ilə)
Strateji analiz tətbiqedilməsi	0.635	30
Strateji idarəetmə tətbiqedilməsi	0.849	30
Strateji idarəetmə müddətində menecerlərin rolu	0.528	24
Strateji idarəetmə müddətində işçilərin rolu	0.755	24
Yekun	0.872	108

Cədvəl 3.1-də Anket sorğularının cavabı olaraq etibarlılıq testi aparılmış və alfa $\alpha=0.872$ olmuşdur. Aldığımız bu əmsala əsasən biz deyə bilərik ki, əmsal kifayət yüksək dərəcədə etibarlıdır. 0 ilə 0.40 arası əmsal etibarlı deyil, 0.40 ilə 0.60 arası əmsal etibarlılıq aşağıdır, 0.60 ilə 0.80 arası əmsal kifayət qədər etibarlıdır, 0.80 ilə 1.00 arası yüksək dərəcədə etibarlıdır.

Təsviri statistika – Bu hissədə tətqiqatda yer alan yaş, cinsiyyət, təhsil, iş təcrübəsi ilə əlaqəli məlumatlar öz əksini tapıb. Həmin məlumatlara uyğun frekanslar və ümumi hissəni tutan faiz dərəcələri aşağıdakı kimi öz əksini tapmışdır:

Cədvəl 3.2

Menecerlərin yaş bölgüsü

Yaş	F	%
21-30	13	43.2
31-40	10	33.3
41-50	5	16.7
50 və daha artıq	2	6.8

Cədvəl 3.2-də menecerlər 4 yaş qrupuna bölünmüşdür. Menecerlərin 13-ü (43.2 %-i) 21-30 yaş aralığı qrupunda, 10-u (33.3%-i) 31-40 yaş aralığı qrupunda, 5-i (16.7%-i) 41-50 yaş aralığı qrupunda, 2-si (6.8%-i) 51 və daha artıq yaş qrupuna aid edilir. Menecerlərin yaşları ilə strateji seçimlər arasında vəziyyəti əlaqələndirsək çox da ciddi fərq görülməyəcək. Ancaq araşdırılan şirkətlərin yalnız 2-ində 50 yaşdan yuxarı menecerlər fəaliyyət göstərirdi. Ümumən götürdükdə araşdırılan şirkətlər arasında menecerlərin əksəriyyəti cavan olduqları üçün onların yeniliklərə və dəyişikliklərə daha açıq dəstək verdikləri nəticəsinə gələ bilərik.

Cədvəl 3.3

Menecerlərin cins bölgüsü

Cins	F	%
Kişi	19	63.4
Qadın	11	36.6

Cədvəl 3.3-də şirkət menecerlərinin cins bölgüsü əks olunub. Araşdırılan 30 şirkətdən yalnız 19-u kişilər, 11-ni isə qadınlar təşkil edir. Buradan belə nəticəyə gələ bilərik ki, əksər Azərbaycan şirkətləri qadın menecerlərə üstünlük verir ki, bu da qadınlarımızın biznes və idarəçilik sahəsində əldə etdiyi uğurlarının bariz göstəricisidir. Amma hələ də kişi menecerlərin ən yüksək mövqedə olduqları da heç kəsə sirr deyil və onlar bu sahədə də öz hegemonluqlarını qoruyub saxlayırlar.

Cədvəl 3.4

Menecerlərin təhsil səviyyəsi

Təhsil səviyyəsi	F	%
Ali təhsil	16	53.3
Magistr	14	46.7

Cədvəl 3.4-də təhsil səviyyələri araşdırıldıqda menecerlərinin hamısının ali təhsilli olduğu ortaya çıxdı. Daha dəqiq desək, menecerlərin 16-sı (53.3%-i) təkcə bakalavr təhsili almış şəxslər təşkil edirsə, 14-ü isə (46.7%-i) magistr təhsilli şəxslər təşkil edir. Magistr təhsilli menecerlərin sayının artması şirkət rəhbərlərinin bu təhsilə önəm verdikləri və rəqabətin artmasında mühüm amil kimi təsir göstərir. Bu təhlildə kollec və orta məktəb məzunları göstəricilərinin qeyd edilməməsi onu göstərir ki, şirkətlər orta təhsilli şəxsləri nəinki menecer, hətta adi işçi kimi götürməyə maraqlı

deyil. Ali təhsilli adamların üstünlük təşkil etməsi isə onların rəqabətə və yeniliklərə daim açıq olduqları anlamına gəlir.

Cədvəl 3.5

Menecerlərin iş təcrübəsi

İş təcrübəsi	F	%
1 ildən az	2	6.7
1-3 il	6	20
4-6 il	11	36.7
7-9 il	7	23.3
10 il daha çox	4	13.3

Menecerlərin şirkətdə çalışdığı illəri nəzər yetirsək görərik ki, menecerlərin 2-si (6.7%-i) 1 ildən az müddətə, 6-sı (20%-i) 1-3 il arası, 11-i (36.7%-i) 4-6 il arası, 7-si (23.3%-i) 7-9 il arası, 4-ü (13.3%-i) 10 il və artıq müddətə çalışıblar.

Cədvəl 3.6

Şirkət işçilərinin sayı

İşçilərin sayı	F	%
0-50	2	6.7
51-100	5	16.7
101-500	13	43.3
501-1000	5	16.7
1001 və daha artıq	5	16.3

Cədvəl 3.6-da şirkətdə çalışan işçilərin sayı verilmişdir .Cədvələ baxdıqda 2 şirkətdə (6.7%) 0-50 arası, 5 şirkətdə (16.7%-i) 51-100 arası, 13 şirkətdə (43.3%) 101-500 arası, 5 şirkətdə (16.7%) 501-1000 arası, 5 şirkətdə (16.3%) isə 1001 və daha artıq işçi çalışır . Bu rəqəmlərə baxdıqda belə nəticəyə gəlmək olar ki, şirkətlərdə çalışanları sayı çoxdur və bu da biznes strategiyasının formalaşması və komanda işinin təkmilləşməsinə gətirib çıxardar.

Cədvəl 3.7

Şirkətlərin bazarda tutduğu mövqe

Bazar	F	%
Yerli	6	20
Milli	18	60
Regional	5	16.7
Beynəlxalq	1	3.3

Şirkətin bazarda tutduğu mövqeni araşdırsaq görərik ki, şirkətlərin 6-sı (20%-i) yerli, 18-i (60%-i) milli, 5-i (16.7%-i) regional, 1-i isə (3.3%-i) beynəlxalq statusa

malikdir. Azərbaycanda fəaliyyət göstərən şirkətlərin yarısından çoxusu ölkədə mühüm yer tutduğu və 5 şirkətin nəinki ölkədə, hətta qonşu dövlətlərdə mühüm yer tutduğu aydın görünür.

Cədvəl 3.8

Şirkətlərin hüquqi statusu

Biznesin statusu	F	%
Səhmdar cəmiyyəti	7	23.4
MMC	22	73.3
Müştərək	1	3.3

Şirkətlərin hüquqi statusu sorğusuna cavab olaraq şirkətlərin 7-si (23.4%-i) səhmdar cəmiyyəti formasında, 22-si (73.3%-i) MMC formasında, 1-i (3.3%-i) müştərək formada fəaliyyət göstərir. Sorğuda anonim şirkət, fərdi sahibkarlıq, şirkət səhmlərlə limitlənir sualı cavablandırılmayıb. Buisə onu göstərir ki, bu təşkilatlar şirkət statusuna fəaliyyət göstərməyə üstünlük verir.

Cədvəl 3.9

Hansı şəxs sizin şirkətdə strateji planın qurulmasında köməklik edir ?

	Çox pis		Pis		Orta		Yaxşı		Çox yaxşı		Ortalama
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
İcraçı	0	0	0	0	2	6.7	20	66.7	8	26.7	4.20
Direktorlar Şurası	0	0	1	3.3	1	3.3	20	66.7	8	26.7	4.17
Biznes sahibkarlar	5	16.7	15	50	7	23.3	3	10	0	0	2.27
Funksional bölmələr	2	6.7	5	16.7	16	53.3	7	23.3	0	0	2.93
Kənar ekspertlər	8	26.7	14	46.7	6	20	2	6.7	0	0	2.07
Digər işçilər	1	3.3	4	13.3	14	46.7	11	36.7	0	0	3.17

Cədvəl 3.9-da Likert üsulu ilə ali rəhbər heyətinin strateji planın qurulmasına nə dərəcədə köməklik göstərməsi haqqında məlumat verilib. 1-ci göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərin 2-si (6.7%-i) icraçıların strateji planın qurulmasında edilən köməklik orta səviyyədə, 20-i (66.7%-i) yaxşı, 8-i (26.7%-i) isə çox yaxşı səviyyədə qiymətləndirir. 2-ci göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərin 1-i (3.3%-i) direktorlar şurasının strateji planın qurulmasında edilən köməkliyi pis, 1-i (3.3%-i) orta, 20-si (66.7%-i) yaxşı, 8-i (26.7%-i) çox yaxşı qiymətləndirir. 2-ci göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərin 5-i (16.7%-

i) biznes sahibkarların strateji planın qurulmasında edilən köməkliyi çox pis, 15-i (50%-i) pis, 7-si (23.3%-i) orta, 3-ü (10%-i) yaxşı qiymətləndirir. 4-cü göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərin 2-si (6.7%-i) biznes sahibkarların strateji planın qurulmasında edilən köməkliyi çox pis, 5-i (16.7%-i) pis, 16-sı (53.3%-i) orta, 7-si (10%-i) yaxşı qiymətləndirir. 5-ci göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərin 8-i (26.7%-i) biznes sahibkarların strateji planın qurulmasında edilən köməkliyi çox pis, 14-ü (46.7%-i) pis, 6-sı (20%-i) orta, 2-si (6.7%-i) yaxşı qiymətləndirir. 6-cı göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərin 1-i (3.3%-i) biznes sahibkarların strateji planın qurulmasında edilən köməkliyi çox pis, 4-ü (13.3%-i) pis, 14-ü (46.7%-i) orta, 11-i (36.7%-i) yaxşı qiymətləndirir.

Cədvəl 3.10

Strateji planın tətbiqi şirkətin özünə necə təsir göstərir ?

	Çox pis		Pis		Orta		Yaxşı		Çox yaxşı		Ortalama
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Birbaşa yer alır.	1	3.3	0	0	1	3.3	16	53.3	12	40	4.27
Fəaliyyət müddətində özünü göstərəcək.	1	3.3	0	0	8	26.7	19	63.3	2	6.7	3.70
Fəaliyyət müddətində yenidən nəzərdən keçirilir.	1	3.3	3	10	16	53.3	7	23.3	3	10	3.27
Tətbiq olunmaya bilər.	14	46.7	13	43.3	3	10	0	0	0	0	1.63

Cədvəl 3.10-da Likert üsulu ilə strateji planın tətbiqin şirkətin özünə necə təsir göstərməsi haqqında məlumat verilib. 1-ci göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərdən 1-i (3.3%-i) strateji planın tətbiqinin şirkətin özünə birbaşa təsir göstərməsini çox pis, 1-i (3.3%-i) orta, 16-sı 53.3%-i yaxşı, 12-si (40%-i) çox yaxşı qiymətləndirir. 2-ci göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərdən 1-i (3.3%-i) strateji planın tətbiqinin şirkətin özünə fəaliyyət müddətində özünü göstərməsini çox pis, 8-i (26.7%-i) orta, 19-u (63.3%-i) yaxşı, 2-si (6.7%-i) çox yaxşı qiymətləndirilir. 3-cü göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərdən 1-i (3.3%-i) strateji planın tətbiqinin şirkətin özündə yenidən nəzərdən keçirilməsini çox pis, 3-ü (10%-i) pis, 16-sı (53.3%-i) orta, 7-si (23.3%-i) yaxşı, 3-ü (10%-i) çox yaxşı qiymətləndirilir. 4-cü göstəriciyə nəzər yetirsək görürük ki, respondentlərdən 14-ü

(46.7%-i) strateji planının tətbiqinin şirkətin özündə tətbiq olunmamasını çox pis, 13-ü (43.3%-i) pis, 3-ü (10%-i) orta qiymətləndirilir.

Cədvəl 3.11-də strateji analiz tətbiqedilməsi haqqında məlumat verilmişdir. Analiz 5 kateqoriya və hər kateqoriya 6 sualdan təşkil olunmuşdur. Cədvəl 3.11.1-də müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsində ilkin fikirlərin irəli sürülməsinin şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirilib.

Cədvəl 3.11.1

Müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsi zamanı ilkin fikirlərin olması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P	1	3	2	6	2	6	1	3	6	21	6	20
N	16	53	15	50	17	56	15	50	13	43	16	53
Y	9	31	11	37	9	32	13	44	10	33	6	20
ÇY	4	13	2	7	2	6	1	3	1	3	2	7
Ort.	3.53		3.43		3.37		3.47		3.20		3.13	

(Qısaltmalar: P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin analizi, Q2-Sektorda texnoloji inkişafın analizi Q3-Hüquqi inkişafın analizi, Q4-Rəqiblərin davranışının analizi, Q5-Müştərilərin ehtiyacı, istəkləri və gözləntilərinin analizi, Q6-Təşkilatın strukturun analizi)

Ölkənin iqtisadi analizini respondentlərin 1-i (3%) pis, 16-sı (53%) normal, 9-u (31%) yaxşı, 4-ü (13%) çox yaxşı hesab edirlər. Sektorda texnoloji inkişafın vəziyyətini respondentlərin 2-si (6%) pis, 15-i (50%) normal, 11-i (37%) yaxşı, 2-si (7%) çox yaxşı hesab edirlər. Hüquqi inkişafın vəziyyətini respondentlərin 2-si (6%) pis, 17 (56%) normal, 9-u (32%) yaxşı, 2-si (6%) çox yaxşı hesab edirlər. Rəqiblərin davranışlarının analizini respondentlərin 1-i (3%) pis, 15-i (50%) normal, 13-ü (44%) yaxşı, 1-i (3%) çox yaxşı hesab edirlər. Müştərilərin ehtiyacları, istəkləri və gözləntilərinin analizini respondentlərin 6-sı (21%) pis, 13-ü (43%) normal, 10-u (33%) yaxşı, 1-i (3%) çox yaxşı hesab edirlər. Təşkilati strukturunu analizini respondentlərin 6-sı (20%) pis, 16-sı (53%) normal, 6-sı (20%) yaxşı, 2-si (7%) çox yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.11.2

Müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsi zamanı ideyanın olmaması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	7	18	5	16	7	23	6	20	6	20	5	18
P	20	66	20	68	18	60	19	64	17	56	15	50
N	5	16	5	16	4	14	4	13	6	20	8	26
Y	0	0	0	0	1	3	1	3	1	3	2	6
Ort.	2.03		2.00		1.97		2.00		2.07		2.23	

(Qısaltmalar: İY-İdeya Yoxdur, ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin analizi, Q2-Sektorda texnoloji inkişafın analizi Q3-Hüquqi inkişafın analizi, Q4-Rəqiblərin davranışının analizi, Q5-Müştərilərin ehtiyacı,istəkləri və gözləntilərinin analizi, Q6-Təşkilatın strukturun analizi)

Cədvəl 3.11.2-də müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsinin ideyanın olmamasının şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirilib. Ölkənin iqtisadi analizini respondentlərin 7-si (18%) çox pis, 20-si (66%) pis, 5-i (16%) normal hesab edirlər. Sektorda texnoloji inkişafın vəziyyətini respondentlərin 5-i (16%) çox pis, 20-si (68%) pis, 5-i (16%) normal hesab edirlər. Hüquqi inkişafın vəziyyətini respondentlərin 7-si (23%) çox pis, 18 (60%) pis, 4-ü (14%) normal, 1-i (3%) yaxşı hesab edirlər. Rəqiblərin davranışlarının analizini respondentlərin 6-sı (20%) çox pis, 19-u (64%) pis, 4-ü (13%) normal, 1-i (3%) yaxşı hesab edirlər. Müştərilərin ehtiyacları, istəkləri və gözləntilərinin analizini respondentlərin 6-sı (20%) çox pis, 17-si (56%) pis, 6-sı (20%) normal, 1-i (3%) yaxşı hesab edirlər. Təşkilati strukturun analizini respondentlərin 5-i (18%) çox pis, 15-i (50%) pis, 8-i (26%) normal, 2-si (6%) yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.11.3

Müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsi zamanı hissə-hissə icra olunması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
P	1	3	1	3	0	0	18	60	0	0	0	0
N	20	67	18	60	22	73	12	40	17	57	10	33
Y	9	30	11	37	8	27	0	0	11	37	16	54
ÇY	0	0	0	0	0	0	0	0	2	6	4	13
Ort.	3.27		3.33		3.27		3.40		3.50		3.80	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin analizi, Q2-Sektorda texnoloji inkişafın analizi Q3-Hüquqi inkişafın analizi, Q4-Rəqiblərin davranışının analizi, Q5-Müştərilərin ehtiyacı,istəkləri və gözləntilərinin analizi, Q6-Təşkilatın strukturun analizi)

Cədvəl 3.11.3-də müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsini hissə-hissə icra olunmasının şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirilib. Ölkənin iqtisadi analizini respondentlərin 1-i (3%) pis, 20-si (67%) normal, 9-u (30%) yaxşı hesab edirlər. Sektorda texnoloji inkişafın vəziyyətini respondentlərin 1-i (3%) pis, 18-i (60%) normal, 11-i (37%) yaxşı hesab edirlər. Hüquqi inkişafın vəziyyətini respondentlərin 22-si (73%) normal, 8-i (27%) yaxşı hesab edirlər. Rəqiblərin davranışlarının analizini respondentlərin 18-i (60%) pis, 12-i (40%) normal hesab edirlər. Müştərilərin ehtiyacları, istəkləri və gözləntilərinin analizini respondentlərin 17-si (57%) normal, 11-i (37%) yaxşı, 2-si (6%) çox yaxşı hesab edirlər. Təşkilati strukturu analizini respondentlərin 10-u (33%) normal, 16-sı (54%) yaxşı, 4-ü (13%) çox yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.11.4

Müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsi zamanı tam icra olunması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
N	3	10	2	7	3	10	5	16	6	20	8	27
Y	13	43	13	43	12	40	11	37	13	43	12	40
ÇY	14	47	15	50	15	50	14	47	11	37	10	33
Ort.	4.37		4.43		4.40		4.30		4.17		4.07	

(Qısaltmalar: TİO-Tam icra Olunan, ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin analizi, Q2-Sektorda texnoloji inkişafın analizi Q3-Hüquqi inkişafın analizi, Q4-Rəqiblərin davranışının analizi, Q5-Müştərilərin ehtiyacı,istəkləri və gözləntilərinin analizi, Q6-Təşkilatın strukturun analizi)

Cədvəl 3.11.4-də müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsinin tam icra olunmasının şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirilib. Ölkənin iqtisadi analizini respondentlərin 3-ü (10%) normal, 13-ü (43%) yaxşı, 14-ü (47%) çox yaxşı hesab edirlər. Sektorda texnoloji inkişafın vəziyyətini respondentlərin 2-si (7%) normal, 13-ü (43%) yaxşı, 15-i (50%) çox yaxşı hesab edirlər. Hüquqi inkişafın vəziyyətini respondentlərin 3-ü (10%) normal, 12-si (40%) yaxşı, 15-i (50%) çox yaxşı hesab edirlər. Rəqiblərin davranışlarının analizini respondentlərin 5-i (16%) normal, 11-i (37%) yaxşı, 14-ü (47%) çox yaxşı hesab edirlər. Müştərilərin ehtiyacları, istəkləri və gözləntilərinin analizini respondentlərin 6-sı (20%) normal, 13-ü (43%) yaxşı, 11-i (37%) çox yaxşı hesab edirlər. Təşkilati strukturu analizini

respondentlərin 8-i (27%) normal, 12-si (40%) yaxşı, 10-u (33%) çox yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.11.5

Müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsi zamanı tam icra olunmaması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	10	34	8	26	10	34	9	30	13	43	9	30
P	18	60	20	68	18	60	18	60	13	43	15	50
N	2	6	2	6	2	6	3	10	4	14	6	20
Ort.	1.73		1.80		1.73		1.80		1.70		1.90	

(Qısaltmalar: TİOm-Tam İcra Olunmayan, ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin analizi, Q2-Sektorda texnoloji inkişafın analizi Q3-Hüquqi inkişafın analizi, Q4-Rəqiblərin davranışının analizi, Q5-Müştərilərin ehtiyacı, istəkləri və gözləntilərinin analizi, Q6-Təşkilatın strukturun analizi)

Cədvəl 3.11.5-də müəssisələrin strateji analiz tətbiqedilməsinin tam icra edilməməsinin şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirilib. Ölkənin iqtisadi analizini respondentlərin 10-u (34%) çox pis, 18-i (60%) pis, 2-si (6%) normal hesab edirlər. Sektorda texnoloji inkişafın vəziyyətini respondentlərin 8-i (26%) çox pis, 20-si (68%) pis, 2-si (6%) normal hesab edirlər. Hüquqi inkişafın vəziyyətini respondentlərin 10-u (23%) çox pis, 18 (60%) pis, 2-si (6%) normal hesab edirlər. Rəqiblərin davranışlarının analizini respondentlərin 9-u (30%) çox pis, 18-i (60%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Müştərilərin ehtiyacları, istəkləri və gözləntilərinin analizini respondentlərin 13-ü (43%) çox pis, 13-ü (43%) pis, 4-ü (14%) normal hesab edirlər. Təşkilati strukturun analizini respondentlərin 9-u (30%) çox pis, 15-i (50%) pis, 6-sı (20%) normal hesab edirlər.

Cədvəl 3.12-də strateji idarəetmə tətbiqedilməsi haqqında məlumat verilmişdir. Analiz 5 kateqoriyadan və hər kateqoriya 6 sualdan təşkil olunmuşdur. Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsində ilkin fikirlərin irəli sürülməsinin şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirək.

Cədvəl 3.12.1

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsi zamanı ilkin fikirlərin olması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	1	4	1	3	1	3	0	0	0	0	0	0
P	3	10	4	14	1	4	4	13	3	10	7	23
N	24	80	24	80	27	90	23	77	22	73	18	60
Y	2	6	1	3	1	3	3	10	5	17	5	17
ÇY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ort.	2.90		2.83		2.93		2.97		3.07		2.93	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, N-Normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ümumi biznes strategiyasının təyin olunması, Q2-Biznes missiyasının yaradılması, Q3- Biznes vizyonu, Q4- Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsi, Q5- Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunması, Q6- Biznes siyasətinin yaradılması)

Ümumi biznes strategiyasının təyin olunmasını respondentlərin 1-i (4%) çox pis, 3-ü (10%) pis, 24-ü (80%) normal, 2-si (6%) yaxşı hesab edirlər. Biznes missiyasının yaradılmasını respondentlərin 1-i (3%) çox pis, 4-ü (14%) pis, 24-ü (80%) normal, 1-i (3%) yaxşı hesab edirlər. Biznes vizyonunun vəziyyətini respondentlərin 1-i (3%) çox pis, 1-i (3%) pis, 27-si (90%) normal, 1-i (3%) yaxşı hesab edirlər. Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsini respondentlərin 4-ü (13%) pis, 23-ü (77%) normal, 3-ü (10%) yaxşı hesab edirlər. Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunmasını respondentlərin 7-si (23%) pis, 18-i (60%) normal, 5-i (17%) yaxşı hesab edirlər. Biznes siyasətinin yaradılmasını respondentlərin 7-si (23%) pis, 18-i (60%) normal, 5-i (17%) yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.12.2

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsi zamanı ilkin fikirlərin olması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	10	33	8	27	9	30	6	20	9	30	12	40
P	17	57	18	60	18	60	21	70	15	50	12	40
N	3	10	4	13	3	10	3	10	6	20	6	20
Ort.	1.77		1.87		1.80		1.90		1.90		1.80	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, N-Normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ümumi biznes strategiyasının təyin olunması, Q2-Biznes missiyasının yaradılması, Q3- Biznes vizyonu, Q4- Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsi, Q5- Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunması, Q6- Biznes siyasətinin yaradılması)

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsində ideyaların olmamasının şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirək. Ümumi biznes strategiyasının təyin olunmasını respondentlərin 10-u (33%) çox pis, 17-si (57%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Biznes missiyasının yaradılmasını respondentlərin 8-i (27%) çox pis, 18-i (60%) pis, 4-ü (13%) normal hesab edirlər. Biznes vizyonunun vəziyyətini respondentlərin 9-u (30%) çox pis, 18-i (60%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsini respondentlərin 6-sı (20%) çox pis, 21-i (70%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunmasını respondentlərin 9-u (30%) çox pis, 15-i (50%) pis, 6-sı (20%) normal hesab edirlər. Biznes siyasətinin yaradılmasını respondentlərin 12-si (40%) çox pis, 12-si (40%) pis, 6-si (20%) normal hesab edirlər.

Cədvəl 3.12.3

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsinin hissə-hissə icra olunması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	1	3
P	2	7	3	10	2	7	2	6	0	0	0	0
N	12	40	12	40	13	43	14	47	11	37	11	37
Y	15	50	14	47	14	47	12	40	13	43	16	53
ÇY	1	3	1	3	1	3	2	7	5	17	2	7
Ort.	3.50		3.43		3.47		3.47		3.70		3.60	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, N-Normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ümumi biznes strategiyasının təyin olunması, Q2-Biznes missiyasının yaradılması, Q3- Biznes vizyonu, Q4- Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsi, Q5- Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunması, Q6- Biznes siyasətinin yaradılması)

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsinin hissə-hissə icra olunmasının şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirək. Ümumi biznes strategiyasının təyin olunmasını respondentlərin 2-si (7%) pis, 12-si (40%) normal, 15-i (50%) yaxşı, 1-i (3%) çox yaxşı hesab edirlər. Biznes missiyasının yaradılmasını respondentlərin 3-ü (10%) pis, 12-si (40%) normal, 14-ü (47%) yaxşı, 1-i (3%) çox yaxşı hesab edirlər. Biznes vizyonunun vəziyyətini respondentlərin 2-si (7%) pis, 13-ü (43%) normal, 14-ü (47%) yaxşı, 1-i (3%) çox yaxşı hesab edirlər. Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsini respondentlərin 2-si (6%) pis, 14-ü

(47%) normal, 12-sı (40%) yaxşı, 2-si (7%) çox yaxşı hesab edirlər. Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunmasını respondentlərin 1-i (3%) çox pis, 11-i (37%) normal, 13-ü (43%) yaxşı, 5-i (17%) çox yaxşı hesab edirlər. Biznes siyasətinin yaradılmasını respondentlərin 1-i (3%) çox pis, 11-i (37%) normal, 16-sı (53%) yaxşı, 2-si (7%) çox yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.12.4

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsinin tam icra olunması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
N	10	34	9	30	3	10	5	17	3	10	3	10
Y	20	66	21	70	8	27	15	50	18	60	16	53
ÇY	0	0	0	0	19	63	10	33	9	30	11	37
Ort.	4.67		4.70		4.53		4.17		4.20		4.27	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, N-Normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ümumi biznes strategiyasının təyin olunması, Q2-Biznes missiyasının yaradılması, Q3- Biznes vizyonu, Q4- Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsi, Q5- Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunması, Q6- Biznes siyasətinin yaradılması)

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsinin tam icra olunmasının şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirək. Ümumi biznes strategiyasının təyin olunmasını respondentlərin 10-u (34%) normal, 20-si (66%) yaxşı hesab edirlər. Biznes missiyasının yaradılmasını respondentlərin 9-u (30%) normal, 21-i (70%) yaxşı hesab edirlər. Biznes vizyonunun vəziyyətini respondentlərin 3-ü (10%) normal, 8-i (27%) yaxşı, 19-u (63%) yaxşı hesab edirlər. Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsini respondentlərin 5-i (17%) normal, 15-i (50%) yaxşı, 10-u (33%) çox yaxşı hesab edirlər. Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunmasını respondentlərin 3-ü (10%) normal, 18-i (60%) yaxşı, 9-u (30%) çox yaxşı hesab edirlər. Biznes siyasətinin yaradılmasını respondentlərin 3-ü (10%) normal, 16-sı (53%) yaxşı, 11-i (37%) çox yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.12.5

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsi zamanı tam icra olmaması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	11	37	13	44	10	33	10	33	9	30	12	40
P	16	53	16	53	19	64	19	64	18	60	13	43
N	3	10	1	3	1	3	1	3	3	10	5	17

Ort.	1.73	1.60	1.70	1.70	1.80	1.77
------	------	------	------	------	------	------

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, N-Normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Ort.-Ortalama, Q1- Ümumi biznes strategiyasının təyin olunması, Q2-Biznes missiyasının yaradılması, Q3- Biznes vizyonu, Q4- Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsi, Q5- Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunması, Q6- Biznes siyasətinin yaradılması)

Müəssisələrin strateji idarəetmə tətbiqedilməsində tam icra olmamasının şirkətə nə dərəcədə təsir etməsi haqqında təhlilə nəzər yetirək. Ümumi biznes strategiyasının təyin olunmasını respondentlərin 11-i (37%) çox pis, 16-sı (53%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Biznes missiyasının yaradılmasını respondentlərin 13-ü (44%) çox pis, 16-sı (53%) pis, 1-i (3%) normal hesab edirlər. Biznes vizyonunun vəziyyətini respondentlərin 10-u (33%) çox pis, 19-u (64%) pis, 1-i (3%) normal hesab edirlər. Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsini respondentlərin 10-u (33%) çox pis, 19-u (64%) pis, 1-i (3%) normal hesab edirlər. Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunmasını respondentlərin 9-u (30%) çox pis, 18-i (60%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Biznes siyasətinin yaradılmasını respondentlərin 12-si (40%) çox pis, 13-ü (43%) pis, 5-i (17%) normal hesab edirlər.

Cədvəl 3.13

Biznesdə tətbiq olunan strateji vəziyyət

	F	%
İnkişaf yönümlü	17	56.7
Mövcud vəziyyətə davamlı olma	9	30
Ətrafına baxma və özünə gəlmə	4	13.3
Yekun	30	100

Cədvəl 3.13-ü təhlil etdikdə sorğu iştirakçılarının 17-si (56.7%-i) biznesdəki vəziyyətini inkişaf yönümlü hesab edirlər. Respondentlərin 9-u (30%-i) mövcud vəziyyətdə davamlı olma strategiyasını, 4-ü (13.3%-i) ətrafına baxmaq və özünə gəlmə (bençmarkinq) strategiyasını seçirlər. Təhlilə nəzər yetirsək görürük ki, kiçilmə yönümlü və ləğv etmə yönümlü variantları cavablandırılmayıb. Bu isə şirkətlərin vəziyyətinin stabil olduğunu və böhran dövründə düzgün idarəetmə modelinə malik olduğunu bir daha nümayiş etdirir.

Cədvəl 3.14

Sizin biznes menecerlər tərəfindən necə qarşılır?

	F	%
Strateji deyil	4	13.3
Hissəli strateji	6	20
İdeya yoxdur	3	10
Tam strateji	17	56.7
Yekun	30	100

Cədvəl 3.14-ü təhlil etsək görürük ki, menecerlərin 4-ü (13.3%-i) biznesləri strateji olmadığını, 6-sı (20%-i) hissəli strateji olduğunu, 3-nün (10%-i) heç bir ideyasının olmadığını, 17-si isə (56.7%-i) bizneslərinin tam strateji olduğunu düşünürlər. Sorğunun aparıldığı şirkətlərin 80%-ə yaxını biznes strategiyasına üstünlük verdiyi və onsuz şirkətin tab gətirə bilməyəcəyi qənaətinə gəlirlər.

Cədvəl 3.15-də menecerlərin şirkət strategiyasının qurulmasında oynadığı rollar haqqında məlumat verilib. Həmin məlumatlar 4 kateqoriyaya və hər kateqoriya 6 sualdan təşkil olunmuşdur.

Cədvəl 3.15.1

Strateji idarəetmə müddətində menecerlərin rolunun fəaliyyət fazasında olması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.3	1	3.3
P	5	16.7	2	6.7	3	10	5	16.7	6	20	5	16.7
N	21	70	24	80	23	76.7	18	60	17	56.7	14	46.7
Y	4	13.3	4	13.3	4	13.3	7	23.3	6	20	10	33.3
Ortalama	2.97		3.07		3.03		3.07		2.93		3.10	

(Qısaltmalar: HHH-Hal Hazırda Fəaliyyətdədir, KEM-Kənar Ekspertlərə Müraciət, TM-Tək Müraciət, MA-Məsələ Alınmadı, MTE-Müəssisələrdə Tətbiq Edilmir, ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.15.1-də menecerlərin strateji planın qurulmasının hal-hazırda fəaliyyət fazasında olması haqqında vəziyyəti təhlil edilib. Missiyanın yaradılmasının hal-hazırda fəaliyyət fazasında olmasını respondentlərin 5-i (16.7%) pis, 21-i (70%) normal, 4-ü (13.3%) yaxşı hesab edirlər. Vizyonun yaradılmasının hal-hazırda fəaliyyət fazasında olmasını respondentlərin 2-si (6.7%) pis, 24-ü (80%) normal, 4-ü (13.3%) yaxşı hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 3-ü (10%)

pis, 23-ü (76.7%) normal, 4-ü (13.3%) yaxşı hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin yaradılmasını respondentlərin 5-i (16.7%) pis, 18-i (60%) normal, 7-si (23.3%) yaxşı hesab edirlər. Strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 1-i (3.3%) çox pis, 6-sı (20%) pis, 17-si (56.7%) normal, 6-sı (20%) yaxşı hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 1-i (3.3%) çox pis, 5-i (16.7%) pis, 14-ü (46.7%) normal, 10-u (33.3%) yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.15.2

Strateji idarəetmə müddətində menecerlərin kənar ekspertlərə müraciət etməsi

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	1	3.3	2	6.7	3	10	2	6.7	2	6.7	3	10
P	11	36.7	10	33.3	8	26.7	12	40	12	40	10	33.3
N	14	46.7	14	46.7	14	46.7	10	33.3	9	30	9	30
Y	4	13.3	4	13.3	5	16.7	6	20	7	23.3	8	26.7
Ortalama	2.10		2.67		2.70		2.67		2.70		2.73	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.15.2-də menecerlərin strateji planın qurulmasında kənar ekspertlərə müraciət etməsi haqqında vəziyyəti təhlil edilib. Missiyanın yaradılmasında kənar ekspertlərə müraciət etməsini respondentlərin 1-i (3.3%) çox pis, 11-i (36.7%) pis, 14-ü (46.7%) normal, 4-ü (13.3%) yaxşı hesab edirlər. Vizyonun yaradılmasının hal-hazırda fəaliyyət fazasında olmasını respondentlərin 2-si (6.7%) çox pis, 10-u (33.3%) pis, 14-ü (46.7%) normal, 4-ü (13.3%) yaxşı hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 3-ü (10%) çox pis, 8-i (26.7%) pis, 14-ü (46.7%) normal, 5-i (16.7%) hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin yaradılmasını respondentlərin 2-si (6.7%) çox pis, 12-si (40%) pis, 10-u (33.3%) normal, 6-sı (20%) yaxşı hesab edirlər. Strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 2-si (6.7%) çox pis, 12-si (40%) pis, 9-u (30%) normal, 7-si (23.3%) yaxşı hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 3-ü (10%) çox pis, 10-u (33.3%) pis, 9-u (30%) normal, 8-i (26.7%) yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.15.3

Strateji idarəetmə müddətində menecerlərin strateji planı qura bilməməsi

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	13	43.3	13	43.3	15	50	9	30	18	60	17	56.7
P	15	50	16	53.3	12	40	16	53.3	8	26.7	10	33.3
N	2	6.7	1	3.3	3	10	5	16.7	4	13.3	3	10
Ortalama	1.63		1.60		1.87		1.53		1.53		1.53	

(Qısaltmalar: HHF-Hal Hazırda Fəaliyyətdədir, KEM-Kənar Ekspertlərə Müraciət, TM-Tək Müraciət, MA-Məsələ Alınmadı, MTE-Müəssisələrdə Tətbiq Edilmir, ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.15.3-də menecerlərin strateji planın qura bilməməsi haqqında vəziyyəti təhlil edilib. Missiyanın yaradılmasının mümkün olmamasını respondentlərin 13-ü (43.3%) çox pis, 15-i (50%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Vizyonun yaradılmasının hal-hazırda fəaliyyət fazasında olmasını respondentlərin 13-ü (43.3%) çox pis, 16-sı (53.3%) pis, 1-i (3.3%) normal hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 15-i (50%) çox pis, 12-si (40%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin yaradılmasını respondentlərin 9-u (30%) çox pis, 16-sı (53.3%) pis, 5-i (16.7%) normal hesab edirlər. Strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 18-i (60%) çox pis, 8-i (26.7%) pis, 4-ü (13.3%) normal hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 17-si (56.7%) çox pis, 10-u (33.3%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər.

Cədvəl 3.15.4

Strateji idarəetmə müddətində menecerlərin strateji planı müəssisədə tətbiq edə bilməməsi

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	16	53.3	18	60	18	60	17	56.7	15	50	17	56.7
P	12	40	10	33.3	10	33.3	11	36.7	14	46.7	12	40
N	2	6.7	2	6.7	2	6.7	2	6.7	1	3.3	1	3.3
Ortalama	1.53		1.47		1.47		1.50		1.53		1.47	

(Qısaltmalar: HHF-Hal Hazırda Fəaliyyətdədir, KEM-Kənar Ekspertlərə Müraciət, TM-Tək Müraciət, MA-Məsələ Alınmadı, MTE-Müəssisələrdə Tətbiq Edilmir, ÇP-çox pis, P-pis, N-normal, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes

siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.15.4-də menecerlərin strateji planın müəssisədə tətbiq etməməsi haqqında vəziyyəti təhlil edək. Missiyanın yaradılmasının müəssisədə tətbiq etməməsini respondentlərin 16-sı (53.3%) çox pis, 12-si (40%) pis, 2-si (6.7%) normal yaxşı hesab edirlər. Vizyonun yaradılmasının hal-hazırda fəaliyyət fazasında olmasını respondentlərin 18-i (60%) çox pis, 10-u (33.3%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 18-i (60%) çox pis, 10-u (33.3%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin yaradılmasını respondentlərin 17-si (56.7%) çox pis, 11-i (36.7%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 15-i (50%) çox pis, 14-ü (46.7%) pis, 1-i (3.3%) normal hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 17-si (56.7%) çox pis, 12-si (40%) pis, 1-i (3.3%) normal hesab edirlər.

Cədvəl 3.16-da işçilərin şirkət strategiyasının qurulmasında oynadığı rollar haqqında məlumat verilib. Həmin məlumatlar 4 kateqoriyaya və hər kateqoriya 6 sualdan təşkil olunmuşdur.

Cədvəl 3.16.1

Strateji idarəetmə müddətində işçilərin rolunun fəaliyyət fazasında olması

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	1	3.3	1	3.3	1	3.3	0	0	1	3.3	1	3.3
P	1	3.3	1	3.3	1	3.3	1	3.3	2	6.7	2	6.7
N	9	30	9	30	10	33.3	11	36.7	11	36.7	5	16.7
Y	15	50	15	50	16	53.3	16	53.3	10	33.3	14	46.7
ÇY	4	13.3	4	13.3	2	6.7	2	6.7	6	20	8	26.7
Ortalama	3.67		3.67		3.57		3.63		3.60		3.87	

(Qısaltmalar: HHF-Hal Hazırda Fəaliyyətdədir, KEM-Kənar Ekspertlərə Müraciət, TM-Tək Müraciət, MA-Məsələ Alınmadı, MTE-Müəssisələrdə Tətbiq Edilmir, ÇP-çox pis, P-pis, O-orta, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.16.1-də işçilərin strateji planın hal-hazırda fəaliyyətdə olması haqqında vəziyyəti təhlil edilib. Missiyanın və vizyonun yaradılmasının hal-hazırda fəaliyyət fazasında olmasını respondentlərin 1-i (3.3%) çox pis, 1-i (3.3%) pis, 9-u (30%)

normal, 15-i (50%) yaxşı, 4-ü (13.3%) çox yaxşı hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 1-i (3.3%) çox pis, 1-i (3.3%) pis, 10-u (33.3%) normal, 16-sı (53.3%) yaxşı, 2-si (6.7%) çox yaxşı hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin yaradılmasını respondentlərin 1-i (3.3%) pis, 11-i (36.7%) normal, 16-sı (53.3%) yaxşı, 2-si (6.7%) çox yaxşı hesab edirlər. Strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 1-i (3.3%) çox pis, 2-si (6.7%) pis, 11-i (36.7%) normal, 10-u (33.3%) yaxşı, 6-sı (20%) çox yaxşı hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 1-i (3.3%) çox pis, 2-si (6.7%) pis, 5-i (16.7%) normal, 14-ü (46.7%) yaxşı, 8-i (26.7%) çox yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.16.2

Strateji idarəetmə müddətində işçilərin kənar ekspertlərə müraciət etməsi

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	3	10	4	13.3	5	16.7	3	10	3	10	2	6.7
P	13	43.3	11	36.7	11	36.7	13	43.3	13	43.3	13	43.3
N	11	36.7	12	40	11	36.7	10	33.3	10	33.3	11	36.7
Y	2	6.7	2	6.7	3	10	4	13.3	4	13.3	4	13.3
ÇY	1	3.3	1	3.3	0	0	0	0	0	0	0	0
Ortalama	2.50		2.50		2.40		2.50		2.50		2.57	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, O-orta, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.16.2-də işçilərin strateji planın qurulmasında kənar ekspertlərə müraciət etməsi haqqında vəziyyəti təhlil edilib. Missiyanın yaradılmasında kənar ekspertlərə müraciət etməsini respondentlərin 3-ü (10%) çox pis, 13-ü (43.3%) pis, 11-i (36.7%) normal, 2-si (6.7%) yaxşı, 1-i (3.3%) çox yaxşı hesab edirlər. Vizyonun yaradılmasını respondentlərin 4-ü (13.3%) çox pis, 11-i (36.7%) pis, 12-si (40%) normal, 2-si (6.7%) yaxşı, 1-i (3.3%) çox yaxşı hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 5-i (16.7%) çox pis, 11-i (36.7%) pis, 11-i (36.7%) normal, 3-ü (10%) yaxşı hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin və strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 3-ü (10%) çox pis, 13-ü (43.3%) pis, 10-u (33.3%) normal, 4-ü (13.3%) yaxşı hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 2-si (6.7%) çox pis, 13-ü (43.3%) pis, 11-i (36.7%) normal, 4-ü (13.3%) yaxşı hesab edirlər.

Cədvəl 3.16.3

Strateji idarəetmə müddətində işçilərin strateji planın qura bilməməsi

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	14	46.7	16	53.3	14	46.7	16	53.3	18	60	21	70
P	13	43.3	13	43.3	14	46.7	14	46.7	11	36.7	8	26.7
N	3	10	1	3.3	2	6.7	0	0	1	3.3	1	3.3
Ortalama	1.63		1.50		1.60		1.47		1.43		1.33	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, O-orta, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.16.3-də işçilərin strateji planın qurulmasının mümkün olmaması haqqında vəziyyəti təhlil edilib. Missiyanın yaradılmasının mümkün olmamasını respondentlərin 14-ü (46.7%) çox pis, 13-ü (43.3%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Vizyonun yaradılmasını respondentlərin 16-sı (53.3%) çox pis, 13-ü (43.3%) pis, 1-i (3.3%) normal hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 14-ü (46.7%) çox pis, 14-ü (46.7%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin yaradılmasını respondentlərin 16-sı (53.3%) çox pis, 14-ü (46.7%) pis hesab edirlər. Strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 18-i (60%) çox pis, 11-i (36.7%) pis, 1-i (3.3%) normal hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 21-i (70%) çox pis, 8-i (26.7%) pis, 1-i (3.3%) normal hesab edirlər.

Cədvəl 3.16.4

Strateji idarəetmə müddətində işçilərin strateji planın qurulmasının müəssisədə tətbiq edilməməsi

	Q1		Q2		Q3		Q4		Q5		Q6	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
ÇP	12	40	11	36.7	10	33.3	14	46.7	14	46.7	12	40
P	16	53.3	17	56.7	18	60	14	46.7	13	43.3	15	50
N	2	6.7	2	6.7	2	6.7	2	6.7	3	10	3	10
Ortalama	1.67		1.70		1.73		1.60		1.63		1.70	

(Qısaltmalar: ÇP-çox pis, P-pis, O-orta, Y-yaxşı, ÇY-çox yaxşı, Q1- Missiyanın yaradılması, Q2- Vizyonun yaradılması, Q3- Biznes siyasəti, Q4- Təşkilati mədəniyyətin yaradılması, Q5- Strategiyanın yaradılması, Q6- Biznes strategiyasının yaradılması.)

Cədvəl 3.16.4-də işçilərin strateji planın qurulmasının müəssisədə tətbiq edilməməsi haqqında vəziyyəti təhlil edilib. Missiyanın yaradılmasının müəssisədə tətbiq edilməməsini respondentlərin 12-si (40%) çox pis, 16-sı (53.3%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Vizyonun yaradılmasını respondentlərin 11-i (36.7%) çox pis, 17-si (56.7%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Biznes siyasətinin işlənməsini respondentlərin 10-u (33.3%) çox pis, 18-i (60%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Təşkilati mədəniyyətin yaradılmasını respondentlərin 14-ü (46.7%) çox pis, 14-ü (46.7%) pis, 2-si (6.7%) normal hesab edirlər. Strategiyanın yaradılmasını respondentlərin 14-ü (46.7%) çox pis, 13-ü (43.3%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər. Biznes strategiyasının yaradılmasını respondentlərin 12-si (40%) çox pis, 15-i (50%) pis, 3-ü (10%) normal hesab edirlər.

3.2 Biznes strategiyasının təkmilləşdirilməsi yolları

Bu hissədə Azərbaycan fəaliyyət göstərən müəssisələrin yaş qruplarına, işçi sayına, bazar statusuna görə strateji analiz, strateji idarəetmə tətbiq edilməsi, menecerlərin və işçilərin strateji planın qurulmasında göstərdikləri rollar arasında statistik əlaqələrin olub-olmaması təhlil ediləcək və bu təhlil One Way ANOVA testi vasitəsilə aparılacaq.

Cədvəl 3.17

Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji analiz tətbiq edilməsinin fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

Strateji analiz tətbiq edilməsi	Yaş qrupları	
	F	Əhəmiyyətlik
Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin analizi	1.775	.177
Sektorda texnoloji inkişafın analizi	0.650	.590
Qaydalı və hüquqi inkişafın analizi	2.096	.125
Rəqiblərin davranışının analizi	2.118	.122
Müştərilərin ehtiyacı, istəkləri və gözləntilərinin analizi	0.218	.883
Təşkilatın strukturunun analizi	0.465	.709

Cədvəl 3.17-ni təhlil etdikdə biznesin yaş qruplarına görə statistik analiz tətbiq edilməsi ilə əlaqəsi 0.05 statistik göstərici üzrə ciddi şəkildə fərqlilik göstərmədiyi üzə çıxır ($p > 0,05$). Bu nəticəyə görə “H₀: Menecerlərinin aid olduqları

yaş qruplarına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “H1:Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərib.” hipotezi rədd edilir. Konkret desək, yaş qrupları strateji analiz tətbiqedilməsi ilə fərqlilik göstərmir.

Cədvəl 3.18

Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji idarəetmə tətbiqedilməsinin fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

Strateji idarəetmə tətbiqedilməsi	Yaş qrupları	
	F	Əhəmiyyətlik
Ümumi biznes strategiyasının təyin olunması	0.194	.900
Biznes missiyasının yaradılması	0.312	.816
Biznes vizyonu	0.152	.927
Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsi	0.137	.937
Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunması	0.120	.948
Biznes siyasətinin yaradılması	0.937	.437

Cədvəl 3.18-i təhlil etdikdə biznesin yaş qruplarına görə statistik idarəetmə tətbiqedilməsi ilə əlaqəsi 0.05 statistik göstərici üzrə ciddi şəkildə fərqlilik göstərmədiyini üzə çıxır ($p=0,000>0,05$). Bu nəticəyə görə “H0: Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji idarəetmə tətbiqedilməsi fərqlilik göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “H1:Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə strateji idarəetmə tətbiqedilməsi fərqlilik göstərib.” hipotezi rədd edilir. Konkret desək, yaş qrupları strateji idarəetmə tətbiqedilməsi ilə fərqlilik göstərmir.

Cədvəl 3.19

Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rolların fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

Menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar	Yaş qrupları	
	F	Əhəmiyyətlik
Missiyanın yaradılması	2.673	.068
Vizyonun yaradılması	1.573	.220
Biznes siyasəti	0.415	.744
Təşkilati mədəniyyətin yaradılması	1.294	.297
Strategiyanın yaradılması	0.278	.841
Biznes strategiyasının yaradılması	0.644	.594

Cədvəl 3.19-u təhlil etdikdə yaş qrupları ilə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar arasında əlaqə 0.05 statistik göstərici üzrə ciddi şəkildə fərqlilik göstərmədiyi üzə çıxır ($p=0,000>0,05$). Bu nəticəyə görə “H0:Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “H1:Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.” hipotezi isə rədd edilir. Konkret desək, yaş qrupları ilə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərmir.

Cədvəl 3.20

Menecerlərinin aid olduqları yaş qruplarına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rolların fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

İşçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar	Yaş qrupları	
	F	Əhəmiyyətlik
Missiyanın yaradılması	0.754	.530
Vizyonun yaradılması	0.223	.880
Biznes siyasəti	1.195	.331
Təşkilati mədəniyyətin yaradılması	1.130	.355
Strategiyanın yaradılması	0.680	.572
Biznes strategiyasının yaradılması	0.806	.502

Cədvəl 3.20-ni təhlil etdikdə yaş qrupları ilə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar arasında əlaqə 0.05 statistik göstərici üzrə ciddi şəkildə fərqlilik göstərmədiyi üzə çıxır ($p=0,000>0,05$). Bu nəticəyə görə “H0:Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “H1:Menecerlərin aid olduqları yaş qruplarına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.” hipotezi isə rədd edilir. Konkret desək, yaş qrupları ilə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərmir.

Cədvəl 3.21

Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji analiz tətbiqedilməsinin fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

Strateji analiz tətbiqedilməsi	İşçilərin sayı	
	F	Əhəmiyyətlik
Ölkənin iqtisadi vəziyyətinin analizi	0.724	.584
Sektorda texnoloji inkişafın analizi	1.248	.316
Qaydalı və hüquqi inkişafın analizi	1.190	.339
Rəqiblərin davranışının analizi	1.149	.357
Müştərilərin ehtiyacı, istəkləri və gözləntilərinin analizi	5.275	.003
Təşkilatın strukturunun analizi	0.624	.650

Cədvəl 3.21-i təhlil etdikdə yalnız bir göstəricinin “Müştərilərin ehtiyacı, istəkləri və gözləntilərinin analizi”-nin əhəmiyyətlik göstəricisi normadan aşağıdır ($p=0.003<0.05$), digər göstəricilərdə normadan yüksəkdir ($p>0,05$). Bu nəticəyə görə “H0: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “H1: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji analiz tətbiqedilməsi fərqlilik göstərib.” hipotezi rədd edilir. Konkret desək, yaş qrupları strateji analiz tətbiqedilməsi ilə fərqlilik göstərmir.

Cədvəl 3.22

Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji idarəetmə tətbiqedilməsinin fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

Strateji idarəetmə tətbiqedilməsi	İşçilərin sayı	
	F	Əhəmiyyətlik
Ümumi biznes strategiyasının təyin olunması	0.216	.927
Biznes missiyasının yaradılması	0.445	.775
Biznes vizyonu	0.242	.912
Təşkilata aid olan obyekt və hədəflərin müəyyən edilməsi	1.471	.241
Təşkilata aid olan mədəni dəyərlərin təyin olunması	1.630	.198
Biznes siyasətinin yaradılması	0.382	.819

Cədvəl 3.22-ni təhlil etdikdə işçilərin sayına görə biznesin statistik idarəetmə tətbiqedilməsi ilə əlaqəsi 0.05 statistik göstərici üzrə ciddi şəkildə fərqlilik göstərmir ($p=0,000>0,05$). Bu nəticəyə görə “ H_0 : Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji idarəetmə tətbiqedilməsi fərqlilik göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “ H_1 : Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə strateji idarəetmə tətbiqedilməsi fərqlilik göstərib.” hipotezi rədd edilir. Konkret desək, işçilərin sayı strateji idarəetmə tətbiqedilməsi ilə fərqlilik göstərmir.

Cədvəl 3.23

Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rolların fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

Menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar	İşçilərin sayı	
	F	Əhəmiyyətlik
Missiyanın yaradılması	0.426	.788
Vizyonun yaradılması	0.483	.748
Biznes siyasəti	1.114	.372
Təşkilati mədəniyyətin yaradılması	1.531	.224
Strategiyanın yaradılması	0.966	.444
Biznes strategiyasının yaradılması	1.428	.254

Cədvəl 3.23-ü təhlil etdikdə işçilərin sayı ilə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar arasında əlaqə 0.05 statistik göstərici üzrə ciddi şəkildə fərqlilik göstərmir ($p>0,05$). Bu nəticəyə görə “ H_0 : Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik

göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “H1: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.” hipotezi isə rədd edilir. Konkret desək, işçilərin sayı ilə menecerlərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərmir.

Cədvəl 3.24

Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rolların fərqlilik göstərib-göstərməməsini təyin edən analiz nəticələri (One Way ANOVA)

İşçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar	İşçilərin sayı	
	F	Əhəmiyyətlik
Missiyanın yaradılması	0.897	.480
Vizyonun yaradılması	1.254	.314
Biznes siyasəti	3.623	.018
Təşkilati mədəniyyətin yaradılması	2.022	.122
Strategiyanın yaradılması	2.928	.039
Biznes strategiyasının yaradılması	3.428	.023

Cədvəl 3.24-ü təhlil etdikdə 3 göstəricinin nəticəsi 0.05-dən kiçik çıxmışdır: “Biznes siyasəti” $p=0.018<0.05$, “Strategiyanın yaradılması” $p=0.039<0.05$, “Biznesin yaradılması” $p=0.023<0.05$, digər göstəricilərdə isə nəticə normadan yüksəkdir ($p>0,05$). Bu nəticəyə görə “H0: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərməyib” hipotezi qəbul edilir, “H1: Şirkətdə çalışan işçilərin sayına görə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərib.” hipotezi isə rədd edilir. Konkret desək, işçilərin sayı ilə işçilərin strateji tətbiqedilməsində göstərdiyi rollar fərqlilik göstərmir.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Son illər dünya iqtisadiyyatda baş verən dinamik dəyişikliklər iqtisadi, siyasi, sosial, texnoloji və biznes dünyasında da dəyişikliklərə gətirib çıxartmışdır. Daxili və xarici təsirləri nəzərə alaraq şirkətlər özlərini daha çevik aparmalıdılar. Bu dəyişikliklərə hansı şirkətlər tez reaksiya verirsə, o şirkətlər də rəqabətə tab gətirir və bazarda öz mövqeyini gücləndirmiş olur.

Amma son illərdə neftin qiymətinin aşağı düşməsi, milli valyutanın dəyərdən düşməsi bir çox şirkətlərin fəaliyyətində ciddi şəkildə biruzə verdi. Əvvəla strategiya və taktiki fəaliyyət planının olmaması bəzi şirkətlərin, o cümlədən, bank sektorunun gəlirləri azalsa da, bəzi şirkətlərin fəaliyyətinin sonu ilə nəticələndi.

Strategiya dedikdə, qarşıya qoyulan işləri yerinə yetirməyi rahatlaşdıran, eyni zamanda istəklərlə imkanların uzlaşdığı ali idarəetmə metodudur. Taktika dedikdə, strategiya ilə əlaqəli olan menecmentin ən vacib xarakterik xüsusiyyət və strategiyada olan boşluğu dolduran vacib element başa düşülür.

Strategiyanın seçimi asan bir iş deyildir, amma strategiyanın gedişinə nəzarət üçün uyğun alətlərin seçimi məsələsi və nəticələrinin qiymətləndirilməsi ən qəliz proses sayılır. Strateji nəzarət üçün dəqiq vəsaitlərin seçimi strategiyanın reallaşmasında yaranan gecikmələri azaldır və şirkətin yenidən qurulmasına çəkiləcək vaxta qənaət etməsində kömək edir.

Azərbaycan fəaliyyət göstərən və tədqiqat obyektinə olan 30 şirkət üzərindən tədqiqatlar aparılmışdır. Tədqiqat nəticələri etibarlılığını yoxlamaq məqsədilə Alfa testi aparılmış və yekun nəticədə anketin etibarlılıq əmsali yüksək olub.

Araşdırmalardan bəzi göstəriciləri bazis kimi götürərək bir sıra nəticələrə gəlmək mümkün oldu. İşçi heyətinin yaş əmsalının təhlilindən belə aydın oldu ki, Azərbaycan şirkətlərinin böyük bir əksəriyyəti şirkətə cavan, perspektivli kadrları götürməyə üstünlük verir. Həmin kadrlar yaşlı kadrlardan fərqli olaraq daha çevik qərar vermək və gələcəyə doğru daha strateji seçim etmək qabiliyyətinə malik olurlar.

Digər araşdırma elementi isə təhsil səviyyəsi idi. Bu araşdırmada ali təhsillə yanaşı orta təhsil səviyyəsi də qeyd edilmişdir. Ancaq sorğunu cavablandıran menecerlər şirkətə ali təhsilli şəxsləri götürməyə üstünlük verir. Hətta təhlil zamanı şirkətlərin demək olar ki, yarısı artıq bakalavr təhsili alan yox həmçinin magistr

təhsili almış işçilərə də üstünlük verir. Orta təhsilli insanları isə adı ümumiyyətlə çəkilmir. Çünki onlar orta təhsilli insanların menecmentlik qabiliyyətinin çox zəif olduğunu və stress şəraitində özlərini uğurlu kadr kimi aparmayacaqlarını bildirirlər.

Missiya və vizyonun yaradılması şirkətin əsas sütunlarından biridir və onsuz şirkətin fəaliyyəti mənasız sayılır. Aparılmış təhlillər bir daha göstərdi ki, şirkətlərin 90%-i missiya və vizyonun yaradılmasını müsbət yanaşırlar. Şirkətin məqsədini bilən, gələcəkdə şirkətin hansı vəziyyətdə olmasını dərk edən və yazılı formada strateji planında qeyd edən ali rəhbər heyəti gələcəkdə daha böyük uğurlara imza atacaq.

Strateji idarəetmənin şirkətin ən üst mövqeyi olduğundan strateji planın işlənməsində icraçıların, direktorlar şurasının daha fəal iştirak etməsi şirkət yaradıcılarının daha məsuliyyətli olması və strateji planın yerinə yetirilməsinə daha ciddi yanaşdırlarından xəbər verir. Amma kənar ekspertlər bu prosesdə zəif iştirak edirlər. Buna əsas səbəb kimi daha bahalı proses olması və menecerlərə sərf etməməsi göstərilir. Diqqətdən yayınmayan məqam isə daxili işçilərin bu prosesdə iştirakın çox zəif olmasıdır. Bu səbəb olaraq bəzi menecerlər onların belə səlahiyyətin olmamasında, bəziləri isə məlumatın məxfiliyini əsas götürərək bu məlumatların başqa yerdə yayılmasına imkan verməməsi əsas götürür.

Sorğuda iştirak edən şirkətlərin yeniliklərə rəqabətə açıq olduqlarını və böyümə hədəfini seçdiyini həmçinin tam strateji idarəetməyə üstünlük verdiyi aşkar edilib. Ən çox üstünlük verilən strateji hədəflərə isə yeni bazarlara daxil olmaq və yeni məhsulların istehsalı geniş yer tutur.

Sorğu nəticəsində məlum oldu ki, şirkətlərin mütləq əksəriyyəti ailə tipli şirkətlərdir, səhm paketli şirkətlər azlıq təşkil edir. Bu isə dövlət tərəfindən özəl sektora önəm verildikdə azad rəqabətin formalaşır, yeni iş yerlərinin yaradılır və ən əsası qeyri-neft sektoru inkişaf edir.

Tədqiqat zamanı əldə olunan nəticələrə əsaslanaraq aşağıdakı təkliflər verilmişdir:

1. İqtisadiyyatda baş verən dəyişikliklər şirkətin korporativ üslubda uzunmüddətli inkişafını təmin edir ki, bunun əsasında özünümaliyyətləşdirmə mexanizminin artan

rolu dayanır və bu faktor onu uzunmüddətli işgüzar tskilın stabil elementinə çevirir.

2. Şirkətlər bazarda, rəqabət və marketinq strategiyasında yer alan milli biznes sistemə adaptasiya olmağa çalışırlar. Şirkətin rəqabətli strategiyaya adaptasiya olması məhsulun diferensiallaşması ilə istehsala çəkilən xərclərin azaldılmasının optimal əlaqəsini əsas tutur.
3. Qlobal dəyişikliklər şəraitində şirkətlərin korporativ forması digər şirkətlər üzərindən rəqabət üstünlüyünü təmin edir. Bu üstünlük əsasən investorlar üçün cüzi riskin və yatırımların likvidliyinin yüksək olması şərti ilə çoxlu sayda investorların cəlb edilməsində təyin olunur.
4. Aparılan tətqiqatlar nəticəsində məlum olub ki, şirkətlərin strategiyasının hazırlanması zamanı çoxlu sayda maddi, maliyyə və əmək resurslarından istifadə edilir və bazarın marketinq tətqiqatları nəticəsində çoxlu sayda birinci və ikinci əl məlumatların emalı aparılır.
5. Müasir dövrdə ən çətin proseslərdən biri ali rəhbər heyətinin qərar verməsində çəkdiyi çətinliklərdir. Bu zaman ən doğru strategiya dəyişən mühiti şərtlərini yaxşı dəyərləndirən, yüksək dəyişən çevre koşullarını iyi dəyərləndirən və bu dəyişikliklərə adaptasiya olan bir strategiya yaratmaqdır.
6. Şirkətlərin uğurları qloballaşma şəraitlərini düzgün idarə etdikdə mümkün olacaqdır. Şirkətlər bu müddətdə ortaya çıxacaq potensial imkanlardan maksimum faydalanmaq istəyərkən təhlükələri sifıra endirib imkanlara çevirməlidir. Texnoloji yeniliklərin davam etdiyi, digital biliklərin artdığı, qloballaşma şəraitində ölkələrin bir-biri ilə rəqabətə girdiyi dünya bazarında üstün rəqabət gücü strateji düşüncəyə malik, strateji analizlərin aparıldığı və həmin analizləri real mühitdə tətbiq edən, strateji planın qurulmasına tək ali rəhbər heyətinin yox, şirkətdə çalışan digər işçilərin qatıldığı şirkətlərdə olacaq.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Biznesin təşkili və idarə olunması / Ali məktəblər üçün dərslik / Bakı : “İqtisad Universiteti Nəşriyyatı” 2011- 464 səh.
2. Axundov Ş.Ə. Marketing Dərslik (ikinci nəşri), I hissə. Bakı-2003, 591 s.
3. Şükürov T.Ş., Şükürov R.Ş. Marketing tədqiqatları (Dərs vəsaiti), Bakı: “Kooperasiya” 2007 - 424 s.
4. “Azər-Türk Bank” ASC-nin 2017-2019-cu illər üzrə Strateji planı. Bakı-2017, 38.s
5. “ExpressBank” ASC-nin 2017-2019-cu illər üzrə Strateji planı. Bakı-2017, 40 s.
6. Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi; Bakı-2016
7. Quliyev T. “Menecmentin(idarəetmənin) əsasları”. Bakı, 2001.
8. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində marketingin strategiyası və taktikası, I kitab, Bakı 1993, 86 s. (23)
9. Proqnozlaşdırma, strateji planlaşdırma və milli proqramlaşdırma. Dərslik / V.H.Kuzık, B.I.Kuşlin, Y.V. Yakovets,— tamamlanmış və əlavə edilmiş 2-ci nəşr. Rus dilindən tərcümə. “İqtisad Universiteti” Nəşriyyatı, 2010
10. Клейнер Г.Б. Стратегии бизнеса: АНАЛИТИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК, Москва - 1998
11. Шевелева В.П. Учебное пособие для подготовки к экзамену по менеджменту. 2009.
12. Матвейвайте М.Я., Назарова В.Г. Основные направления формирования стратегии развития предприятия. Красноярск-2013
13. Peter F. Drucker. Managing for the future. New York 1992
14. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. В.Д. Шетинина, М., Международные отношения, 1993.
15. Бондаренко В.А., Карабинова А.Г. Роль и значение выбора стратегии в деятельности предприятия.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник Пер. с англ. М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1988.
17. Филипп Котлер. Основы Маркетинга. Москва 1996, 560с.

18. Кусков А. Планирование деятельности предприятия. // Экономист.-1996, № , 61-67с.
19. Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.-172с.
20. Уильям Райс-Джонстон Тактический менеджмент. Методы управления в меняющемся мире 2001
21. Архипов В.М. Замысел плана: содержание и процедуры формирования//Известия СПбУЭФ.-1995, №2, 83-91с.
22. The rise and fall of strategic planning Книга, Генри Минцберг 1994
23. Клейнер Г.Б. Сущность и структура стратегии предприятия Moskva 2008
24. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса, 2-е изд — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН. Canterbury Business School, 2012.
25. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика / Пер. с англ. под редакцией Карасевича Т., Вихровой А. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
26. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия. - М.: Феникс, 2012. - 298 с.
27. Валлайцев С.В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия. Москва 2001-720 стр.
28. Richard R. Rumelt, "Evaluating Business Strategy", in Strategic Management and Business, William F. Glueck, ed., New York: McGraw-Hill, 2000.
29. <https://business.simplicable.com/business/new/what-are-business-tactics>
30. <https://strateg.org/>
31. <http://ipinform.ru/razvitie-biznesa/strategii/strategii-razvitiya-biznesa.html>
32. https://vsetreningi.ru/schools/takticheskiy_menedzhment/
33. <http://www.web-strategist.com/blog/2013/01/14/the-difference-between-strategy-and-tactics/>
34. http://infomanagement.ru/lekciya/Opredelenie_strategii_predpriyatiya
35. <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm>
36. http://infomanagement.ru/lekciya/Takticheskiye_planirovaniye
37. <http://www.macro-econom.ru/econom-2317-1.html>
38. <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>

39. <https://studfiles.net/preview/1655255/page:25/>
40. <http://ipinform.ru/razvitie-biznesa/strategii/etalonnye-strategii-razvitiya-biznesa.html>
41. <http://www.retaila.net/missiyatseli/5-tseli-predpriyatiya.html>
42. http://consulting.ru/econs_art_364353902
43. <https://cyberleninka.ru/article/n/sposoby-otsenki-effektivnosti-realizatsii-strategii-razvitiya-kompanii>
44. <http://econbooks.ru/books/part/2817>
45. <https://habr.com/post/289234/>
46. <https://utmagazine.ru/posts/14888-portfelnyy-analiz>
47. https://studme.org/141109067099/menedzhment/kriterii_otsenki
48. https://uchebnikionline.com/menedgment/strategichne_upravlinnya_-_dikan_vl/realizatsiya_strategiyi_pidpriyemstva.htm
49. <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html>
50. <https://ru.wikipedia.org/>
51. <https://bizcase-lab.ru/blog/chto-takoe-strategiya-sokrashheniya>

Abdullayev Fuad Faiq oğlunun “Azərbaycanda fəaliyyət göstərən yerli müəssisələrdə biznes strategiyasının seçilməsi problemləri“ mövzusunda magistr dissertasiyasının

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı: Dünya iqtisadiyyatında baş verən dəyişikliklər bazar iqtisadiyyatının hökmranlıq etdiyi müəssisələrin qlobal proseslərdən kənar qalmadığını göstərdi. Ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklər müəssisələrin yeni növ idarəetməyə keçidini zəruri edir və bu zəruriyyət yeni biznes strategiyaların formalaşmasını özündə əks etdirir. Hər bir rəhbər heyət qarşıya qoyulan məsələləri həll etmək və müəssisənin müsbət nəticə əldə etməsi üçün müəssisə inkişafının perspektiv şərtlərini gözdən keçirməlidir. Bu perspektiv zəruriyyət isə biznes strategiyasının formalaşmasıdır. Bəzən sahibkarlar daha çox gəlir əldə etməyi əsas məqsəd saydıqları halda biznes strategiyasının tərtib etməyi unudurlar və nəticədə müəssisə rəqabətli mühitdə daha tez sıradan çıxır. Müəssisə gəlir əldə edərsə, bu onun müsbət vəziyyətdə olmasını işarə etmir. Müəssisənin mənfəətlə uzun müddət fəaliyyət göstərməsi üçün ən əsas vəzifə biznes strategiyasının tərtib etmək sayılır.

Strategiya dedikdə bazarda öz mövqeyini gücləndirməsi, istehlakçıların bütün istəklərini nəzərə almaq və qarşıya qoyulan məqsədə çatması üçün istifadə edilən uzunmüddətli plan növü kimi başa düşülür. Müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətini təmin edilməsi onun strateji inkişaf planının düzgün qurulmasından asılıdır. Düzgün qurulan strateji plan müəssisənin bazarda mövqeyini gücləndirən və rəqabətqabiliyyətlilik qabiliyyətini artıran əsas faktordur.

Yerli müəssisələrin rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün strateji fəaliyyət və inkişafını qiymətləndirmək çox çətindir. Buna baxmayaraq müəssisənin xarici fəaliyyəti və xaotik vəziyyətdə olan daxili vəziyyətini aradan qaldıran potensialın genişlənməsi və aktiv olması labüd olmalıydı. Bu məsələləri həll etmək üçün yerli müəssisələrin idarə edilməsində strateji aspektlərə diqqəti artırmaq lazımdır. Bu diqqət əsasən işçilərlə müzakirənin aparılmadığı, kompleks strateji inkişaf planının qəbul olunmadığı və rəsmi sənədləşmə mexanizminin zəif olduğu müəssisələrə şamil edilməlidir.

Bir çox xarici iqtisadçılar hesab edir ki, müəssisənin uzunmüddətli fəaliyyətini təmin etmək üçün kiçik biznesin strateji inkişafını formalaşdırmaq lazımdır. Biznes strategiyasının müasir problemləri haqqında bir çox xarici iqtisadçı və alimlər olan M.Porter ,Q.Kleyner, P.F.Draker, Makkenzi, Q.Minsberq, V.Şevlyeva və s.-lər müxtəlif fikirlər irəli sürmüşdür. Çox təəssüf olsun ki, Azərbaycanda müəssisə rəhbərlərinin bir çoxunun strategiyaya maraq göstərməməsi onun elmi fəaliyyətinə də təsir göstərmiş və bu fəaliyyət növü üzrə çox az sayda olan alimlər Ş.Axundov, T.Şükürov, R.Şükürov, T.Quliyev müxtəlif fikirlər irəli sürmüşdür.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən yerli müəssisələrin inkişafı bazar iqtisadiyyatı və rəqabət dövrünün daha aktual olduğu dövərdə qeyri-effektiv inkişaf edir. Buna əsas səbəb olaraq gələcəyə nikbin proqnozlarla baxmağımıza yönələn biznes-strategiyanın düzgün qurulmaması, özəlləşdirmə layihəsində iri və orta tipli müəssisələrin rentabelli olmaması, maliyyə vəsaitlərinin çatışmazlığı ucbatından yeni texnika və texnologiyanın ölkəyə gətirilmə bilməməsi, iqtisadiyyatın əsas gəlir mənbəyinin neftə bağlı olması, ixtisaslaşmış məhsul növünün olmamasını göstərə bilərik. Post-neft dövrünə keçidlə əlaqədar yerli müəssisə rəhbərləri artıq strateji plan və biznes-plan nə olduğunu anlamağa başladılar və rəqabətə tab gətirə bilməsi üçün həmin strategiya üzərində işləməyə başladılar.

Tədqiqatın obyektı: Dissertasiya işinin əsas tədqiqat obyektini “Azər-Türk Bank” ASC və “ExpressBank” ASC təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti: Biznes strategiyaların formalaşmasına təsir göstərən mexanizm, prinsip və qaydalar toplusu tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi bazar münasibətləri şəraitində müəssisələr üçün düzgün biznes strategiyasının seçilməsi və seçim zamanı yarana biləcək problemləri araşdırmaq və strategiyanın qiymətləndirilməsi müəyyən etməkdir. Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi qarşıya qoyulmuşdur:

- Strategiya haqqında ilkin fikirlərin formalaşması və onların seçimində ilkin meyarları təyin etmək;
- Şirkətin taktika anlayışını təhlil etmək və strategiya ilə olan əsas fərqləri üzə çıxartmaq;

- Şirkətin strateji və taktiki plan haqqında ilkin fikirlərin irəli sürülməsi;
- Biznes konsepsiyasında strategiyanın əsas istiqamətləri və qiymətləndirilmə metodlarını analiz etmək;
- Strategiya seçimində əsas problemlərin həll edilməsi və biznes strategiyasının təkmilləşdirmək yollarını tapmaq.

Tədqiqatın informasiya bazası: Tədqiqatın informasiya bazasını dünya iqtisadçılarının istinad etdiyi ədəbiyyatlar və həmin ölkələrin müxtəlif iqtisadçılarının tezisləri və elmi məqalələri, tədqiqatın təhlilində istifadə olunacaq müəssisələrin hesabat göstəriciləri, tədqiqat zamanı aparılan anket sorğusu təşkil edir.

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər və ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 83 səhifədən ibarətdir.

Tədqiqat zamanı əldə olunan nəticələrə əsaslanaraq aşağıdakı təkliflər verilmişdir:

1. İqtisadiyyatda baş verən dəyişikliklər şirkətin korporativ üslubda uzunmüddətli inkişafını təmin edir ki, bunun əsasında özünümaliyyəşdirmə mexanizminin artan rolu dayanır və bu faktor onu uzunmüddətli işgüzar tskilın stabil elementinə çevirir.
2. Şirkətlər bazarda,rəqabət və marketinq strategiyasında yer alan milli biznes sistemə adaptasiya olmağa çalışırlar. Şirkətin rəqabətli strategiyaya adaptasiya olması məhsulun diferensiallaşması ilə istehsala çəkilən xərclərin azaldılmasının optimal əlaqəsini əsas tutur.
3. Qlobal dəyişikliklər şəraitində şirkətlərin korporativ forması digər şirkətlər üzərindən rəqabət üstünlüyünü təmin edir. Bu üstünlük əsasən investorlar üçün cüzi riskin və yatırımların likvidliyinin yüksək olması şərtilə çoxlu sayda investorların cəlb edilməsində təyin olunur.
4. Aparılan tədqiqatlar nəticəsində məlum olub ki, şirkətlərin strategiyasının hazırlanması zamanı çoxlu sayda maddi, maliyyə və əmək resurslarından istifadə edilir və bazarın marketinq tədqiqatları nəticəsində çoxlu sayda birinci və ikinci əl məlumatların emalı aparılır.
5. Müasir dövrdə ən çətin proseslərdən biri ali rəhbər heyətinin qərar verməsində çəkdiyi çətinliklərdir. Bu zaman ən doğru strategiya dəyişən mühiti şərtlərini

yaxşı dəyərləndirən və bu dəyişikliklərə adaptasiya olan bir strategiya yaratmaqdır.

6. Şirkətlərin uğurları qloballaşma şəraitlərini düzgün idarə etdikdə mümkün olacaqdır. Şirkətlər bu müddətdə ortaya çıxacaq potensial imkanlardan maksimum faydalanmaq istəyərkən təhlükələri sıfıra endirib imkanlara çevirməlidir. Texnoloji yeniliklərin davam etdiyi, digital biliklərin artdığı, qloballaşma şəraitində ölkələrin bir-biri ilə rəqabətə girdiyi dünya bazarında üstün rəqabət gücü strateji düşüncəyə malik, strateji analizlərin aparıldığı və həmin analizləri real mühitdə tətbiq edən, strateji planın qurulmasına tək ali rəhbər heyətinin yox, şirkətdə çalışan digər işçilərin qatıldığı şirkətlərdə olacaq.

**Проблемы выбора бизнес-стратегии на местных предприятиях,
действующих в Азербайджане**

РЕЗЮМЕ

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и выводов и списка использованной литературы.

Во введении обоснованы актуальность темы, определены цель и задачи исследования, приведены научная новизна.

В первой главе дается информация о концепции стратегии и тактики и важности ее применения на предприятиях, а также о процессе разработки стратегического плана.

Во второй главе дается информация об основных направлениях и анализе стратегий и о том, какие стратегии применяются к компаниям, которые занимаются исследованием.

В третьей главе анализируется отношение к бизнес-стратегиям и решения существующих проблем в компаниях, которые проводят опросы.

В конце работы даются выводы полученные в результате проведенного исследования.

“Problems of selecting business strategies in local enterprises which operated in Azerbaijan “

SUMMARY

The dissertation work consists of introduction, three chapters, conclusions and list of references.

In the introduction justified the relevance of the topic, defines the purpose and objectives of the study, given the scientific novelty and practical significance of the work.

In first chapter are given information about the concept of strategy and tactics and the importance of its application in enterprises, as well as the process of developing a strategic plan.

In second chapter are given information main directions and assessment of the strategies, and what kind of strategies are applied to companies which have the object of research.

In third chapter are analysed attitude to business strategies and solutions to existing problems in companies which survey requests have been conducted.

At the end are given the conclusions obtained in the study.