

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

Əlyazması hüququnda

Məmmədov Sahil Sərvər oğlu
(magistrantin a.s.a)

Differensasiya strategiyasının reallaşdırılması məsələləri (socar-ın təmsalında)
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı – 060407. MENECCMENT

İxtisaslaşma -Strateji idarə etmə

Elmi rəhbər:

İqtisad elmləri doktoru,
professor.K.A.Şahbazov

Magistr proqramının rəhbəri.

i.e.d., prof. Həsənov H.S.

Kafedra müdiri:

İqtisad elmləri doktoru,
Professor.K.A.Şahbazov

BAKİ - 2018

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	3
FƏSİL I. DIFFERENSASIYA STRATEGİYASININ NƏZƏRİ METODOLOJİ	
ƏSASLARI.....	6
1.1.Differensasiya strategiyasının mahıyyəti və məzmunu	6
1.2. Rəqabət strategiyası, onun tipləri və istiqamətləri.....	14
FƏSİL II. AZƏRBAYCAN DÖVLƏT NEFT ŞİRKƏTİNDƏ	
DIFFERENSASIYA STRATEGİYASINDAN İSTİFADƏ MEXANİZMİ.....	27
2.1 Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində differensasiya strategiyasının mövcud	
vəziyyətini əks etdirən göstəricilərin təhlili.....	27
2.2 Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində differensasiya strategiyasının tətbiqi	
istiqamətləri.....	35
FƏSİL III. DIFFERENSASIYA STRATEGİYASININ	
TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ	51
3.1.Differensasiya strategiyasının reallaşdırılmasının həlli yolları	51
3.2 Differensasiya strategiyasının reallaşdırılması mexanizmləri.....	56
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	67
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	69
PE3IOME	71
SUMMARY.....	73

GİRİŞ

Tədqiqat mövzusunun aktuallığı. Respublika iqtisadiyyatının idarə edilməsinin yeni sisteminin formalaşdırılmasında strategiyanın və onun fəaliyyət növlərinin və istiqamətlərinin iqtisadiyyatımızda rolu olduqca böyükdür. Yalnız bu yolla şəxsi təşəbbüskarlığı canlandırmaq, resurs potensialını düzgün qiymətləndirmək, respublikanın iqtisadi təməlini qoymaq əhalinin rifah şəraitini formalaşdırmaq mümkündür. Qarşıda dayanan təhlükələri aradan qaldırmaq və yaranmış vəziyyətdən tez bir şəkildə çıxış yolu tapmaq üçün yaxşı düşünülmüş və ağıllı iqtisadi strategiya planları aparmaq tələb olunurdu.

İstehsal və istehlak sahələri arasında birbaşa və qarşılıqlı əlaqələrin bazar vasitəsilə ifadə olunması prinsipial xarakter daşıyırdı. Bu, qarşılıqlı sövdələşmələrdə tarazlığın və sabitliyin pozulmasının qarşısını almağa imkan verirdi. Məhz bu, istehsal ilə istehlak arasında sıx uzlaşma yaratmağa, qarşılıqlı əmtəə-pul münasibətlərinin pozulmasını, inflyasiyanı aradan qaldırmağa imkan vermiş, başlıcası da özünü təkmilləşdirmək üçün böyük stimül yarada bilmişdir.

Strategiya növləri və üsulları özlərinin mahiyyətinə görə, insanlara təsir gücünə görə, təşkilati üsülünə və müəssisələrdə istifadə edilmə istiqamətlərinə görə seçilir. Bu strategiya sistemləri istehsal fəaliyyətində aparıcı mövqe tutur və idarəetmənin mənimsənilməsində başlıca əhəmiyyətə malikdir. Buna görə də idarəetməyə müxtəlif üsullardan baxmaq olar. Məsələn: istehsalın idarəedilməsi nəzərdə tutduqda, əlverişli iqtisadi nəticələr qazanmaq üçün müxtəlif formalarla, yəni inzibati, inzibati-təşkilati, ictimai-psixoloji və tərbiyəvi üsulların dəstəyi ilə reallaşan məqsədyönlü, ictimai-iqtisadi və təşkilati - texniki proseslər sistemi nəzərdə tutulur. Strategiya üsulları və növləri ilk mərhələdə, iqtisadi qanunların və tələblərin reallaşması metodudur. Strategiya növləri və üsullarından qanun və prinsiplərindən necə tətbiq edilərsə, yəni burada prinsip metoda nəzərən daha yumşaq mənə kəsb edir və o, daha maarifləndirici xüsusiyyətə malikdir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. İqtisadçıların bir çoxları qedy edir ki, differensasiya strategiyası, müəssisələrin səmərəliliyini və inkişafını yüksəldir. Rəqabət strategiyası şəraitində səmərəsiz işləyən müəssisələr ya səmərəli olmağa, yaxud da iflas olmağa məhkumdurlar. Beləliklə differensasiya strategiyası müəssisələrə qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmaqda onların fəaliyyət planlarının genişləndirilməsində fərqli bir fəlsəfə vurğulamış olur. Belə gərgin qarşılıqlı əlaqə şəraitində rəqabət bazarlarında məhsulun satışının və müəssisələrin səmərəliliyinin mövcud olması faktının özü ikimənalıdır. Məsələn, Y.Şumpeter sübut edirdi ki, rəqabətin təsiri mənfi ola bilər, belə ki, rəqabət istehsalın elmi cəhətdən hazırlanmasında və inkişafında istifadə olunan rentabelli gəlirlərin toplanmasına mane olur.

Differensasiya strategiyası təkmilləşdirilməsi probleminə dair strateji rəqabət və onun dinamikasının idarə olunmasının tədqiqində mənbə bazası kimi və xarici resurslardan istifadə olunub.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi differensasiya strategiyasının mahiyyəti, şirkətlərdə rolu və tətbiqi istiqamətlərinin araşdırılması və təkmilləşdirilməsi yolları və verdiyi digər üstünlükləri təhlil etməkdir. Həmçinin iqtisadiyyatın digər sahələrinin, o cümlədən sənaye və xidmət sahələrinə aid məhsulların və xidmətlərin rəqabət mühitünün tənzimlənməsində eləcə də istifadə mexanizmlərinin müəyyən olunmasında əhəmiyyətli dərəcədə rolu böyükdür.

- Differensasiya strategiyasının nəzəri metodoloji əsaslarının tədqiqi
- Differensasiya strategiyasının mahiyyəti və məzmunun tədqiqi
- Rəqabət strategiyası, onun tipləri və istiqamətləri
- Azərbaycan Dövlət Neft şirkətində differansasiya strategiyasından istifadə mexanizminin tədqiqi
- Azərbaycan Dövlət Neft şirkətində differensasiya strategiyasının mövcud vəziyyətini əks etdirən göstəricilərin təhlili
- Azərbaycan Dövlət Neft şirkətində differensasiya strategiyasının tətbiqi istiqamətlərinin tədqiqi

➤ **Differensasiya strategiyasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri**

Bu məqsədə nail olmaq üçün dissertasiya işində aşağıdakı vəzifələr ardıcıl olaraq qarşıya qoyulmuş və yerinə yetirilmişdir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı **SOCAR-ın təmsalında** differensasiya strategiyası mahiyyəti, əlamətlərinin və istiqamətlərinin sənaye sektorunda təcəssümüdür.

Tədqiqatın predmetini isə Socar müəssisəsinin də differensasiya strategiyası formalaşdırılmasının metodoloji əsaslarının işlənilib hazırlanması və təcrübi olaraq əks olunması prosesidir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını - Azərbaycan Respublikasında bazar iqtisadiyyatının formalaşdığı bir şəraitdə – iqtisadiyyatın yüksəlişinə və inkişafına, yeni fəaliyyət istiqamətlərinin yaradılmasına dair, respublika hökumətinin proqramları, qərarları təşkil etməkdədir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Neft şirkətinin məlumatları, statistik hesabatlar, həmçinin bu sahədə elmi metodik ədəbiyyatlarda öz əksini tapmış informasiyalar təşkil edir.

Differensasiya strategiyasının planlaşdırılmasının mahiyyətinin və müəssisələrin strateji vəzifələrinin və strateji addımlarının həll edilməsi prosesində idarəçiliyin önə gətirilməsi, strategiyanın hazırlanmasının müxtəlif yanaşmaların və strateji prioritetlərin variantlarının öyrənilməsi. Differensasiya strategiyasının reallaşdırılması mexanizmlərinin araşdırılması, differensasiya strategiyasının reallaşdırılmasının həlli yollarına dair təklif tövsiyələrin verilməsinin tədqiqi

İşin aprobeşiyası və nəticələrin tətbiqi. Dissertasiyada irəli sürülən müdələlara dair 1 məqalə və 1 teziz çap olunmuşdur.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, özündə 6 paraqrafı birləşdirən 3 fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir

FƏSİL I. DIFFERENSASIYA STRATEGİYASININ NƏZƏRİ METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1.Differensasiya strategiyasının mahiyyəti və məzmunu

Strategiya idarəetmə elminə ilk dəfə 20-ci əsrdə daxil olmuşdur. Qeyd edək ki *Strategiya* sözü hər b sferasından günümüze gəlib çıxmışdır. Əvvəllər istənilən siyasətin reallaşdırılmasını və bunun üçün mövcud vasitələri həyata keçirtmək üçün tətbiq olunurdu. Menecment tərəfdən baxsaq əgər bu uzunmüddətli məsələlərin həllinə və planların tərtib olunmasına istiqamətlənmişdir. Belə olan təqdirdə *strategiya* resursların və aktivlərin böyük bir həcmnin idarə olunması anlamına gəlir.

Sonralar strategiya sözü şirkəti idarə edənlərdə onun gələcəyini qarşıya çıxacaq problemlərdən qorunmada təklif olunan vasitə olubdur. Dövlət muəssisələrindən sonra strategiya icra olunması iqtisadiyyata və təsərrüfat sahəsinə uyğunlaşdırılmağa başlamışdır. Belə olan halda bazar münasibətləri mühitində çalışan şirkətlər təkmilləşməyə, fəaliyyət və təsir gücünü artırmağa nail olublar. Bu halda idarəetmənin önündə duran vəzifələr daha da çətinləşmiş, qərarların yüküdə böyüməyə başlamışdır. Gələcəkdə riskləri minimuma endirməkdən ötrü idarəetməni reallaşdıran şəxs proqnozlaşdırma və mühitin təhlili üçün xüsusi maraq göstərməli olacaqdır.

Beləliklə, strategiya – mövqelərin əldə olunması, bərkidilməsi və istehlakçıların tələbatlarının əlverişli şəkildə ödənilməsi üçün məqsədlərə çatmağa istiqamətlənmiş proseslərdən ibarət plandır.

Müasir dövrdə strategiyanın köməyi ilə şirkətlərin əlverişli şəkildə idarə olunması reallaşdırılır. Ümümlə strategiya .Strategiya şirkətin məqsədlərinin müəyyən olunmasını, onun reallaşdırılmasını, yüksəlişini, inkişafını həyata keçirir və iqtisadi tərəfdən gücləndirilməsinə yönəlir.

Strategiyalar strateji idarəetmənin vacib elementidir. Strategiyanın müəyyən olunması idarəetmənin keyfiyyətindən asılıdır. Strateji idarəetmə məqsədlərin

müəyyən olunması, taktikanın müəyyən olunması və strategiyanın tərtib olunması üzrə təşkilati fəaliyyətdir. Strateji idarəetmə şirkətə idarəçiliyi həyata keçirməyə tədqiqatlarının reallaşdırılmasına şərait yaratmış olur. Strategiyaların tərtib olunması strateji idarəetmə fəaliyyəti ilə möhkəm bağlıdır. Bu proses məqsədləri müəyyən etməyə ,taktiki siyasətləri tərtib etməyə və əldə olan resursların köməyi ilə strateji addımı həyata keçirməyi özündə birləşdirir.Strategiya reallaşdıqdan sonra əldə olunan nəticə təhlil olunur,yəni strategiyanın səmərəli olub olmaması müzakirə olunur. Rəhbərlər strategiyalar köməyi ilə müxtəlif təhlilləri (mənfi,müsbət), arzuolunmaz halları tənzimləyirlər.

Strategiya şirkətin dəyişən vəziyyətdə daha uzun çalışma vəziyyətini təmin etməli olan strateji mövqenin qazanılmasına yönəlmişdir. Kommersiya sahəsində strateji məsələlərlə əlaqədar olan rəhbər gəlirliyin daimi potensialını müəyyən etmiş olur. Onun vəzifəsi çatışmamazlığı üzə çıxarsın və şirkətdə strateji dəyişikliklər etmiş olsun.

Strategiyanın imkanları sonsuz deyildir. Strategiyadan istifadəyə bir çox əngəllər vardır, onlar göstərir ki strategiyanın qeyd olunan üsulu istənilən vəziyyətlər və məsələlər üçün universal deyildir.

Differensasiya strategiyası şirkətlərin özlərinin məhsullarının keyfiyyət və xidmətlərinə görə digər rəqib şirkətlərdən fərqləndirmək üçün izlədiyi strategiyadır. Fərqlənmə strategiyasını uğurla tətbiq edən şirkətlər rəqiblərindən daha çox qazanc əldə edə bilirlər çünki müştərilər daha keyfiyyətli məhsul əldə etmək üçün daha çox ödəməyə istəklidirlər. Fərqlənmə strategiyası şirkətə böyük fərq gətirə bilər hansı ki bu fərq şirkətin bazardakı əhatə dairəsini və miqyasını artırır və müştəri ilə olan münasibətlərini daha da inkişaf etdirir. Reallıqda şirkətlərin bəzi subyektiv və konkret fərqlənmə strategiyaları var. Lakin müştərilər edilən bu fərqlənmə strategiyalarının önəmli olduğunu anlamalıdırlar. Müştərilər bu dəyişiklikləri hiss etməlidirlər .Bəzi şirkətlər etdikləri fərqlilikləri müştərilərə çatdırma bilmirlər ki hansı subyektiv hansı konkret dəyişikliklərdir. Ona görə də bunları düzgün şəkildə çatdırmaq vacibdir.

Fərqlənmə strategiyası alıcıların firmanın mallarına daha sadıq olduqları üçün rəqib strategiyalarından firma qorunması üçün istifadə edilə bilər. Rəqabətçiləri bu şirkətin fəaliyyətini təkrarlamağa imkan vermədikdə şirkətin sabit rəqabət üstünlükləri də görünür.

Fərqlənmə strategiyası-rəqabət üstünlüyü qazanmaq strategiyasıdır və yüksək səviyyəli keyfiyyətli yeniliklər təklif edən yüksək keyfiyyətli məhsullar təklif edərək, istehlakçılara daha yüksək fayda təmin etmək üçün şirkətin fəaliyyətinin istiqamətləndirilməsini təklif edir. (aşağı qiymətdən başqa)

Məhsul fərqləndirilməsi istehsalçıların digər müştərilərin fikrini cəlb etmək üçün məhsullarını ümumi məhsul kütləsindən təcrid etməyə çalışmasıdır və rəqiblərdən daha yaxşı olan xüsusiyyətləri olan məhsulları təklif etməsidir. Məhsul fərqlilik strategiyasından istifadə etməyi qərara alan şirkətlər, onların bütün hərəkətləri məhdud tələb olan bir məhsul yaratmağa yönəldilmiş və rəqiblərin məhsullarına nisbətən daha çox faydalıdır. Məhsulların fərqləndirilməsi bazarın müxtəlifliyini təmin edir, çünki rəqiblərin hər biri orijinal yolları, məhsulu fərqli xüsusiyyətlərə malik məhsullara vermə üsulları tapmağa çalışır. Strategiya müəssisəyə müəyyən bir mal qrupu üçün sənayedə lider olmaq imkanı verir.

Bənzər məhsulların sayından ayırd edən məhsula xüsusi xüsusiyyətlər verilməsi tədqiqat, keyfiyyətin yaxşılaşdırılması və s. üçün əlavə xərc tələb edir. Bu xərclər, əsaslandırılmış hallarda, daha yüksək qiymətin yaradılması ilə kompensasiya edilir. Məhsulun fərqliliyinə görə əldə edilən rəqabət üstünlüyü, müxtəlif istehlakçı qruplarının üstünlüklərini əldə etməklə satış həcmələrinin artımını və əlavə mənfəətin qazanılmasını təmin edir.

Marketinqdə fərqlilik məhsulun bir sıra əsas xüsusiyyətlərini inkişaf etdirmə prosesidir və bu, rəqiblərin məhsullarından ayırmaq, istehlakçıya mal və (və ya) xidmətlər arasında cəlbəedici və faydalı fərqləri aşkara çıxarmaq üçün şərait yaradır. Beləliklə, istehsalçının təklifini digər istehsalçıların rəqabətçi təkliflərinin ümumi kütləsindən ayırması üçün bir qayda olaraq fərqləndirir. İstehlakçının zehnində yadda saxlamaq, satış bazarında mənfəətli mövqe tutmaq və daha rəqabətli olmaq

üçün imkan yaradan fərqlilikdir. Ömtə fərqliliyi eyni məhsula uyğun olmayan, lakin digər istehsal texnologiyalarından, hazırladıqları materiallardan, işin keyfiyyətindən və digər göstəricilərdən asılı olan əhəmiyyətsiz fərqlərlə eyni məhsulların istehsalıdır. Xidmətdə fərqlilik hərtərəfli təklifin, məhsula müşayiət olunan xidmətlərin rəqiblərin xidmətlərindən fərqli səviyyədə bir hissəsidir. Qiymətlərin fərqləndirilməsi bir növ homogen məhsul və xidmətlərin müxtəlif qiymətlərlə təklifidir və bu, rəqabət üsullarından biridir. Qiymət fərqləri qiymət ayrı-seçkilik və ya məhsul fərqliliyi ilə izah edilir. Ömtələrin idarə olunmasında qiymət ayrı-seçkilik, eyni məhsulun müxtəlif istehlakçı kateqoriyalarına olan qiymətlər arasındakı fərkdir. Qiymət ayrı-seçkiliyinə əsasən qiymətlərdəki fərqlər xərclərlə bağlı olmadıqda eyni məhsula fərqli qiymətlər təyin etmək praktikasını da başa düşürlər. Məhsul fərqləndirməsi istehsalçıların digər alıcıların diqqətini cəlb etmək üçün məhsullarını ümumi məhsul kütlələrindən təcrid etməyə çalışmasıdır; Rəqiblərdən daha yaxşı olan xüsusiyyətləri olan məhsulları təklif edin. Məhsul fərqlilik strategiyasından istifadə etməyi qərara alan şirkətlər, onların bütün hərəkətləri məhdud tələb olan bir məhsul yaratmağa yönəldilmiş və rəqiblərin məhsullarına nisbətən daha çox faydalıdır. Məhsulların fərqləndirilməsi həmişə bazarda müxtəlifliyi təqdim edir, çünki rəqiblərin hər biri özünəməxsus orijinal həllər tapmağa çalışır və məhsulu yalnız öz şirkətlərinə özünəməxsus xüsusiyyətləri olan məhsullar verməyə çalışır. İstehlakçı üçün ən böyük dəyər və fayda üçün yaradılan və buna uyğun olaraq ödənilə bilən məhsulun (şirkət) rəqabət üstünlüyü verilir. Belə bir strategiya müəyyən bir məhsul xətti üçün müəssisədə sənayedə lider olmaq imkanı verir. Müəyyən müddətin fərqləndirilməsinin nə olduğunu daha ətraflı nəzərdən keçirək. Fərdiləşdirmə, unikal xüsusiyyətləri olan bir məhsul və xidmət firmasının yaradılmasıdır. Fərqlənmə strategiyası digər xidmətlərlə rəqabət üstünlüyü qazanma strategiyası adlandırmaq olar ki, bu, şirkətin fəaliyyətinin yüksək səviyyədə müvafiq xidmətlərlə yüksək səviyyədə mal təklif edərək istehlakçılara daha yüksək fayda təmin etmək üçün (aşağı qiymət istisna olmaqla) fəaliyyətini yönəltməsinə nəzərdə tutur. Məhsul fərqləndirilməsi istehsalçıları öz məhsullarını digər müştərilərə xüsusi

diqqət yetirmək üçün oxşar məhsulların ümumi kütləsindən ayıra biləcəyi üsuldur; Rəqiblərdən daha yaxşı olan xüsusiyyətləri olan məhsulları təklif edin. Məhsul fərqləndirmə strategiyasından istifadə etməyi qərara almış şirkətlər bütün hərəkətlərini məhdud tələbə malik olan və rəqiblərin məhsullarından daha faydalı olan unikal məhsul yaratmaq üçün yönəldir. Şübhəsiz ki, məhsulların fərqləndirilməsi bazarda böyük bir sıra gətirir, çünki rəqiblərin hər biri özünəməxsus yollarını və həllərini tapmağa çalışır, eləcə də məhsulun bir sıra fərqləndirici xüsusiyyətlərə sahib olmasını təmin edir. Rəqabətli üstünlük məhsula (şirkətə) verilir, unikallığı istehlakçı üçün ən böyük dəyər yaradır və buna görə də vaxtında ödənilə bilər və ödəniləcəkdir. Bu strategiya müəssisənin müəyyən bir qrup (xətt) üçün sənayedə lider olmaq üçün nadir bir imkan yaradır. Məhsulu oxşar məhsulların sayından xeyli fərqləndirən xüsusi xüsusiyyətlər verilməsi tədqiqat, keyfiyyətin yaxşılaşdırılması və s. üçün əhəmiyyətli əlavə xərclər tələb edir. Bu xərclər, əsaslandırılmış olduqları təqdirdə, daha yüksək qiymətin yaradılması ilə kompensasiya edilir. Bu məhsulun fərqləndirilməsi nəticəsində əldə olunan rəqabət üstünlüyü müxtəlif istehlakçı qrupları arasında üstünlük əldə etməklə satış həcmlərinin artmasını və əlavə mənfəət əldə etməsini təmin edəcəkdir.

Fərqlənmə strategiyasının şərtləri:

- ✓ Məhsula tələbat strukturunda dəyişir.
- ✓ Fərqləndirmə metodları əhəmiyyətli xərcləri çəkmədən tez bir şəkildə təqlid edilə bilməz;
- ✓ Qeyri-qiymətli rəqabət üstünlük təşkil edir;
- ✓ Məhsulun xüsusiyyətlərinin unikallığını özləri üçün dəyərli hesab edən əhəmiyyətli alıcı qrupu var;
- ✓ Şirkət məhsullara unikal xüsusiyyətləri yetişdirmək qabiliyyətinə malikdir.

Fərqlənmə strategiyasının üstünlükləri:

- ✓ İstehlakçılar bu müəssisənin məhsulunu üstün tuturlar;
- ✓ Məhsul unikallığı və istehlakçı üstünlükləri yüksək giriş maneələri yaradır;
- ✓ Yüksək mənfəət təchizatçılarla əlaqələri asanlaşdırır;

✓ Vicdanlı tərəfdaşın təsviri, istehlakçıların müxtəlif qruplarının spesifik istəklərini nəzərə alaraq, formalaşdırılır.

Fərqləndirici strategiyaların riskləri:

✓ Müəssisənin imicini yaratmaq üçün yüksək xərclər

✓ Məhsul fərqliliyinin həddindən artıq ola biləcəyi və istehlakçının fərqləndirmənin təsirini hiss etməyəcəyi, yəni. Məhsulun xüsusiyyətləri ilə satdığı qiymət arasındakı fərq onu qəbul etməyəcək və digər firmaların məhsulunu üstün tutacaq

✓ Fərqlənmə ilə bağlı üstünlüklərin azaldılmasına gətirib çıxaracaq digər müəssisələri təqlid etmək mümkündür

✓ İstehlakçıların fərqli məhsullara olan tələbatının azalması, istehsalın səmərəsiz olmasını təmin edəcəkdir.

Alıcıların ehtiyacları və dadları alıcıdan alıcıya çox fərqli olduğu və bununla standart məhsullar istehsal etməklə uyğunlaşa bilmədiyi hallarda fərqlilik strategiyaları uyğun olur. Fərqlənmə prinsipini müvəffəqiyyətlə tətbiq edən istehsalçı, müştərilərin fikirlərini müəyyən xüsusiyyətlərin dəyəri və əhəmiyyətinə aydınlıq gətirmək üçün müştərilərin davranışlarını və ehtiyaclarını diqqətlə araşdırır. Bundan sonra şirkət öz məhsullarını bir və ya bəlkə də bir neçə xüsusiyyətə görə fərqləndirir, beləliklə şirkətin gözlədiyi məhsullara alıcıların seçimini stimullaşdırır. Rəqabətli üstünlük firmanın bu və ya bu məhsulun əlamətini üstün edən müştərilərin tələbatlarını qarşılamaq üçün xüsusi (rəqiblərlə müqayisədə) bir qabiliyyətinin nəticəsidir. Müvəffəqiyyətli fərqlilik firmaya imkan verir.

✓ Öz məhsullarına yüksək qiymət vermək:

✓ Məhsulların daha böyük həcmdə satılması (əlavə müştərilərin sayı cəlb olunduğu üçün);

✓ Alıcılar arasında şirkətin ticarət nişanını daha populyar etməkdir (müəyyən bir sıra alıcılar fərqli xüsusiyyətlərə qoşulublar). Fərqlənmə, markanın tədarükü ilə əlaqədar əlavə xərcləri ödəyə biləcəyi təqdirdə əlavə mənfəət verə bilər.

Fərqlənmə, məhsulların fərqliliyinə əsaslanan əlamətlər firmanın əlavə xərclərini fərqləndirmək üçün yüksək olan alıcılar tərəfindən yüksək qiymətləndirilmədikdə, istənilən nəticəni vermir.

Müxtəlif rəqib firmaların məhsullarından şirkətin məhsullarını fərqləndirmək yolları fərqli ola bilər:

- Fərqli dad keyfiyyətləri
- Xidmətin saxlanması
- Ehtiyat hissələri təchizatı
- Eksklüziv dizayn və icra
- Prestij və unikallıq, istehsal keyfiyyəti
- Xidmətlərin tam çeşidi, məhsulların tam çeşidi və s..

Fərqlənmə strategiyalarının ən uğurlu növləri strategiyadır, rəqiblər tərəfindən təqlid edilərək çox vaxt və pul tələb olunur. Burada müstəsna mükəmməlliyin olması böyük rol oynayır.

Ən böyük təsirə əsaslanan fərqlilik əsasında verilə bilər:

- ✓ Texnoloji üstünlük
- ✓ Məhsulların yüksək keyfiyyəti
- ✓ İstehlakçılara daha çox əlaqəli xidmətlər təqdim etmək
- ✓ Eyni qiymətə daha çox istehlakçıya "dəyər" verir.

Fərqlənmə strategiyası aşağıdakı hallarda münasibdir:

✓ Əmtə və ya xidmətləri fərqləndirən bir çox mümkün yol var və bir çox alıcı bu fərqləri müəyyən bir qiymətə sahib kimi qəbul edir

✓ Bu məhsulda müştərilərin ehtiyacları dəyişir və məhsul özü müxtəlif yollarla tətbiq edilə bilər

✓ Rəqabət aparan müəssisələrin az sayda bir fərqləndirmə strategiyası istifadə edir.

Fərqlənmənin uğurlu olması şirkətin qazandığı təcrübələrə məhsulun keyfiyyətinə və xidmətin yüksək səviyyəsinə bağlıdır. Gördüyümüz kimi, fərqləndirmə strategiyasının müvəffəqiyyəti firmanın uzun müddət məhsulun unikal

xüsusiyyətlərini yaratmaq və qorumaq qabiliyyətindən asılıdır. Fərqləndirici strategiya aşağıdakı hallarda, məsələn, **mənfi** nəticələrə səbəb ola bilər:

- ✓ Alıcının xərclərini azaltmayan fərqləndirməni həyata keçirir.
- ✓ Məhsulun unikal xüsusiyyətlərini vermək üçün çox böyük bir qiymət təyin edir.
- ✓ Alıcının məhsulu nə dərəcədə dəyərləndirdiyi haqda yetərli məlumatın olmaması.
- ✓ Düşük xərclərin və fərqliliyin mərkəzləşdirilməsi strategiyaları.

Bu strategiyaların fərqli bir xüsusiyyəti, coğrafi xüsusiyyətlərə, məhsulun və ya xüsusi xüsusiyyətlərinin istifadəsi üçün xüsusi tələbləri əsasında müəyyən ediləcək bazarın müəyyən bir segmentinə yönəldilməsidir və yalnız bu segment üçün cəlbedicidir. Segment qazancılı olmaq üçün çox böyükdür, lakin inkişaf üçün yaxşı bir potensiala malikdir .

Əmtəə fərqliliyində eyni ehtiyacları təmin edən, lakin digər istehsal texnologiyalarının, hazırladıqları materialların, işin keyfiyyətinin və ya digər göstəricilərin istifadəsi nəticəsində yaranan oxşar fərqli məhsullar istehsal olunur.

Xidmətdə fərqlilik rəqiblərin xidmətlərindən fərqli bir səviyyədə, məhsulla müşayiət olunan xidmətin vahid təklifinin tərkib hissəsidir. Qiymətlərin fərqləndirilməsi bir növ homogen məhsul və xidmətlərin müxtəlif qiymətlərlə təklifidir və bu rəqabət üsullarından biridir. Xidmətin fərqləndirilməsi məhsula müşayiət olunan müəyyən xidmətlərin təqdim edilməsidir (məhsulun sürət və etibarlılığı, quraşdırma, satış sonrası xidmət, dəstək və müşayiət xidməti, konsaltinq və s. Daxildir) və onun sıra və keyfiyyətində rəqiblərin xidmətlərindən artıqdır.

Məhsul fərqlilik strategiyasından istifadə etməyi qərara alan şirkətlər, onların bütün hərəkətləri məhdud tələb olan bir məhsul yaratmağa yönəldilmiş və rəqiblərin məhsullarına nisbətən daha çox faydalıdır. Məhsulların fərqləndirilməsi həmişə bazarda müxtəlifliyi təqdim edir, çünki rəqiblərin hər biri özünəməxsus orijinal həllər tapmağa çalışır və məhsulu yalnız öz şirkətlərinə özünəməxsus xüsusiyyətləri olan məhsullar verməyə çalışır.

İstehlakçı üçün ən böyük dəyər və fayda üçün yaradılan və buna uyğun olaraq ödənilə bilən məhsulun (şirkət) rəqabət üstünlüyü verilir. Belə bir strategiya müəyyən bir məhsul xətti üçün müəssisədə sənayedə lider olmaq imkanı verir.

Personal fərqləndirilməsi öz funksiyalarını rəqiblərdən daha sürətli, daha yaxşı, daha səmərəli şəkildə yerinə yetirən personalın işə götürülməsi və təlimidir.

Təsvirin fərqləndirilməsi təşkilatın və ya onun mallarının və rəqiblərinin təsviri və onların mallarından daha yaxşı fərqlənən məhsulların təsvirinin yaradılmasıdır.

Fərqləndirmə strategiyası, ilk növbədə, məhsulların və ya xidmətlərin fərqləndirilməsinin bir çox mümkün yolları var. Bu məhsuldakı fərqli gəlir səviyyəsi olan alıcıların ehtiyacları və üstünlükləri fərqlidir və məhsul özü müxtəlif yollarla istifadə edilə bilər.

Differensiasiya müxtəlif formalarda tətbiq edilə bilər:

- ✓ Müəssisənin təsviri haqqında;
- ✓ Heyətdə; reklam üzərində; satışda;
- ✓ İstehsal prosesi haqqında;
- ✓ Elmi-tədqiqat məsələləri üzrə;
- ✓ Satış siyasəti haqqında.

1.2. Rəqabət strategiyası, onun tipləri və istiqamətləri

Rəqabət - «concurrere» latın mənşəli söz olub hərfi mənası «toqquşma» deməkdir . İqtisadçılar və mütəxəssislər rəqabət anlayışına müxtəlif mövqelərdən və aspektlərdən yanaşmağa üstünlük verirlər.

İqtisadiyyatda rəqabət mexanizminin və onun reallaşdırılmasının səmərəli yollarının müəyyənləşdirilməsi, hər şeydən öncə, rəqabət kateqoriyasının iqtisadi mahiyyətinin və nəzəri əsaslarının müəyyənləşdirilməsini zəruri edir.

İqtisadi kateqoriya olmaqla, rəqabətin iqtisadi mahiyyəti və onun fərqli formalarının izahını verməzdən əvvəl iqtisadi fikir tarixində rəqabət anlayışına müxtəlif yanaşmalar nəzərdən keçirilməlidir. İqtisadi ədəbiyyatda bu məsələyə əsasən

üç cür yanaşma mövcuddur: Birinci yanaşmada rəqabəti bazardakı yarışma formasında nəzərdən keçirilir; ikinci yanaşmada rəqabətə tələb və təklifi tarazlaşdıran bazar elementi kimi baxılır; üçüncü yanaşmada isə rəqabətə sahəvi bazar tipini müəyyənləşdirən meyar kimi baxılır .

Rəqabət bazar mexanizminin vacib və zəruri elementi olmaqla onun xarakteri və fəaliyyət forması müxtəlif bazarlarda və. müxtəlif bazar situasiyalarında fərqlidir. Bazar iqtisadiyyatının dinamikliyinin, mütənasibliyinin və səmərəliliyinin təmin olunmasının ən mühüm mexanizmi kimi qəbul olunan rəqabətin təbiətini öyrənmək üçün ilk növbədə onun cəmiyyətin iqtisadi həyatında rolunu və əsas funksiyalarını nəzərdən keçirək.

Rəqabət bazar prinsiplərinə dayanan iqtisadi sistemin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə təsir göstərən üsullarından biri olmaqla, iqtisadi subyektlərin qarşılıqlı şəkildə fəaliyyətinin ən mühüm üsuludur. Rəqabət sayəsində əmtəə və xidmətlərin böyük müxtəlifliyi və və istehlakçılar üçün zəngin seçim imkanı yaranır. O, yeni innovasiya nailiyyətlərinin istehsalata tətbiq edilməsinə, yeni məhsul növlərinin yaranmasına şərait yaradır, istehsalçıları məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsinə sövq etməklə və beləliklə də bazar subyektlərinin fəaliyyətini stimullaşdırır. Rəqabət həm də yaşamaq uğrunda mübarizənin sivil yolu kimi çıxış etmiş olur. Rəqibi ötüb keçmək, iqtisadi tərəqqidən geri qalmamaq və daha da inkişaf etmək rəqabətin ən böyük stimullaşdırıcı vasitələridir. Rəqabət zamanı istehsalçılar sanki bir-birilərinə nəzarət edirlər və onların istehlakçılar uğrunda mübarizəsi son nəticədə qiymətlərin aşağı düşməsinə, istehsal xərclərinin minimuma endirilməsi və məhsulların keyfiyyətinin yüksəlməsinə təkan vermiş olur.

Məhz bu faktlar Nobel mükafatçısı Fridrix fon Xayeki “rəqabətə malik olan cəmiyyət digərlərinə nisbətən daha tez uğura çatır və məhz rəqabət resursların necə faydalı tətbiq olunması yolunu göstərir” deməyə vadar etmişdir .Bazar münasibətləri formasında mürəkkəb bir mexanizm olan rəqabətin müsbət xüsusiyyətləri ilə yanaşı, onun digər neqativ tərəflərini nəzərdə tutmaqlazımdır. Belə ki, rəqabət iqtisadi maraqlarda ziddiyyətlərinin kəskinləşməsinə, cəmiyyətdə iqtisadi təbəqələşmənin və

qeyri-istehsal xərclərinin yüksəlməsinə, inhisarçılıq meyllərinin güclənməsinə də təkan vermiş olur. Rəqabət ətraf mühitin mühafizəsinə neqativ təsir göstərir, kollektiv istifadə və sosial yönümlü əmtəə və xidmətlərin istehsalının inkişafını həvəsləndirmir, təbii resursların qevri-rasional istifadəsinə imkan yaradır. Bundan başqa sosial-iqtisadi sferada da müəyyən ziddiyyətlərin yaranması, məsələn, əhalinin müəyyən hissəsinin maddi vəziyyətinin pisləşməsi, İşsizliyin artması və sosial ədalətsizlik kimi hallar rəqabətin mənfi nəticələrinə aid edilə bilər. Rəqabət kateqoriyasına funksional yanaşma onun iqtisadiyyatda oynadığı rolu aşkar etməyə istiqamətlənmişdir. Belə yanaşma hələ XX əsrin əvvəllərində məşhur amerikan-avstriya iqtisadçısı Cozef Şumpeterin «İqtisadi inkişaf nəzəriyyəsi» əsərində öz əksini tapmışdır. C. Şumpeter özünün rəqabət nəzəriyyəsi çərçivəsində təsərrüfat fəaliyyətinin iki inkişaf istiqamətini: mühafizəkar dövryyə və inkişafı (innovasiyanı) müəyyən etmişdir. Yalnız istehsal xərclərinin minimuma endirilməsi, texniki-təşkilatı və idarəetmə yeniliklərinin hesabına məhsulun keyfiyyətinin artmasına şərait yaradan rəqabəti səmərəli rəqabət hesab edən C. Şumpeter, onu köhnə ilə yeninin mübarizəsi kimi izah edirdi: yeniliklər kimi o, yeni məhsulları, yeni texnologiyaları, tələbatın ödənilməsinin yeni mənbələrini, yeni növ təşkilatları nəzərdə tuturdu.

Rəqabət - eyni məhsul (əmtəə) hazırlayanların bazarda daha çox sayda alıcılar cəlb etmək və buna görə maksimum faydaya (qazanca) çatmaq üçün iqtisadi yarışdır. Rəqabət bazar sistemində mühüm nəzarət vasitəsidir. Təklif və tələbin bazar mexanizmi, istehlakçıların tələblərini (istəklərini, təkliflərini) firmalara (müəssisələrə) məhsul istehsalçılarna, bunlar vasitəsilə də emal müəssisələrinə çatdırır. Rəqabət, istehsalı genişləndirməyə sayda alıcılar cəlb etməkvəməhsul qiymətlərini istehsal xərclərinə uyğun səviyyədə aşağı salmağa vadar edir. Amma rəqabətin iqtisadiyyata və onun səmərəliliyinə müsbət təsiri bununla məhdudlaşmır. Rəqabət, firmanı (müəssisəni) elmi-texniki nailiyyətləri tam nəzərə almağa, səmərəli texnika texnologiya,istehsalvə əmək təşkilinin müasir metodlarını reallaşdırmağa məcbur edir.

Məşhur amerika iqtisadçısı M.Porterin rəqabət nəzəriyyəsi beynəlxalq aləmdə daha geniş tanınmışdır, Onun fikrinə görə rəqabət strategiyası konkret sahənin strukturunun və onun strukturunda baş verən dəyişmə proseslərinin anlaşılmasına əsaslanmalıdır. Fərqli bazarda fəaliyyət göstərməsindən asılı olmayaraq, iqtisadiyyatın istənilən sahəsində rəqabətin məğzi özünü aşağıdakılarda göstərir:

- ✓ yeni rəqiblərin meydana çıxması təhlükəsində;
- ✓ əvəzedici əmtəələrin meydana çıxmasında;
- ✓ komplektləşdirici detalları göndərənlərin sövdələşməsi bacarığında;
- ✓ alıcıların və istehlakçıların sövdələşməsi bacarığında;
- ✓ mövcud rəqiblərin öz aralarındakı rəqabətində

Rəqabətə müxtəlif yanaşmaları birləşdirərək demək olarki, rəqabət dedikdə müəssisə və firmaların alıcıların tələbinə uyğun olan eyni və ya bənzər əmtəələrin, iş və xidmətlərin hazırlanmasına sərf etdikləri iqtisadi resursların alınmasına çəkilən xərcləri ödəməyə şərait yaradan və üstəlik gəlir qazanmağa şərait yaradan qiymət uğrunda mübarizəsi başa düşülür.

Rəqabətin iki növünü ayrıca vurğulamaq lazımdır: təkmil (xalis) və qeyri-təkmil rəqabət. Xalis rəqabətin ən vacib rolu budur ki, bazarda standartlaşdırılmış məhsulları istehsal edən müəssisə və firmaların sayı istənilən qədər çoxdur. Bu firmalar öz fəaliyyətində müstəqildirlər və bazarda müstəqil satıcı formasında iştirak edirlər və beləliklə təklif etdikləri məhsulları, iş və xidmətləri yüksək mütəşəkkilliyə malik bazara çıxarırlar. Beləliklə, bazarın xalis rəqabət modeli real iqtisadiyyatın səmərəsinin qiymətləndirilməsində praktiki əhəmiyyət kəsb edə bilər. Bununla da, rəqabətli iqtisadiyyat cəmiyyət daxili mövcud lakin məhdud resursların səmərəli istifadəsini stimullaşdıraraq istehlak tələbinin maksimum ödənilməsinə yönəldilə bilər.

Lakin bunu diqqət mərkəzinə gətirməklə, iqtisadiyyatın istənilən sferalarında xalis rəqabət modelini qurmaq mümkün deyildir. Məsələn, dünya iqtisadiyyatına liderlik edən ABŞ-da yalnız kənd təsərrüfatında müəyyən mənada xalis rəqabət mövcuddur. Bazarın azad rəqabət modelinin tam əksi olan xalis inhisar mahiyyət

etibarilə vahid əmtəə satıcısı deməkdir. İqtisadiyyatda əhatə dairəsinə görə xalis inhisardan əlavə mütləq inhisarçılıq da fəaliyyət göstərir.

Rəqabətə əks anlayış inhisardır. İnhisar zamanı bazarda ancaq bir satıcı və çoxlu alıcı olur. Müəyyən əmtəənin yeganə istehsalçısı olan inhisarçı bazarda həmin əmtəə üçün yüksək inhisar qiymətini təyin edir. Nəticədə cəmiyyət çoxlu xərc çəkir, belə ki, nisbətən az istehlakçıların inhisar şəraitində istehsal və təklif olunan malı almalı olurlar. Azad rəqabət şəraitində inhisarçının təklifləri az olur.

İnhisarçı müəyyən əmtəənin (məhsulun) yeganə istehsalçısı kimi çox əlverişli vəziyyətdə olur. O, rəqabətdən qorxmayaraq əvvəlcə daha minimum qiymətlər təyin edib, bazan tutur, sonra sərbəst surətdə əmtəələrin qiymətlərini yüksəldir. Lakin inhisarçı, qiymətləri həddən artıq qaldırıb, istədiyi səviyyəyə çatdıra bilməz. İnhisarçı, qiymət barədə düşünməmişdən öncə, bazar tələbatını öyrənir, öz istehsalı və məhsul satışı xərclərini təhlil edir. Bazar tələbatı əyrisinin (xəttinin) xarakterinə uyğun olaraq, qiymət yuxarı olduqda tələbat azalır və ya əksinə, bundan asılı

Olaq inhisarçı əmtəənin qiymətini və həmin əmtəənin hazırlanmasını və satış dinamikasını müəyyən etmiş olur.

İqtisadi ədəbiyyatda rəqabət üstünlüklərinin aşağıdakı mənbələri qeyd olunur.

- ✓ Resursların bolluğu;
- ✓ Texnologiyaların inkişaf səviyyəsi;
- ✓ İnnovasiyalar;
- ✓ Sosial-mədəni mühit;
- ✓ Strategiyanın qlobal xarakteri.

Bazar subyektləri arasında rəqabət münasibətlərinin xüsusiyyətlərini nəzərə alsaq, rəqabətin bir neçə pilləsinin olduğunu aşkar etmək mümkündür.

- ✓ mikrosəviyyə - müəssisə və təşkilatlar arasında
- ✓ mezosəviyyə - sahə daxilində müəssisələrin birlikləri
- ✓ makrosəviyyə - ölkə miqyasında müəssisələrin birlikləri
- ✓ metasəviyyə - müxtəlif ölkələr arasında.

Bir sıra tədqiqatlarda mikro və mezo səviyyələrdə rəqabət anlayışına davranış nəzəriyyəsində çərçivəsində baxılır. Belə olan təqdirdə şirkətin rəqabət davamlığı, onun müxtəlif bazarlarda, müəyyən bazar segmenti daxilində, başqaları ilə müqayisədə rəqabət üstünlüyünə malik olan məhsullarını satmaq qabiliyyəti ilə təyin edilir və təsərrüfat fəaliyyətinin göstəriciləri olan satışın həcmi, mənfəət norması, bazar payı ilə ölçülür. Şirkətin rəqabət qabiliyyəti ayrı-ayrı istehsalçıların rəqabət qabiliyyətinin cəmi kimi deyil, onların qarşılıqlı münasibətləri çərçivəsində aşkar olunur. Eyni zamanda, şirkətin rəqabəti müxtəlif bazarlarda rəqabət üstünlüyünü formalaşdıran texniki, iqtisadi, təşkilati imkanlarla da müəyyən edilir. “Ölkənin rəqabət qabiliyyəti” meta-səviyyəli anlayış olub ölkənin inkişafının müxtəlif amillərinin qarşılıqlı və mürəkkəb əlaqəsini, ölkənin ictimai-siyasi üstünlüklərini və ictimai kapital yığılması vasitəsilə digər ölkələrə təsir etmək imkanını ifadə edir.

Rəqabət anlayışının təhlilindən, ümumi nəticəyə gəlmək olar ki, bu anlayış bir çox aspektləri özündə cəmləşdirir. Bir tərəfdən, rəqabətə hər hansı fəaliyyət sahəsində effektiv nəticələr qazanmaq üçün iqtisadi yarışmanın bir forması olaraq, digər baxımdan isə bazar subyektlərinin istehsal və məhsul satışı, həmçinin kapital qoyuluşu sahəsində qarşılıqlı münasibətləri formasında baxmaq olar.

- Xərcləri paylamaq üçün böyük bir məhsul çeşidinə sahib olmaq
- Həcm üstünlüyündən istifadə etmək üçün böyük hədəfli alıcı kütləsinə sahib olmaq

Rəqabət şirkətin uğursuzluğunun və yaxud da uğurunun təməlidir. Rəqabət strategiyası şirkətin performansına yardım edən fəaliyyətlərin münasibliyini müəyyən edir. Şirkətin fəaliyyəti dedikdə, yeniliklər, onların yaxşı həyata keçirilməsi deməkdir. Rəqabət strategiyası sənayedə uyğun rəqabət pozisiyası, rəqabətin baş verə bilməsi üçün əsaslı mühit axtarır. Rəqabət strategiyası sənayedə rəqabəti müəyyən edən qüvvələrə qarşı davamlı və gəlirli pozisiya qurmağı hədəfləyir.

Rəqabət strategiyasının seçilməsi 2 əsas sualdan asılıdır. Birincisi uzunmüddətli mənfəət üçün sənayenin cəlb ediciliyi və bunu müəyyən edən faktorlar. Hər də hər sənaye davamlı gəlir üçün bərabər imkanlar təklif etmir. Şirkətin gəlirini müəyyən

edən vacib komponent sənayenin daxili gəliridir. Rəqabət strategiyasının ikinci vacib sualı sənayedə uyğun rəqabət mövqeyinin təyin edicisidir. Bir çox sənayelərdə sənayenin orta gəlirinin nə qədər olmasından asılı olmayaraq bəzi şirkətlər digər şirkətlərdə nisbətən böyük qazanc qazanmış olurlar.

Sualların heç biri öz-özlüyündə rəqabət strategiyasını seçməkdə kifayət deyil. Çox güclü bir sənayedə əgər şirkət zəif rəqabət strategiyası seçibsə, çoxlu qazanc qazanmaya bilər. Bunun tam tərsinə, çoxda gəliri olmayan zəif bir sənayə şirkət öz rəqabət mövqeyini artırmağa çalışsada yenə az fayda qazanmış olur. Sənayələr zaman keçdikcə müxtəlif formada cəlbədar olur və rəqabət mövqeyini özünü rəqiblər arasında olan sonsuz mübarizəsində əks etdirir. Hətta xeyli müddət sonra bu sabitlik belə sərt şəkildə sonlana bilər. Həm sənayenin cəlb ediciliyi həm də rəqabətin mövqeyi şirkət tərəfindən formalaşır, və bu baxımdan da strategiyanın seçimini ağır və həyacanverici edir. Şirkətin sənayenin cəlb ediciliyinə kiçik təsiri varkən, rəqabət strategiyasının sənayeni müxtəlif formada cəlbədar etmək üçün çox böyük gücə malikdir. Digər tərəfdən də şirkət etdiyi strateji seçimlər vasitəsilə mövqeyini aydın şəkildə inkişaf etdirə və ya məhv etdirə bilər. Beləliklə rəqabət strategiyası yalnız mühitdə cavab vermir, həmçinin şirkətinin xeyrinə olan mühiti formalaşdırmaq üçün çalışır.

Rəqabət üstünlüyü şirkətin alıcı üçün yarada biləcəyi dəyərdən yaranır. Dəyər alıcıların ödəməyə istəklili olduğu şeydir və yüksək dəyər eyni faydada olan məhsul üçün rəqibindən daha aşağı qiymət təklif etməkdən qaynaqlanır. 2-növ əsas rəqabət strategiyası var.

Aşağı qiymətə əsaslanan strategiya və fərqləndirmə strategiyası. Hər iki strategiya sənayedə geniş miqyasda rəqabət üstünlüyünü izləyir. Hər iki strategiya özləridə aşağı qiymətə fokuslanan strategiyaları və fərqlənməyə fokuslanan strategiyaları hədəfləyir. Qeyd edilən 4-strategiya vurğulayır ki, rəqabət üstünlüyü istənilən strategiyanın üreyidir və rəqabət üstünlüyünü qazanmaq üçün şirkətdən seçim etmək tələb olunur. Əgər şirkət rəqabət üstünlüyü qazanmaq istəyirsə, tətbiq

edəcəyi strategiyanı seçməlidir hansı ki bu strategiya onu rəqiblərindən üstün edəcəkdir.

Rəqabət üstünlüyü müəssisənin məhsullarını və xidmətini digər müəssisədən üstün edən strategiyadır. Bu termin geniş bir şəkildə biznes sahələrində istifadə olunur. Bu strategiyalar rəqabət mühitində olan istənilən təşkilatlar ölkələr və ya fərdlər üçün tətbiq edilir. Rəqabət üstünlüyü yaratmaq üçün bu 3 həlledici faktorlarda aydın olmalısən.

Fayda – sənin məhsulunun təmin etdiyi fayda nədir? Bu sənin müştərinin həqiqətən ehtiyacı olduğu bir şey olmalıdı hansıki həqiqətən də dəyərlidir. Sən yalnız məhsulun xüsusiyyətlərini deyil həmçinin müştərinin faydalana biləcəyi üstünlükləridə bilməlisən. Bu o deməkdir ki, sən davamlı olaraq məhsula təsir edən yeni trendlərdən xəbərdar olursan. Misal olaraq qəzetlər internetdə olan məlumatları çatdırmaqda yavaşdırılar. Onlar düşünürlər ki, insanlar gündə bir dəfə xəbərlər çatdıran kağız parçasına pul verməyə maraqlı deyillər.

HƏDƏFLƏDİYİN MÜŞTƏRİ – sənin müştərilərin kimdir? Onların ehtiyacları nədir? Sən dəqiqliklə bilməlisən səndən məhsul alan kimdir və onların həyatını necə daha yaxşı edə bilərsən. Beləliklə sən iqtisadi inkişafı artıracaq tələbi yaradırsan. Qəzetlərin əsas hədəfi xəbərləri internetdə oxumağı sevməyən yaşlı nəsilidir.

RƏQABƏT – əsil rəqiblərinin kim olduğunu müəyyən etmisən? Bu yalnız sənin şirkətinə və ya məhsuluna oxşar olan şirkətlər və ya məhsullar deyil. Bura qarşılyə biləcəyin istənilən müştəri ehtiyacları daxildir. Qəzetlər onların əsl rəqiblərinin internet olduğunu anlayana qədər, onlar digər qəzetlərlə rəqabət aparırdılar. Onlar azad və cəld olan rəqiblə necə mübarizə aparacaqlarını bilmirdilər. Uğurlu olmaq üçün, rəqabət aparmaqdansa müştərilərə gətirə biləcək istənilən faydanı müəyyən edə bilməkdir. Bu sənin rəqabət üstünlüyüdür.

Harvard professoru Michael Porter bizneslərin tez-tez tətbiq etdiyi rəqabət strategiyasının 4 əsas tipini müəyyən etdi. Baxmayaraq ki, sən bu strategiyaların hər elementini biznesində istifadə edə bilməyə bilərsən, lakin onların əsas prinsiplərini

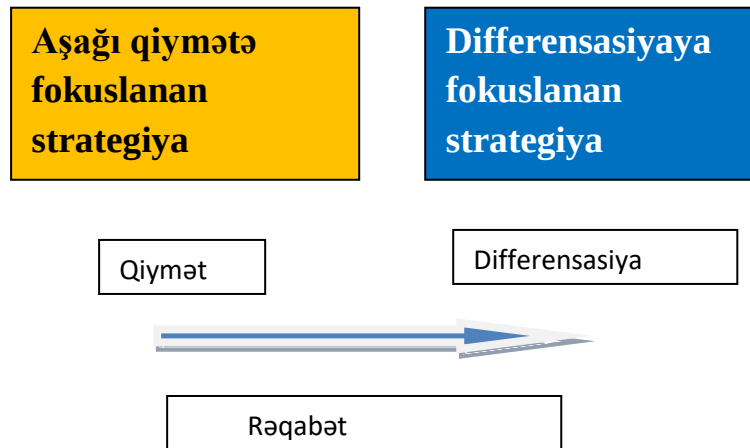
başla düşməklə mövcüd olan rəqabət strategiyasının effektivliyini qiymətləndirə bilərsən.

Aşağı qiymət strategiyası – aşağı qiymət strategiyası kiçik bizneslər üçün çox çətin strategiyadır, çünki məhsulu və xidməti uzun müddət ucuz qiymətə satmaq tələb olunur. Çətinlik ondadır ki, şirkət həmçinin ucuz qiymətə həm məhsul həm də xidmət istehsal etməlidir. əks halda gəlirin azalacaq. Məhsulunu ucuz hazırlayıb və endirməli qiymətə sata bilən gəlir əldə edən böyük bizneslər davamlı olaraq aşağı qiymət təklif edərək çıxarda bilirlər.

Differensasiya strategiyası – məhsul və xidməti unikal edən xüsusiyyətləri müəyyən etməklə strategiyanın əsas gücləndirici faktorudur. Məsələn, səs çıxartmayan diş aparatı istehsal etməklə diş həkimərini hədəfə alır. Hansı ki, bu aparat səssiz işlədiyi üçün xəstələrin qorxusunu azaldacaq. Əgər sən məhsulunu müştərinin gözündə fərqləndirə bilirsən, məhsulun dəyərində əsasən, satışda artacaqdır.

Aşağı qiymətə fokuslanan strategiya – aşağı qiymət strategiyası ilə oxşardır, amma aralarında əsas fərq odur ki, xüsusi müştəri qruplarını hədəfləyir, və mümkün olan ən aşağı qiyməti təklif edir. Məsələn enerji içkisi satan şirkət ekstrim idmanları ilə məşğul olan insanların çox olduğu şəhərləri hədəfləyir və rəqiblərinin verə biləcəklərindən ən aşağı qiymətə satır. Enerji içkisi almağa istekli olan bu müştəri qrupu qiymətin aşağı salınmasının faydalı olduğunu müəyyən edən əsas faktordur.

Differensasiyaya fokuslanan strategiya – aşağı qiymətə fokuslanan strategiya kimi, differensasiya strategiyası xüsusi müştəri qrupunu hədəfləyir. Aşağı qiymət təklif etməkdənsə. Rəqiblərinin təklif edə bilməyəcəyi unikal məhsul təklif edir. Məsələn, paltar satan butiklər, qısa və ya uzun boylu adamlar üçün paltar satmaqla həmin müştəri qrupunu qayğısına qalır və özünü digər butiklərdən fərqləndirir. Həmişə uyğun olacaq paltar hazırlamağa pul sərf etməkdənsə, yalnız qısa boylu insanlara uyğun olan paltar dizayn etməyə fokuslanır və beləliklə fərqləndirmə strategiyası ilə uğur qazanır.



Strateji təhlil forması olan 5 rəqabət modeli Porter tərəfindən 1979 cu ildə hazırlanmışdır. Bu 5 modelin köməyi ilə, rəqabət şəraitinin müəyyən olunmasını, əmtənin daimi qazancılı olmasını reallaşdırılmasını, eləcə də gələcək zamanda şirkətin qazancını və rəqabət mühitinin formalaşması üçün kompleks tədbirlər planı aşkar edilmişdir. Modelin kəşf edilməsinin mahiyyəti rəqabət sferasına uyğunlaşma olması üçün strategiyanın tərtib edilməsidir. Modeldə bildirilir ki, bu 5 rəqabət modeli bazarda gəlirin dərəcəsini formalaşdırmış olur. Qeyd olunan modellər nəzəriyyədə əmtənin ayrı-ayrılıqda rəqabət dərəcəsini aşkar etmiş olur.

Nəzəriyyənin praktikada istifadə olunması:

Modelinin təcrübədə mənası ondan ibarətdir ki, onun dəstəyi ilə, şirkət elə strategiya formalaşdırmalıdır ki, onun dəstəyi ilə şirkət həm bazarda rəqabət sferasını formalaşdırmış olsun, həmçinin özünü rəqiblərin təsirindən sığortalamaq və əks-həmlə göstərməyə imkan yaratmış olsun.

Nəzəriyyəsinin ən vacib qaydası – Rəqiblərin təsir etmək qabiliyyəti bazarda nə dərəcədə aşağıdırsa, şirkətin bazarda daha yaxşı gəlir qazanması bir o qədər çoxdur. Və ya Əksinə.

Model strategiyada da daha geniş formada yayılıb. Rəqabətdə qeyd edilən istiqamətdəki işlər üçün əlverişli hesab edilir.

- SWOT təhlilin tətbiqi zamanı Porter modelini tətbiq etməklə şirkətin inkişafı üçün maneələrin üzə çıxarılmasında

- Bazar mühitini təhlil etmək və bazarda geniş rəqabət təhlilinin aşkar etmək

BİRİNCİ GÜC: Yeni fəaliyyət göstərənlərin bazara daxil olması

Nə üçün bazara ilk addım atanlar təhlükə yaradır? Çünki ilk girdikləri müddətdə özləri ilə yeniliklər, yeni quruluşlar, yeni imkanlar və istehsala təsir göstərəcək digər şərtlər gətirirlər ki, bu baxımdan da alıcıların həmçinin də istehsalçıların gözləntilərinə böyük zərbə vurmuş olur. Bununlada bazarda çalışanlar üçün yeni imkanları formalaşmış olur.

İKİNCİ GÜC: İstehlakçıların bazar hakimiyyəti

İstehlakçılar bazarın tərkib forması olmaqla yanaşı eləcədə hazırlanmış əmtəələrin realizasiyasında mövcud olaraq əmtəələrin rəqabətliliyini müəyyən edilməsini və bazarın olmasını formalaşdırmış olur. Şirkət bazara ilk dəfə girərkən ilk olaraq bazar hakimiyyətindən kənarda qalmış və ya zəif görünən alıcı kütləsinə hədəflənməlidir.

Alıcılar bazarda məhsulda qeyd olunan keyfiyyət parametrləri və xidmətin təşkili formasını rəhbər tutaraq bazarda rəqabəti çoxalda və ya qiymətlərin dəyişməsinə təsir göstərmiş olurlar. Alıcılar unikal və keyfiyyətli əmtəəyə tələbat yaratdıqda, şirkətlər xərclərini çoxaldaraq istehsal gücünü və keyfiyyətini çoxaltmaq məcburiyyətində qalır və nəticədə qazanc azalmağa doğru hərəkət etmiş olur.

ÜÇÜNCÜ GÜC: Təchizatçıların bazarda gücü

Təchizatçılar müəssəni lazımi resurslarla təchiz etdiklərinə görə, bu onların məhsulunun bazardakı mövqeyinə və rəqabətliliyinə böyük təsir etmiş olur. Təchizatçılarla qeyri-səmərəli sövdələşmə imzalanması, xammalın qiymətindəki yüksəliş, müəssənin hazırladığı əmtəənin maya dəyərini çoxaldaraq, onun rəqabətliliyini azaltmış olur. Əgər müəssisə pərakəndə satış etdiyi zaman xammalın

qiymətindəki dəyişikliyə uyğun olaraq konkret olaraq dəyişiklik tətbiq edilmədikdə , mövcud vəziyyət, müəssisə üçün əlverişli vəziyyət hesab edilmir.

Aşağıdakı vəziyyətlərdə təchizatçının təsir gücü böyükdür:

1. Təchizatçılar say olaraq bazarda məhdud şəkildədirlər. Bazarda ya mono ya da oliqopoliya vardır.
2. Təchizatçıların formalaşdırdığı resurs kütləsi, müəyyən zaman kəsiyində istənilən qədər bazarın tələbini ödəyə bilmir.
3. Alternativ təchizatçı böyük xərclər müqabilində formalaşır .
4. Hal-hazırda qeyd olunan sahə təchizatçı üçün qazanlı və əlverişli görünür, bu səbəbdən də bu sferaya maraq göstərilir .

DÖRDÜNCÜ GÜC: Əvəzedici əmtəələrin bazara daxil olması

Əvəzləyici əmtəələr bazarda məhsulun qiymətinin yüksəlməsində problem yaradır. Qeyd olunanlar o mənaya gəlir ki, məhsulun alternativinin olması bazarda qiymət həddini formalaşdırır və istehsal qiyməti yüksəldikdə (maya dəyəri) şirkətin effektivliyi azalmış olur. Əgər bazarda fəaliyyət göstərənlər belə olacağı təqdirdə öz mallarının keyfiyyətini yüksəltməyə və digər alternativ malları fərqləndirməyə cəhd etməsə, bazarda bütün fəaliyyət göstərənlər üçün aşağı gəlir və məhdud sayda artım mümkün olacaqdır. Digər fəaliyyət göstərənlər öz məhsullarını fərqləndirmədiyi müddətdə, həmin məhsula tələbat həmişə yüksək olacaq. Çünki istehlakçılar uzunçüddətli dövr ərzində xərclərini minimuma endirmək haqqında düşünürlər.

Əvəzləyici məhsulla mübarizədə ən effektivli yol əmtəə brendinin qeyd olunan sahədə möhkəmlənməsidir:

- Qeyd olunan əmtəənin fərqləndirilməsi və istifadəsinin əlavə məmnuniyyət verməsi
- Məhsul normaları ilə mübarizə
- Texnoloji dəyişiklik üsulunun tətbiq olunması
- Məhsula sadıqlıq

BƏŞİNCİ GÜC: Bazar daxilində rəqabət

Fəaliyyət göstərənlər arasında rəqabət şəraiti istənilən alıcını bazardakı mövqeyini genişləndirməyə istiqamətlənmiş fəaliyyətə məcbur edir. İntensiv rəqabət mühitində qiymət olan fərqlilik, məhsulu hazırlamaq xərci, məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, yeni yanaşmalara investisiyaların çoxalmasına gətirib çıxardır. Hər bir yuxarıda qeyd olunan şərtlər qeyd olunan sahənin mənfəətliliyini azaltmış olur.

FƏSİL II. AZƏRBAYCAN DÖVLƏT NEFT ŞİRKƏTİNDƏ DİFFERENSASIYA STRATEGİYASINDAN İSTİFADƏ MEXANİZMİ

2.1 Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində differensasiya strategiyasının mövcud vəziyyətini əks etdirən göstəricilərin təhlili

Azərbaycan iqtisadiyyatının davamlı inkişafının təmin edilməsində ölkənin zəngin enerji resursları əhəmiyyətli rol oynamaqdadır. Ölkənin əsas ixrac potensialında neft və neft məhsulları daha çox çəkiyə malikdir ki, bu da ölkəyə valyuta axınını təmin edən əsas amilə çevrilmişdir. Cədvəl 2.1-dən də göründüyü kimi ixracın strukturunda xam neftin çəkisi aparıcı mövqeyə malikdir. İxracın strukturunda cədvəldə əks olunmayan məhsul qrupları üzrə göstəricilər isə 1%-dən də aşağıdır.

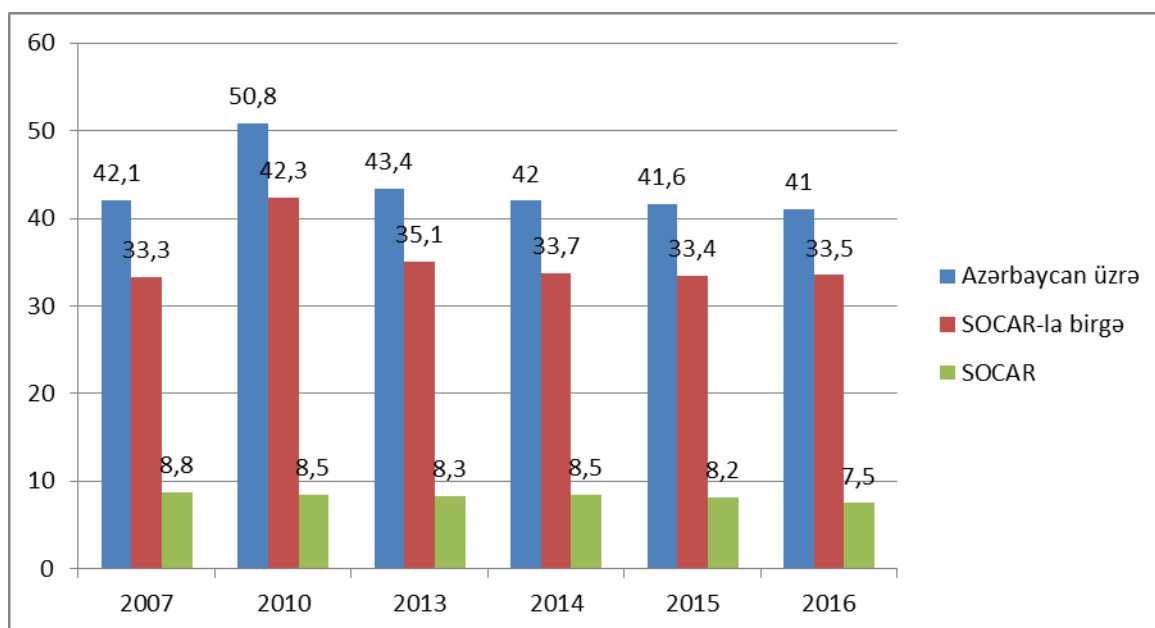
Cədvəl 2.1 Azərbaycanda ixracın strukturu [27].

Sıra	Malın adı	Miqdar	Statistik dəyər (min ABŞ dolları)	Ümumi ixraca nisbətən, %-lə
1.	Xam neft, ton	27 227 902.15	10 706 817.77	77.52
2.	Neft məhsulları, ton	835 452.74	339 159.34	2.46
3.	Təbii qaz, min kub metr	7 543 483.34	1 193 712.38	8.64
4.	Kimya sənayesi məhsulları, ton	325 259.11	79 562.43	0.58
5.	Meyvə-tərəvəz, ton	548 998.73	502 826.59	3.64

Ölkədə neft hasilatında, eləcə də hasil edilmiş neftin emalında Azərbaycan Respublikasının Dövlət Neft şirkəti aparıcı mövqeyə malikdir. ARDNŞ-ın hazırkı istismar zonası 39-u quruda və 18-i Xəzər dənizində olmaqla 57 yataqdan ibarətdir.

Ümumilikdə isə indiyə qədər respublika üzrə quruda və Xəzər dənizində 81 neft-qaz yatağı kəşf edilərək istismar edilməkdədir. Bu yataqlarda 3-5 milyard ton neft, 3-4 trilyon m³ həcmində mavi yanacaq ehtiyatının olması geoloji baxımından təsdiqini tapmışdır. 2010-cu ildə respublikada istehsal edilən rekord səviyyədə 50,8 milyon ton neftdən 8.5 milyon tonu, 2015-ci ildə isə rekord həcmdə qazın - 39 milyard kub metr qazın 6,9 milyard kubu ARDNŞ-ın payına düşmüşdür. Həyata keçirilən güclü investisiya strategiyası nəticəsində 2007-2015-ci illər ərzində şirkətin ümumi aktivlərinin dəyəri 9 milyard AZN-dən təxminən 40 milyard AZN-ə qədər artmışdır. ARDNŞ-ın neft hasilatında əsas göstəriciləri (milyon ton olmaqla) diaqram 2.1-də göstərilmişdir.

Diaqram 2.1 ARDNŞ-ın neft hasilatı göstəriciləri [26,s.5]



ARDNŞ respublikanın yanacaq və enerji təhlükəsizliyinin, neft-qaz və neft-kimya sənayesinin inkişafı ilə bağlı iqtisadi maraqlarını həyata keçirmək, qabaqcıl və ekoloji təmiz istehsal texnologiyasını tətbiq etməklə ölkənin elmi-texniki, iqtisadi və intellektual imkanlarının gücləndirilməsinə dəstək olaraq regional və beynəlxalq

səviyyədə enerji layihələrində əhəmiyyətli mövqeyə sahib olmaq, neft-qaz ehtiyatlarının və emal sənayesi mallarının daxili və xarici bazarlara idxalından maksimum mənfəət əldə etmək missiyasını qarşıya qoymuşdur. ARDNŞ dənizdə və quruda aparılan əməliyyatların effektivliyini təmin edən, sosial və ekoloji məsuliyyəti ilə aparıcı dünya təcrübəsinə uyğun olan, global miqyasda güclü integrasiya etmiş böyük beynəlxalq neft-qaz şirkəti olmaq istiqamətində fəaliyyətini daim inkişaf etdirir. ARDNŞ dünyanın 20-dən çox ölkəsinin 30-dan artıq şirkəti ilə respublikanın neft və qaz yatağının birgə işlənməsi istiqamətində 27 saziş imzalamışdır. ARDNŞ, həmçinin, “Azəri-Çıraq-Günəşli” və “Şahdəniz”də (müvafiq olaraq 11% və 10%) neftin hasil edilməsi və kəşfiyyatı sahəsində nəhəng beynəlxalq layihələrdə əsas səhmdar və dövlətin təmsilçisi kimi çıxış etməkdədir.

Azərbaycan neftinin global bazarlara ixrac olunmasında əsas rola malik olan Bakı-Tiflis-Ceyhan boru kəmərinin inşasında ARDNŞ əhəmiyyətli rol oynamışdır. Layihənin başlanğıcında BP şirkəti layihə üzrə operator seçilmiş və kəmərin inşa edilməsi, istismarı üçün “BTC Ko.” şirkəti təsis edilmişdi. Şirkətin səhmdarları BP (30,1%), ARDNŞ (25%), Şevron (8,9%), Statoil (8,71%), TPAO (6,53%), ENİ (5%), Total (5%), İtoçu (3,4%), İNPEX (2,5%), KonokoPhillips (2,5%) və Amerada Hess (2,36%) şirkətləri müəyyən edilmişdir və layihənin reallaşmasına 5 milyard ABŞ dolları həcmində maliyyənin ayrılması nəzərdə tutulmuşdur [28]. ARDNŞ Bakı-Tbilisi-Ceyhan (BTC) layihəsinin iştirakçısı qismində “AzBTC Co.” törəmə şirkətini yaratmış və bu şirkət layihədə iştirak edən neft şirkətlərinin birliyi tərəfindən təsis edilmiş “BTC Company” şirkətində 25% iştirakçı payı əldə etmişdir. “AzBTC Co.” şirkəti də daxil olmaqla digər şirkətlər tərəfindən layihənin dəyərinin 30%-lik hissəsinin öz maliyyə imkanları hesabına, digər 70%-lik hissənin isə müxtəlif beynəlxalq maliyyə təşkilatlarından, ixrac kredit qurumlarından və müxtəlif banklarından cəlb olunmuş kreditlərin hesabına maliyyələşdirilməsi üzrə qərar qəbul edildi. Azərbaycan hökuməti adından “AzBTC Co.” şirkətinin payına investisiya cəlb edilməsi isə Dövlət Neft Fondu tərəfindən icra edildi. 2006-cı ilin iyun ayından 2017-ci ilin sonuna qədər olan müddətdə bu kəmərlə ümumilikdə 383 milyon tondan çox

(təqribən 2,87 milyard barel) xam neft ixrac olunmuş və Türkiyənin Ceyhan limanında 3758 tankerə yüklənərək dünya bazarına çıxışı təmin olunmuşdur.

Bu gün ARDNŞ şirkətinə məxsus olan — Heydər Əliyev adına BNEZ, Qaz Emalı Zavodu, Azərikimya İB, Karbamid zavodunda xam neftin emal edilməsi uğurla həyata keçirilərək neftdən müxtəlif adlı məhsullar istehsal olunur. Emal sektorunda icra edilən işlər həm respublikanın neft məhsullarına olan ehtiyaclarının təmin edilməsinə, eləcə də ixarçyönlü məhsulların istehsal ediləsinə yönləndirilmişdir. Hazırda respublikada çıxarılan neftin 24 çeşidindən 21-i Heydər Əliyev adına Bakı Neft Emalı Zavodunda emal edilir ki, bu prosesin nəticəsi olaraq 15 növdə neft məhsulu, o cümlədən avtomobil benzini, aviasiya kerosini, mazut, neft koksu, dizel yanacağı və s. istehsal edilir. Bu müəssisə ölkəmizin neft məhsullarına olan ehtiyacını tam surətdə ödəyir. Həmçinin, istehsal edilən neft məhsullarının 45%-i xarici dövlətlərə ixrac olunur. ARDNŞ-in tabeliyində olan müəssisələrdə istehsal edilən əsas məhsulların dinamikası Cədvəl 2.2-də ətraflı olaraq verilmişdir.

Cədvəl 2.2 ARDNŞ-in istehsal göstəriciləri [25, s.48]

Sıra	ARDNŞ-in istehsal göstəriciləri	2014	2015	2016
1.	İstehsal olunmuş məhsullar (min ton), o cümlədən	8851,09	6055,22	5455,01
2.	Avtomobil benzinləri	1 238,25	1 223,92	1 139,58
3.	İlkin emal benzini fraksiyası (Azərikimya İB-yə)	217,30	195,33	173,58
4.	Reaktiv mühərrik yanacağı	957,66	688,31	627,34
5.	Dizel yanacağı	2 859,67	2 053,36	1 881,90
6.	Maye qazlar	184,17	157,62	185,62

Cədvəldən göründüyü kimi neft qiymətlərinin düşməsi nəticəsində neft hasilatının aşağı düşməsi ilə ARDNŞ-in istehsal dinamikasında da azalma müşahidə

edilmişdir. Nəticə etibarı ilə ARDNŞ-ın büdcə ödəmələri də aşağı düşmüşdür. Bununla belə şirkət nizamnamə kapitalını artırmağa müvəffəq olmuşdur.

Cədvəl 2.3 ARDNŞ-ın maliyyə göstəriciləri [25, s.48].

Sıra	ARDNŞ-ın maliyyə göstəriciləri	2014	2015	2016
1.	Büdcə ödənişləri, mlrd. manat	1,851	1,485	1,394
2.	Nizamnamə kapitalı, mlrd. manat	1,496	1,614	1,802
3.	Gəlirlər (min manat)	4 849 165	4 619 975	3 846 734
4.	Cəmiyyətə investisiyalar (min manat)	625 584	477 399	217 580

2017-ci ildə ARDNŞ və BP-nin birgə əməliyyatçısı olan Azərbaycan Beynəlxalq Əməliyyat Şirkəti (ABƏŞ) tərəfindən “Əsrin Müqaviləsi” kimi tarixə düşmüş və ölkəmizin neft sənayesinin simvolu kimi qiymətləndirilən Azəri-Çıraq-Günəşli yatağının 2050-ci ilə qədər işlənməsi ilə bağlı razılaşmanın prinsipləri imzalanmışdır. Bu razılaşma qeyd olunan yatağın 2050-ci ilə qədər işlənməsini əhatə etməklə ölkəmiz növbəti 30 ildən artıq müddətdə əhəmiyyətli miqdarda neft ehtiyatlarının işlənməsi imkanlarını əldə edəcəkdir. Bu yataq Bakıdan şərq istiqamətdə, təxminən 100 km məsafədə yerləşməklə Xəzər dənizində istismar edilən və 432 km²-dən artıq ərazini əhatə edən iri neft yatağı hesab edilir. Bu yatağın işlənməsinə 30 milyard ABŞ dollarından artıq investisiya cəlb edilmiş və 1997-ci ildən etibarən neft hasilatına başlanmış bu yataqdan indiyə qədər 3 milyard bareldən artıq neft çıxarılmışdır. Belə proqnoz edilir ki, yataqdan daha 4 milyard barel neftin çıxarılması mümkündür.

Həmçinin, ARDNŞ [BP](#), [Lukoil](#), [Statoil](#), [TPAO](#), [NICO](#), [TOTAL](#) kimi şirkətlərlə birgə dünyanın ən böyük qaz və qaz-kondensat yataqlarından biri hesab edilən və Xəzər dənizinin Azərbaycan sektorunda yerləşmiş “Şahdəniz” perspektiv sahəsinin kəşfiyyatı, işlənməsi və qaz hasilatının pay bölgüsü barədə Saziş bağlamışdır.

2013-cü ilin dekabr ayında “Şahdəniz-2” layihəsi ilə bağlı yekun investisiya qərarının imzalanması ilə qeyd olunan yatağın tam surətdə işlənməsi üzrə əsas mərhələyə qədəm qoyulmuşdur. Bu yatağın ikinci işlənmə fazası çərçivəsində ilk qazın əldə olunması isə 2018-ci ildə planlaşdırılmışdır. “Şahdəniz” qaz-kondensat yatağından qazın hasil edilməsinin ikinci mərhələsi ilə bağlı yekun investisiya sazişinin imzalanması təbii ki, respublikamız üçün iqtisadi və siyasi üstünlük kəsb edən əhəmiyyətli dərəcədə vacib qərar idi. Qəbul edilmiş qərar Azərbaycan və Gürcüstan ərazisindən keçən Cənubi Qafqaz boru kəmərinin daha da genişləndirilməsini, Türkiyə ərazisindən keçən Trans-Anadolu boru kəmərinin (TANAP) və Yunanıstan və Albaniya ərazisindən keçməklə İtaliyaya çatan Trans-Adriatik boru kəmərinin (TAP) inşa edilməsi üzrə planların reallaşmasına səbəb olan vacib bir hadisə olmuşdur. Bu layihələrin həyata keçirilməsi, eyni zamanda, “Şahdəniz” yatağından əldə edilmiş qazın Bolqarıstana ötürülməsini nəzərdə tutan infrastrukturun, Avropaya “Cənub” qaz dəhlizinin yaradılmasına şərait yaradacaqdır. “Şahdəniz” yatağının ikinci işlənmə fazasının reallaşması və Cənubi Qafqaz boru kəmərinin genişləndirilməsi ilə bağlı layihələrin birgə dəyəri təxminən olaraq 28 milyard dollar dəyərində qiymətləndirilir. Ən əhəmiyyətli məsələ isə ondan ibarətdir ki, ölkəmiz qeyd olunan yataqdan hasil olunacaq ildə 16 milyard kubmetr qazı Bakıdan 3,5 kilometr məsafəyə ötürərək Gürcüstan, Türkiyə, Yunanıstan, Bolqarıstan və İtaliya istehlakçılarının enerji ehtiyaclarını təmin edəcəkdir. Hasil ediləcək qazın Gürcüstan və Türkiyəyə 2018-ci ilin sonu çatdırılması nəzərdə tutulmuşdur. Avropaya isə hasil ediləcək qazın təxminən bir ildən sonra 2019-cu ildə çatdırılması proqnoz edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, “Şahdəniz” yatağının 2-ci işlənmə mərhələsi üzrə il ərzində 16 milyard kubmetr əlavə qaz hasil olunacaqdır. İstehsalçı dövlətlərin TANAP layihəsi üzrə ümumi büdcəsi 7 mlrd dollar olacaqdır. Layihənin pay bölgüsü belədir - 80%-ARDNŞ, 15%-BOTAŞ, 5%-TPOA konsorsiumuna məxsusdur. TAP-ın səhmdarları isə 20%-BP, 20%-ARDNŞ, 20%-Snam S.p.A., 19%-Fluxys, 16%-Enagás və 5%-Axpo şirkətləridir. TANAP və TAP layihəsi üzrə dövlətlər nəzərdə

tutuluş öhdəlikləri zamanında icra edərlərsə Azərbaycan qazı qeyd olunan vaxtda Türkiyəyə, ən gec 2020-ci ildə isə Avropaya çatdırılacaqdır. Qeyd olunan layihəyə təqribən 45 milyard dollar maliyyə vəsaitinin qoyulması nəzərdə tutulmuşdur. TANAP-ın uzunluğu 1810 km olacaqdır və Türkiyənin Əskişəhər şəhərinə qədər olan hissəsi 2018-ci ilin ortalarında istismara veriləcəkdir. Təkcə bu boru kəmərinə tələb edilən maliyyə vəsaiti 9,2 milyard ABŞ dolları təşkil edir. Ötən il Azərbaycan “Cənub Qaz Dəhlizi” layihəsinə 3 milyard ABŞ dollarına yaxın maliyyə vəsaiti ayırmışdır ki, bu vəsaitin 55,7 %-i, başqa sözlə 1,6 milyard ABŞ dolları TANAP-a sərf olunmuşdur. Bundan başqa, 2016-2017-ci illər ərzində TAP-ın tam sürətdə tikintisinə daxil olduğu müddətdə ümumi investisiyanın ildə ÜDM-in 1,5 %-i miqdarında olması təmin edilmişdir. Bundan başqa, yataqdan qaz hasilatının bu günkü miqdarda - təxminən 55 min barrel səviyyəsi də iki dəfədən çox artaraq 120 min barrelə çatdırılması planlaşdırılmışdır. Ümumiyyətlə, “Şahdəniz-2” investisiya layihəsi dünya qaz hasilatı tarixində ən iri sərmayə qoyuluşunu özündə təmin etmişdir. Aparılan qiymətləndirmələrə əsasən, investisiyanın həcmi 40 milyard ABŞ dollarından çoxdur. Bu vəsaitin yarından çoxu respublikamızda nəzərdə tutulan fəaliyyətlərə xərclənəcəkdir.

Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, bu razılaşma həm xarici neft şirkətləri, həm də idxal edən və tranzit ölkələr üçün də faydalar gətirəcəkdir. Məsələn, Türkiyəyə ixrac edilən maye yanacağın illik həcmi 12,6 milyard kubmetrə qaldırılacaqdır. Türkiyə dövləti TANAP-a sahiblənməklə, həmçinin, TAP-a da ev sahibliyini həyata keçirəcəkdir. Nəticədə ölkənin bu layihədən də daxili ehtiyaclarını qarşılamaq üçün istifadə etmək imkanı olacaqdır. Avropa isə ilk mərhələdə il ərzində 10 milyard kubmetr mavi yanacaq idxal etmək imkanı əldə edəcəkdir. Gələcəkdə Avropaya ötürülən yanacağın həcmi 20 milyard kubmetrə qədər artırılacaqdır. Tranzit ölkələr, xüsusilə Gürcüstan və Türkiyə bu razılaşmadan əsaslı gəlir əldə edərək müəyyən vəsait əldə edəcəkdir. “Şahdəniz-2” layihəsinə üzrə yekun investisiya razılaşmasının imzalanması ölkəmizə öz qazını birbaşa olaraq Avropa ölkələrinə bazar qiymətləri ilə ixrac etməyə imkan yaradacaqdır. Bu amil ölkənin bir bazardan asılılığının aradan

qaldırılması və ölkəmizin global “mavi yanacaq” bazarında müstəqil siyasət həyata keçirməsi anlamına gəlir. Razılaşma ilə eyni zamanda, enerji resurslarının dünya bazarlarına çıxarılmasında müxtəlif nəqliyyat dəhlizlərinə sahib olan ölkəmiz Avropanın enerji təhlükəsizliyinə əhəmiyyətli töhfələr verəcəkdir.

Bu gün dünyada ən iri neft-qaz şirkətləri arasında öz yerini tapan ARDNŞ beynəlxalq səviyyədə geniş fəaliyyət göstərməkdədir. ARDNŞ-ın beynəlxalq portfelində ən böyük pay Türkiyədə həyata keçirilən layihələrə məxsusdur. ARDNŞ-ın bu istiqamətdə əsas məqsədi regionun əsas nəqliyyat qovşağı olan Türkiyədə tam sürətdə integrasiya edilmiş neft-qaz şirkəti qurmaq, ölkəmizin strateji mövqeyini və bazar imkanlarını yüksək şəkildə dəyərləndirməkdir. Türkiyədə layihələr ARDNŞ-ın törəmə şirkəti – “SOCAR Enerji Türkiyə” A.Ş. tərəfindən həyata keçirilir. Azərbaycan dövlətinin təşəbbüsü nəticəsində Türkiyənin neft və qaz sektorunda icra edilən layihələrə cəlb edilən investisiyaların miqdarı 5 milyard ABŞ dollarından artıq olmuşdur. Hazırda ARDNŞ-ın Türkiyədə fəaliyyəti dünya maliyyə təşkilatları tərəfindən 10 milyard ABŞ dolları səviyyəsində dəyərləndirilir. ARDNŞ-ın ən iri xarici aktivləri və Türkiyə neft-kimya segmentinin tək istehsalçısı - “Petkim Petrokimya Holding” A.Ş.-nin 51%-lik səhmləri 2008-ci ildən etibarən “SOCAR Enerji Türkiyə” A.Ş.-yə məxsusdur. ARDNŞ-ın “Petkim”də icra etdiyi layihələr və davam etdirdiyi sərmayələr nəticəsində müəssisənin Türkiyə neft-kimya sektoru bazarında payı yüksələrək 40 %-i keçmişdir.

2012-cı ildə ARDNŞ-la “ExxonMobil” şirkətləri arasında bağlanan saziş əsasında “Esso Switzerland” şirkətinin aktivləri ARDNŞ-ın nəzarəti altına keçmiş və bunun nəticəsində “SOCAR Enerji İsveçrə” şirkəti təsis edilmişdir. Hazırda “ESSO Switzerland” şirkətinin müxtəlif şəhərlərdə 160-dan artıq yanacaqdoldurma məntəqəsindən ibarət topdansaş satış şəbəkəsi, Vanqen-Olten bölgəsində fəaliyyət göstərən qaz doldurma zavodu, Cenevrə və Surix şəhərlərinin hava limanlarında fəaliyyət göstərən təyyarə yanacağı məntəqələri ARDNŞ brendi altında xidmət göstərməkdədir.

Eyni zamanda ARDNŞ Gürcüstanın iqtisadiyyatına investisiya yatıran ən böyük şirkətdir. Azərbaycan hər il Gürcüstana qaz ixracını 5% həcmində artırmağı planlaşdırmışdır. 2009-2016-cı illərdə “SOCAR Enerji Gürcüstan” şirkəti tərəfindən Gürcüstanda ölkədə ən böyük qazpaylayıcı şəbəkə tikib və 209 136 abunəçini qazla təmin etmişdir. 2016-cı ildə “SOCAR Georgia GAS” MMC Bu ölkənin Kutaisi şəhərində müasir tələblərə cavab verən xidmət mərkəzini açmışdır. Müasir avadanlıqlarla təchiz edilmiş mərkəz əhaliyə keyfiyyətli xidmət göstərilməsini təmin edir, bu isə operativ və dəqiq qeydiyyatın həyata keçirilməsini və digər prosedurları asanlaşdırır və sürətləndirir. Bu mərkəzin işçi heyəti xidmətin keyfiyyət standartları ilə bağlı treninqlər keçmişdir. Hazırda Poti, Rustavi, Batumi və Kutaisidə əhaliyə keyfiyyətli xidmət üzrə mərkəzlər fəaliyyət göstərməkdədir.

ARDNŞ-ın Ukraynada fəaliyyət göstərən törəmə şirkəti –“SOCAR Enerji Ukrayna” neft məhsullarının bu ölkədə satışı sahəsində fəaliyyət göstərir. Hal-hazırda Ukraynada ARDNŞ brendi altında 59 yanacaqdoldurma məntəqəsi fəaliyyət göstərməkdədir. Hazırda “SOCAR Enerji Ukrayna” pərakəndə satış şəbəkələri arasında ən innovativ şirkət kimi xidmət və rahatlıq baxımından rəqibsiz lider mövqeyini qorumaqdadır. ARDNŞ 2010-2016-cı illər ərzində Ukraynanın dövlət büdcəsinə 2,5 milyard qrivendən artıq vergi ödənişlərini həyata keçirmişdir. 2016-cı ildə “SOCAR Enerji Ukrayna” şirkəti Ukraynanın Dəmir Yolu dövlət şirkəti tərəfindən elan edilən tenderdə qalib gəlmişdir. 2016-cı il ərzində “SOCAR Enerji Ukrayna” şirkəti Dəmir yolu dövlət şirkətini ümumi dəyəri 10 milyon dollardan artıq 14,08 min ton dizel yanacağı ilə təmin etmişdir [29].

2.2 Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətində differensasiya strategiyasının tətbiqi istiqamətləri

Hər bir şirkətdə olduğu kimi ARDNŞ da uğurlu differensasiya strategiyasının həyata keçirilməsi məqsədilə ilk növbədə öz idarəetmə sistemini mütəmadi olaraq təkmilləşdirir. İdarəetmə sistemləri ARDNŞ-ın fəaliyyətində düzgünlüyün, etibarlılığın və dəqiqliyin təmin edilməsi, potensial risklərin, nöqsanların və

zərərlərin vaxtında aşkar olunması və aradan qaldırılması, əməliyyatların etibarlılığı və qanuniliyini təmin etmək məqsədi ilə yaradılmaqla aşağıdakı sistemləri özündə birləşdirir və hal hazırda bu sistemlər tam sürətdə fəaliyyət göstərir [25,s.16]:

- Risklərin idarə edilməsi;
- Daxili nəzarət sistemi;
- Korrupsiya ilə mübarizənin aparılması və şəffaflığın artırılması.

2008-ci ildən etibarən Beynəlxalq “COSO Enterprise Risk Management” konsepsiyasına əsaslanaraq risklərin idarə olunması sisteminin əsas məqsədi mümkün risklərin müəyyən edilməsi, təhlil edilməsi və idarə olunmasıdır. Risklərin effektiv idarə olunması sistemi idarəetmə ilə əlaqədar qərarların qəbul olunması prosesinə inteqrasiya edilmişdir. Hər il ARDNŞ üzrə Korporativ Risklər xəritəsində şirkətin bütün riskləri, xüsusilə müxtəlif növ davamlı inkişaf riskləri, Şirkətin Xəzər dənizində həyata keçirilən işlər üzrə müxtəlif biznes proseslərinə dair risklər təsvir edilir. Ümumiyyətlə, risklərin idarə edilməsi və qarşısının alınması ARDNŞ-in risklərin idarə olunma istiqamətində prioritet fəaliyyət sferası hesab edilir. ARDNŞ-da yaradılmış daxili nəzarət sisteminin tətbiqi beynəlxalq səviyyədə qabaqcıl idarəetmə sisteminə keçid prosesi üzrə rəhbərlik üçün mühüm və faydalı alət rolunu oynamaqdadır. Maliyyə xidmətləri və əməliyyat sektorları arasında əlaqələr daxili nəzarət sisteminin operativ fəaliyyətini təmin etməklə bərabər, şirkətdə pozitiv və konstruktiv münasibətlərin qurulmasına əhəmiyyətli dərəcədə yardım edir. Daxili Nəzarət Sisteminin İşçi qrupu müvafiq olaraq Risklər üzrə Komitə qarşısında hesabat verir. Korrupsiya ilə mübarizə və şəffaflığın artırılması sistemi qlobal maliyyə bazarlarında aktiv iştirak səbəbindən, beynəlxalq hüquq və normativ hüquqi aktlara, eləcə də digər ölkələrin qanunlarına, xüsusilə də aparıcı beynəlxalq təcrübə ilə müəyyən olunmuş tələblərə uyğun sürətdə işini qurur. Sistem ABŞ-ın “Xaricdə korrupsiya ilə mübarizə” Qanunu, Böyük Britaniyanın “Korrupsiya ilə mübarizə” Qanunu və “Transparency International” Beynəlxalq qeyri-hökumət təşkilatının tövsiyələrindən faydalanır. Qeyd olunan məsələnin hüquqi əsası olaraq 2012-ci il tarixdə qəbul edilmiş Korrupsiya ilə mübarizə və Şəffaflığın artırılması üzrə 9

standartı özündə birləşdirən sənəd çıxış etməkdədir. Hər biri standart üzrə şəffaflığın artırılması anlayışı əsas götürülməklə korrupsiya ilə mübarizə, maraqların toqquşması hallarının aşkar edilməsi, həmçinin, bu halların əhəmiyyətli dərəcədə azaldılması və digər fərqli nüansları tənzimləyən normativlər əksini tapmışdır. Sənədin müddəaları xüsusi olaraq Korrupsiya ilə mübarizə üzrə strategiyayı və Biznes Etikası Məcəlləsini özündə birləşdirir. Eyni zamanda, ARDNŞ öz işçilərini və digər tərəfləri, şirkətin istənilən vəzifəli şəxsinin hərəkətlərinin qanuniliyi, və yaxud etika qaydalarına uyğun olması ilə bağlı ehtimal olunan yol verilən korrupsiya halları ilə bağlı, həmçinin şirkətə və onun işçi heyətinə maddi ziyan vura bilən, rəhbər heyətin işgüzar nüfuzuna xələl gətirəcək nöqsanlarla bağlı ciddi şübhə meydana çıxdığı halda təşkilatın qaynar xəttinə müraciət etməyi təşviq edir.

ARDNŞ-ın davamlı inkişafı, gələcək addımları və perspektivləri və eləcə də, şirkətin qısa zaman ərzində rəqabətqabiliyyətli, dünya səviyyəli bir şirkətə çevrilmək iddiası şirkətin vahid strateji inkişafı ilə bağlı planının hazırlanması məsələsini zəruri etmişdir. Bu məqsədlə, şirkətin idarəetmə strukturunda Strateji inkişaf üzrə vitse-prezident vəzifəsi təsis edildi, Strateji İnkişaf şöbəsi yaradıldı və şirkətin prezidentinin əmri ilə “ARDNŞ-ın 2025-ci ilə kimi strateji inkişafına dair Kompleks Planı” hazırlanmışdır. Sənədin hazırlanması mərhələsində şirkətin aparıcı mütəxəssisləri prosesə cəlb edilmiş, bu mühüm işlərin həyata keçirilməsinə “Pricewaterhouse Coopers” beynəlxalq konsaltinq şirkəti cəlb edilmişdir. Hazırlanmış strateji sənəd eyni zamanda, ensiklopedik xüsusiyyətə malik olaraq 8 əsas bölmədən ibarətdir. Strateji əhəmiyyətə malik olan sənəd ümumiyyətlə, hər bir beynəlxalq enerji təşkilatında vardır, onların tərtib edilməsi və mütəmadi olaraq yenilənməsi daim şirkət rəhbərlərinin diqqət mərkəzində olur.

ARDNŞ-ın differensiasiya strategiyasının istiqamətlərini müəyyənləşdirərkən şirkətin qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada fəaliyyət növlərini nəzərdən keçirmək vacibdir. ARDNŞ aşağıdakı istiqamətdə fəaliyyətlərin həyata keçirilməsini reallaşdırır:

- neft-qaz sektorunun inkişafı ilə bağlı uzunmüddətli proqnozların, planlı kompleks elmi-texniki, iqtisadi və sosial proqramların hazırlanaraq həyata keçirilməsi;

- istehsal prosesində səmərəliliyinin artırılması, enerji və material ehtiyatlarından optimal istifadə siyasətinin həyata keçirilməsi, şirkətin müəssisələri arasında effektiv istehsal-texnoloji və təsərrüfat münasibətlərinin qurulması;

- neft-qaz sektorunun istehsal və sosial bazasının inkişaf etdirilməsi, təşkilatın tərkibində fəaliyyət göstərən müəssisələrin müasirləşdirilməsi, təkmilləşdirilməsi,

- yenidən qurulması, onların innovativ texnika və qurğularla təmin edilməsi məqsədilə investisiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi;

- müasir tikinti-quraşdırma texnologiyasından və texniki qurğulardan istifadə etməklə geoloji-kəşfiyyat işlərinin həyata keçirilməsi, neft-qaz yataqlarının istismarı prosesində səmərəliliyinin artırılması, buruqların tikintisi prosesinin sürətləndirilməsini, eləcə də, yerin geoloji quruluşundan istifadə edilməsi və ekoloji mühitin mühafizə edilməsi ilə bağlı hazırkı qanunvericiliyə əməl etməklə yataqların istismar üçün hazır edilməsinin keyfiyyət və sürətinin artırmaq;

- təsərrüfat üsulu və formasının təkmilləşdirilməsini, elmi-texniki tərəqqinin istehsal prosesində tətbiq olunması;

- kadr və mütəxəssis hazırlığı siyasətinin həyata keçirilməsi, ölkə daxilində və digər ölkələrdə kadrlar hazırlığı işlərinin aparılması və ixtisas artımı işlərinin təşkil edilməsi;

- sosial sektorun maddi bazasının gücləndirilməsi ilə müəssisədə kollektivin sosial inkişafı məqsədilə əlverişli imkanların təmin edilməsi;

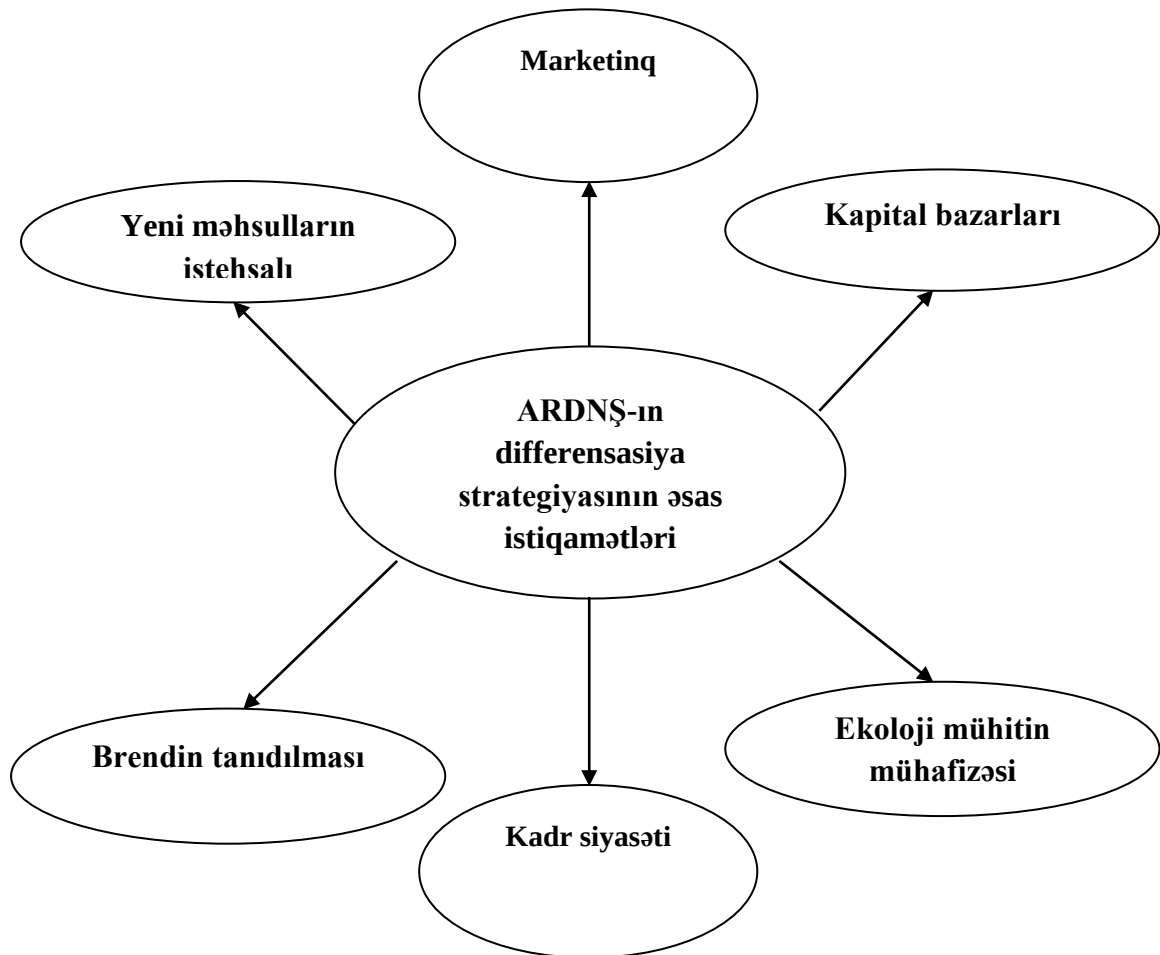
- hasil olunan neft və təbii qazın ixrac edilməsi işinin təşkil edilməsi;

- xam neftin və təbii qazın emalı işinin təşkil olunması, neft və qaz emalı ilə məşğul olan müəssisələrə ARDNŞ tərəfindən təmin edilən xidmətlərlə bağlı müəyyən olunmuş emal xərclərinin ödənilməsi;

- xam neft, təbii qaz, enerji məhsullarının satışının həyata keçirilməsi və onların təchizat xərclərinin nəzərdə tutulmuş qaydada ödənilməsi;

- çirklənmiş torpaqların bərpa işləri və ekoloji mühafizənin təmin edilməsi məqsədilə lazımi tədbirlərin görülməsi.

Sxem 2.1 ARDNŞ-in differensasiya strategiyasının istiqamətləri



ARDNŞ-in hazırkı strategiyası aşağıdakı tendensiyalar üzərində qurulmuşdur:

1) Gələcəkdə təbii qazın satışından daxil olan maliyyə vəsaitləri artacağı halda xam neftin satışından gəlirlər azalacaqdır;

2) ARDNŞ-in xüsusilə Türkiyədə downstream və upstream istiqamətində reallaşan layihələri üzrə daxil olan gəlirlər artacaqdır. Bunun nəticəsində, XXI-ci əsrin ortalarına doğru ölkəmiz azalması proqnoz edilən neft gəlirini artmaqda olan mavi yanacaq və neft-kimya məhsullarının satışı ilə kompensasiya etməyi vacib bir strateji hədəfi kimi müəyyən etmişdir.

Marketing. Neft və neft məhsullarının istehlakçılara birbaşa olaraq satışını əlverişli şərtlərlə reallaşdırmaq, bu istiqamətdə gəlirlərin optimallaşdırılmasını həyata keçirən—ARDNŞ Trading SA şirkətinin təsis edilməsi ilə hazırda neft və neft məhsullarının ixrac edilməsində alternativ istiqamətlər yaranmışdır. Neft məhsullarının birbaşa olaraq istehlakçılara çatmasını təşkil etmək və bu istiqamətdə fəaliyyətləri koordinasiya etmək məqsədi ilə İsveçrədə yaradılan —ARDNŞ Trading şirkəti qısa zaman ərzində özünü Avropada sübuta yetirmiş, Birləşmiş Ərəb Əmirlikləri, Sinqapur, Nigeriya və Vyetnamda da nümayəndəliklər açmış və onlar vasitəsilə Şərqi və Cənub-Qərbi Avropa, Cənub-Şərqi Asiya, Şimali və Qərbi Afrika, eləcə də Aralıq dənizi regionunda bazarlarda mövqeyini əhəmiyyətli dərəcədə möhkəmləndirmişdir. Eyni zamanda bu sahədə qarşıdakı dövrdə də genişlənmə işləri nəzərdə tutulmuşdur. Hazırda Xəzər dənizindən hasil edilən neft Şimali Amerika, Asiya və Avstraliya regionları üzrə qeyri-ənənəvi istehlak bazarlarına satılmaqdadır. Tarixə nəzər salsaq görərik ki, 10 il əvvəl Aralıq dənizi regionundan kənarda satılan Azərbaycan neftinin payı cəmi 10-15% təşkil edirdisə, hazırda bu rəqəm 45%-ə çatmışdır. Ölkəmizin neft və neft məhsulları indiki dövrdə müxtəlif istiqamətlərdə Çin, ABŞ, İngiltərə, İtaliya, Fransa, İspaniya, Almaniya, Hindistan, İndoneziya, Cənubi Koreya, Tayland, Braziliya, Gürcüstan, Çili daxil olmaqla 30-dan çox ölkəyə ixrac edilməkdədir.

“SOCAR” brendi altında fəaliyyət göstərən geniş yanacaqdoldurma şəbəkəsi vasitəsilə ARDNŞ İsveçrə, Rumıniya və Ukraynanın pərakəndə bazarlarında əhəmiyyətli bazar payını əldə etməyə müvəffəq olub. ARDNŞ gələcəkdə şirkətin xaricdəki təmsilçilik coğrafiyasının daha da genişləndirilməsində maraqlıdır. Əldə edilmiş bütün bu nailiyyətlər Azərbaycanın dünyada müsbət imicinin gücləndirilməsinə xidmət edir və ARDNŞ-nin beynəlxalq əməkdaşlıq imkanlarını genişləndirir. Ukrayna daxilində yerləşən SOCAR yanacaqdoldurma məntəqələri şəbəkəsi müştərilər üçün unikal şərtlər təklif edir: hava limanına gedən yolda baqaj paketlərinin təklif edilir, mobil telefonların və dizüstü kompüterlərin doldurulması xidmətləri, sənədlərin çap edilməsi, nahar yeməyi və s. Beləliklə, uzaq səyahətə

gedən müştərilər bu yanacaqdoldurma məntəqələrinin xidmətlərinə daha çox üstünlük verirlər.

Rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsalı. Dünya üzrə iri neft şirkətləri hazırda hasilata yatırılan investisiyaları əhəmiyyətli dərəcədə azaltmışdır. Lakin ARDNŞ öz investisiyalarını hələ neft qiymətləri düşməmişdən əvvəl müxtəlif sahələrə yönəlmişdir. Xam neftin dünya bazarında qiymətləri yüksək olduğu vaxtlarda belə ARDNŞ investisiyalarını şaxələndirməyə qərar vermişdir. Həmin zaman dünyada neft şirkətləri bir qayda olaraq neftin hasil edilməsinə, hətta hasil edilməsi çox vəsait tələb edən yataqlara investisiya yönəltməyə üstünlük verirdilər. ARDNŞ isə formalaşdırılmış strategiyasına əsasən, hasilatla eyni zamanda, həm də qaz və neftin emal edilməsini, ixracı və satışını hədəfləyən layihələrə investisiyalar qoymuş və bununla investisiya portfelini şaxələndirmişdir. Risklərin aşağı salınması və səmərəliliyin artırılması məqsədilə ARDNŞ müxtəlif regionların bazarlarına üz tutaraq qeyri-ənənəvi bazarları kəşf etməyə nail oldu. Əsas layihələr başa çatdıqdan sonra Azərbaycan bu strategiyanın effektini görəcək və bununla gəlirlərin sabitliyi və inkişafı təmin olunacaqdır.

İndiki dövrdə xam neft əvvəlki vaxtlarla müqayisə edildikdə aşağı qiymətə satılmaqdadır. Lakin bunun əvəzində neft və qazın emal edilməsində gəlirlilik yüksəlmişdir.

Fəaliyyət sahəsinin beynəlxalq bazarlara yayılması, investisiya planlarının həyata keçirilməsi, yeni aktivlərin əldə edilməsi ARDNŞ-in strateji inkişafının ayrılmaz tərkib hissəsidir. Bu strategiyaya uyğun olaraq ARDNŞ yeni seqmentlərdə, xüsusilə də bazarın emal seqmentinə öz iştirak payını artırmaq məqsədi ilə 2013-cü ildə yeni Neft, Qaz emalı və Neft-Kimya Kompleksinin ("NQNK") inşasına başlamışdır. Bu layihənin həyata keçirilməsi istehsal olunan məhsulların keyfiyyətini artırmağa, ölkənin ixrac potensialını gücləndirməyə imkan verəcək və Bakı şəhərinin ətraf mühitinin mühafizəsinə kömək edəcəkdir. Kompleksin istismara verilməsi tarixi 2023-cü ilə planlaşdırılıb. Layihənin kapital xərcləri təqribən 15 mlrd. ABŞ dolları civarında gözlənilir. Əminliklə demək olar ki, NQNK iqtisadiyyatın ən nəhəng, ən

mühüm və uzunmüddətli layihələrindən biri olacaqdır. Lakin ARDNŞ-ın emal sahəsində fəaliyyəti NQNK layihəsi ilə məhdudlaşmır. Mühüm layihələrdən birinin Azərbaycandan kənarda – qonşu Türkiyədə də həyata keçirilməsi planlaşdırılır. “Petkim” neft-kimya holdinqinin əsaslı inkişaf etdirilməsi və “STAR” neft-emalı zavodunun inşası qarşıdakı illər ərzində ən mühüm investisiya layihələrindən biri olacaq. Azərbaycanda inşa olunacaq NQNK-nın “Petkim”lə daha sıx integrasiyası, sözsüz ki, şirkətə regionda əlavə rəqabət üstünlüyü verəcəkdir.

2015-ci ildə “SOCAR Türkiyə” şirkətinin səhmlərinin bir payı beynəlxalq nüfuzlu “Goldman Sachs” tərəfindən 1,3 milyard ABŞ dollarna alınmışdır ki, bu da öz-özlüyündə bu şirkətin aktivlərinin dəyərinin yüksəlməsindən xəbər verir.

Türkiyə və eləcə də daha əhəmiyyətli strateji bazarları əldə etmək üçün əldə olunan gəlirlər nəticəsində STAR zavodu, Petlim limanı və s. böyük layihələrə sərmayə qoyuluşu həyata keçirilir. Qeyd olunan layihələr yekunlaşdıqdan sonra xalis mənfəətində yüksəlməsi qaçılmazdır, çünki bu layihələr müəyyən müddətdən sonra gəlir gətirməyə başlayacaqdır.

Eyni zamanda ARDNŞ-nin Gürcüstandakı Kulevi terminalı vasitəsilə Qara dənizdə əldə etdiyi strateji üstünlüyünü də xüsusi olaraq qeyd olunmalıdır. Bu terminal Qazaxıstanın “Tengiz” neft yatağından hasil olunan neftin dünya bazarlarına çatdırılmasında önəmli rol oynamaqdadır.

Həmçinin, ölkə başçısı cənab İlham Əliyev tərəfindən təməli qoyulan Karbamid Zavodu da ölkəmizdə əhəmiyyətli strateji müəssisələrdən biri hesab edilə bilər. Burada da əsas xammal olaraq təbii qazdan istifadə ediləcək. Zavodda sutkada 1200 ton ammoniyak və 572 000 ton karbamid istehsal olunması nəzərdə tutur [30]. Samsung Engineering Co. Ltd. şirkəti ilə bağlanmış müqavilə üzrə zavodun tikintisi 2016-cı ilin sonlarında başa çatdırılmışdır. Bu layihənin reallaşdırılması ilə ARDNŞ ölkə iqtisadiyyatının vacib sektorlarından hesab edilən aqrar sektoru azot gübrəsi ilə təchiz edərək bu sektorun inkişafına əhəmiyyətli dəstək verəcəkdir.

Hazırda respublikamız yalnız aşağı sıxlığa malik polietilen ixrac etmək imkanına malikdir. Yüksək sıxlığa malik polietilen isə ölkəmizə idxal edilir.

ARDNŞ-in Polimer zavodunun inşa prosesi yekunlaşdıqdan sonra ölkəmiz yüksək sıxlığa malik polietilenin ixracatçısına çevriləcək. Bu layihənin icra edilməsi nəticəsində ölkənin bu məhsul üzrə idxalı azalacaq, ixracı isə artacaqdır. Təkcə bir faktı vurğulamaq kifayətdir ki, araşdırmalara görə, Polimer zavodu təxminən 10 milyard ABŞ dolları miqdarında gəlir gətirəcəkdir ki, bunun da 30%-i məhz xalis mənfəət olaraq proqnoz edilir. Eyni zamanda, Polimer zavodu tərəfindən ölkəmizin dövlət büdcəsinə birbaşa olaraq 1,5 milyard ABŞ dolları miqdarında müxtəlif vergilər daxil olacaqdır.

Qeyd olunan müəssisə ilə eyni zamanda Azərbaycanda ARDNŞ Karbamid, Heydər Əliyev adına Neft Emalı Zavodunun modernləşdirilməsi, iri Kimya və Qaz Emalı Kompleksinin tikilməsi istiqamətində işlər aparılır. Sumqayıt Kimya Sənaye Parkına daxil olan “SOCAR Polymer” zavodu Qafqazın ən böyük kimya müəssisəsidir və təməli 2013-cü ildə qoyulmuş, 2018-ci ildə istifadəyə verilməsi nəzərdə tutulmuşdur. 750 milyon ABŞ dolları (ARDNŞ – 70%) investisiya qoyulmuş bu müəssisədə əhəmiyyətli məhsul istehsal ediləcək. Hazırda bütün hazır plastik məhsullar ölkəyə xaricdən idxal edilir. Beləliklə, “SOCAR Polymer” fəaliyyətə başladıqdan sonra ölkəmizdə rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsal etmək üçün geniş imkanlar əldə ediləcək və bu, ölkədə digər sahələrin inkişafı üçün də gəlirli bir sahələrdən olacaqdır. Eyni zamanda “SOCAR Polymer” müəssisənin istehsal etdiyi hazır məhsullar əsasında müxtəlif profilli zavodlar və fabriklər qurula bilər. Bu, eyni zamanda yeni iş yerlərinin də yaradılmasına gətirib çıxarır, sahibkarlara əlavə qazanc gətirəcək və ölkənin ixrac məhsulu daha baha qiymətə xaricə ixrac ediləcəkdir. Belə olmadığı təqdirdə, “SOCAR Polymer”in hazır məhsulları ancaq xammal olaraq xaricə satıla biləcəkdir.

2016-cı ildə Azərbaycan Respublikasının Prezidenti cənab İlham Əliyevin iştirakı ilə zavodda Bitum istehsalı qurğusunun təməlqoyma mərasimi keçirilmişdir. Bütün bunlarla yanaşı ölkədaxili tələbatın 2030-cu ilə qədər təmin edilməsi məqsədi ilə zavodda rekonstruksiya və modernizasiya işlərinin həyata keçirilməsi davam etdirilir.

ARDNŞ-da neft-qaz sənayesində mövcud problemlərin həlli ilə bağlı aşağıdakı istiqamətlər üzrə nanotexnologiyalar işlənir və istehsalat proseslərinə tətbiq olunur:

- layların neftvermə əmsalının artırılması;
- qum təzahürünün qarşısının alınması;
- duzçökməyə qarşı mübarizə;
- lay və kənar suların izolyasiyası;
- kəmərlərin möhkəmləndirilməsi;
- qazma məhlulunun parametrlərinin tənzimlənməsi.

Bu texnologiyaların tətbiqi neftvermə əmsalının artırılmasına və işlənmə proseslərinin daha effektiv aparılmasına imkan yaradır. Təkcə 2016-cı ildə tətbiq sahələri üzrə 2000 tondan çox əlavə neft hasil edilmiş, iqtisadi səmərə 590,0 min manat təşkil etmişdir. Quyların təmirlərarası müddəti artmış, boşdayanmalarla bağlı vaxt itkisi, əlavə xərclər və əmək məsrəfləri azaldılmış, quyudaxili avadanlıqların və kollektorların istismar müddəti uzadılmışdır.

Əlverişli qiymət siyasəti. ARDNŞ Gürcüstana 500 milyon kubmetr təbii qaz tədarükünü artırmaqla və sosial qaz və qaz stansiyaları üçün qiymətləri azaltmaqla Gürcüstan qaz bazarını ələ keçirməyə müvəffəq olmuşdur. Azərbaycan hökuməti və ARDNŞ rəhbərliyi "Şahdəniz" (Cənubi Qafqaz Boru Kəməri) yatağından əlavə həcm qazı təmin edərək Gürcüstan bazarına yönəltmişdir. Azərbaycan tərəfi texniki məhdudiyyətlər nəticəsində yaranmış problemləri aradan qaldırmaq üçün əlindən gələni edərək sosial qazın qiymətini azaltmış, eyni zamanda ARDNŞ təbii qazın benzin yanacaq doldurma məntəqələrinə hər min kubmetr üçün 35-40 dollar tədarük etmək barədə qərar vermişdir. Nəticədə imzalanan müqavilələr iki ölkə arasında dostluq, qonşuluq münasibətlərinin güclənməsinə imkan yaratmışdır ki, bu da birgə strateji maraqların nümayiş etdirilməsi sahəsində illərlə ölkələr arasında formalaşmış dayanıqlı və dəyişməz bir münasibətlərin davamı olmuşdur. Gürcüstana hazırda 11 milyon kubmetr qaz gəlir ki, bunun da 6 milyonu Azərbaycan qazı, 3,2 milyonu "Şahdəniz-1" (Cənubi Qafqaz boru kəməri) boru kəmərlərindən, yerdə qalanı isə

Ermənistana Rusiya qazının tranzitindən daxil olur. Gürcüstanda 2012-ci ildən bu günədək təbii qaz istehlakı təxminən 38% artmışdır.

ARDNŞ-in 2025-ci ilə kimi Gürcüstan hökuməti ilə qaz satışına dair müqaviləsi vardır. Müqaviləyə əsasən, "SOCAR Energy Georgia" Gürcüstanda bütün sosial sektoru mavi yanacaq ilə təmin edəcəkdir. Bununla yanaşı müəyyən dövr müddətində bəzi səbəblər nəticəsində ölkəmiz Gürcüstanın qaz tələbatını ödəyə bilməyə, bu ölkə tərəfinin digər mənbələrdən qaz almaq imkanları da vardır. Demək olar ki, ilbəlil Gürcüstanın bazarında mavi yanacaq olan tələbat təxminən 9% artır və ARDNŞ bazarda digər rəqiblərini optimal qiymət siyasəti çərçivəsində sıxışdırıb çıxarmağa nail olmuşdur.

Kapital bazarları. 2016-cı ildə ARDNŞ "SOCAR istiqrazları"nı dövriyyəyə buraxmaqla maliyyə bazarında yeni məhsulunu təqdim etdi. Bu strateji addımın maliyyə sərfəliyindən başqa, ölkə əhalisi ilə ARDNŞ arasında bir əməkdaşlığın yaranmasında xüsusi rolu olmuşdur. İndiyə qədər istiqraz əldə edənlərin hesabına 1,25 milyon ABŞ dolları köçürülmüşdür. Bu addım, ölkəmizin maliyyə bazarında vacib bir addım olaraq qiymətləndirilir. ARDNŞ-ın respublikada etibarlı borc ödəyicisi olmasının nəticəsidir ki, istiqrazlara tələbat 2 qat artmışdır. Belə ki, 100 milyon ABŞ dolları həcmində dövriyyəyə buraxılmış istiqrazlara tələbat 200 milyon ABŞ dollarından artmışdır. İstiqrazların şərtləri də mövcud şərait üçün olduqca əlverişli olmuşdur. SOCAR istiqrazları dollarla, 5 illik müddət üçün illik 5% gəlirlə buraxılmışdır. Faizlərin ödənişi isə ildə 4 dəfə olmaqla hər 3 ayda bir dəfə həyata keçirilir. Həmçinin, istiqrazlardan əldə olunan gəlirlər 5 il müddətinə vergilərdən azad edilmişdir. Beləliklə, SOCAR istiqrazlarını əldə edənlər müddətin axırınadək vergilərdən azad olunurlar.

Bu xüsusiyyətlərə malik olan və geniş əhali kütlələrinin maraqlarına cavab verən bu investisiya aləti inkişaf etmiş digər ölkələrin maliyyə bazarlarında belə mövcud deyil.

İstiqrazlardan əldə edilən vəsaitlər bir neçə məqsəd üçün istifadə edilir - ilk növbədə ARDNŞ-in xaricdə buraxdığı avrobondların geriye alınmasında istifadə

edilir. Bu istiqrazları buraxmaqla şirkət, ilk öncə, digər ölkə və şirkətlərə hər il milyonlarla ABŞ dollar dəyərində faizləri ödəməyin qarşısını almış oldu və bu faizlər digər ölkələrə gəlir qazandırmaqdan, ölkə vətəndaşlarına ödənilir və valyuta da ölkədə qalmış olur. Digər tərəfdən, ARDNŞ özünün faiz xərclərini azaltmış olur, vəsaitlərin daha effektiv və optimal istifadə edilməsinə imkan yaranır. Üçüncüsü isə, ölkə vətəndaşları bir qayda olaraq öz pullarının böyük hissəsini dollara dəyişib passiv surətdə evlərində və ya seyflərdə saxlayırlar. Passiv vəsaitlər isə nə iqtisadiyyata, nə də sahibinə qazanc gətirdiyindən SOCAR istiqrazlarının döviyyəyə buraxılması imkan yaradır ki, heç bir gəlir gətirməyən bu vəsaitlər aktiv surətdə iqtisadiyyata cəlb edilsin.

Brendin tanınması. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti 2016-cı il futbol üzrə Avropa çempionatının və bu turnirin seçmə oyunlarının əsas sponsorları sırasına daxil olmaqla Avropa bazarında özünün piyar kampaniyasını aparmışdır. Müqavilənin şərtlərinə görə, sponsorluq 3 illik dövrü - 2013-2016-cı illər aralığını əhatə etmiş və 250 milyon dollar dəyərə malik idi. ARDNŞ UEFA ilə tərəfdaşlığından bəhrələnərək artıq ən mühüm korporativ məqsədlərinə nail ola bilmişdi. Aparılan tanınma işləri sayəsində şirkət xarici ölkələrdə olan yanacaqdoldurma məntəqələrində satışlarını 30 faizə qədər artırmağa nail olmuşdur. Avropa bazarında öz məhsullarının davamlı satışını təmin etmək üçün ARDNŞ Avropanın ən böyük futbol yarışı vasitəsilə brendin tanınması vəzifəsini yerinə yetirməkdədir.

Ekoloji təhlükəsizlik. Praktiki surətdə neft sənayesinin bütün müəssisələri – neftin hasil edilməsi, nəqli və emal edilməsi, emaldan əldə edilmiş məhsulların alıcılara çatdırılması prosesi ekoloji mühiti çirkləndirən əsas mənbələr hesab edilə bilər. Bir il ərzində çıxarılmış neftin həcmnin təxminən 2-3%-ə qədər itkiyə gedir, bu itkinin 0,23%-i isə Dünya okeanına axıdılaraq okean sularında ekoloji tarazlığı pozur. Bir qayda olaraq neft çıxarılan ərazilərdə torpaq qatının və suyun neftlə çirklənməsində əsas səbəblər aşağıdakılardır:

- Neftin hasilatında köhnə texnologiyaların tətbiq edilməsi;

- istifadə edilən avadanlıqların ekoloji mühitin çirklənməsinin qarşısını ala bilməməsi;

- neft quyuların qazılması prosesində quyudaxili kollektorlarda hermetliyin pozulması,

- neftin nəql edilməsi prosesində boru kəmərlərində baş vermiş qəzalar.

2016-cı ildə şirkətin neft və qazçıxarma müəssisələrində ətraf mühitin əsas çirklənmə mənbələrindən biri olan lay sularının qapalı sistemdə utilizasiyası 88%-dən 100%-ə çatdırılmışdır. Hesabat ilində “Tullantıların İdarə Edilməsi Mərkəzi”nin açılışı oldu. Bu, MDB və Xəzər regionunda neft sənayesində formalaşan istehsalat tullantılarının emalı və idarə edilməsi üzrə ildə 100 min ton məhsuldarlıq gücünə malik ilk və yeganə mərkəzdir. Bu mərkəzin istismarı respublikanın sənaye müəssisələrinə istehsalat və məişət tullantılarının emalı və utilizə edilməsi üçün əlavə imkanlar yaradacaq.

ARDNŞ-ın qarşısına qoyduğu əsas məqsədlərdən biri sənaye və ekoloji təhlükəsizlik üzrə dünya standartlarına cavab verən bir şirkətə çevrilməkdir. ARDNŞ tərəfindən qəbul edilmiş Ekoloji Siyasət sənədi 2008-ci ildən Şirkətin ekoloji fəaliyyətində əsas sənəddir. Bu sənəddə ARDNŞ-ın yaxın gələcəkdə ətraf mühitin mühafizəsi fəaliyyətinin əsas istiqamətləri müəyyən olunmuş və onun əsasında köməkçi sənədlər işlənib hazırlanmışdır. Bu sənədlərə “Tullantıların idarə olunması planı”, “Atmosferə atılan səmt qazlarının azaldılması planı”, “Ehtimal olunan fəvqəladə halların qarşısının alınması planı”, “2020-ci ilə qədər iqlim dəyişmələrinə təsirin azaldılması strategiyası”, “ARDNŞ-ın neft dağılmalarının xəbərdarlığı və ləğvi planı” və bir sıra digər sənədlər aiddir. BP neft şirkəti ilə əməkdaşlıq ARDNŞ və BP-Azərbaycan şirkətlərinin həyata keçirdiyi birgə layihə nəticəsində “Çıraq” platformasında şamda yandırılan qazın həcmi minimuma endirilmişdir. Bu uğurlu əməkdaşlıq nəticəsində hər il atmosfərə atılan CO₂-nin miqdarı 265 min ton azaldılmışdır. Sözügedən layihə GGFR-ın 4-cü Qlobal Forumunda “2015-ci ilin Mükəmməllik Sertifikatı”na layiq görülmüşdür. ARDNŞ ilə BP-Azərbaycan arasında Tullantı Mərkəzinin Genişləndirilməsi Layihəsi üzrə yaradılan İşçi Qrupunun

fəaliyyəti nəticəsində qazma şlamının emal olunması üçün müasir standartlara cavab verən avadanlıqlar seçilmişdir.

Kadr siyasəti. ARDNŞ-ın əsas məqsədlərindən biri regionda rəqabətli və ən yaxşı iş yerinə çevrilməkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün Şirkət ən bilikli və təcrübəli mütəxəssislərin cəlb olunması və onlarla davamlı əməkdaşlığın qurulmasını prioritet məsələ kimi nəzərdə saxlayır. ARDNŞ-nin kadr siyasəti – kadrlar ehtiyatının formalaşdırılması, kadr potensialının müəyyən olunması, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi məqsədilə tələb edilən ixtisas və peşələr üzrə professional kadrların müasir üsullarla işə qəbul edilməsi, kadrların inkişaf etdirilməsi məqsədilə müvafiq şəraitin təmin edilməsi və insan resurslarının effektiv idarə olunması məqsədilə həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan əlaqədar kompleks tədbirlər məcmusudur.

ARDNŞ-ın kadr siyasəti üzrə istiqamətləri aşağıdakılardır [25,s.26-28]:

- İnsan resurslarının formalaşdırılması və bərabər imkanların təmin edilməsi prinsipinə müvafiq surətdə müsabiqə (test, peşə sınaq imtahanları və müsahibə) yolu ilə işçilərin seçilməsi;

- Davamlı inkişaf – kadrların hazırlıq və peşəkarlıq səviyyəsini artıracaq təlimlərin təşkil edilməsi və davamlılığının təmin edilməsi;

- Karyera yüksəlişinin planlaşdırılması – kadrların xidməti fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi vasitəsilə vəzifə funksiyalarının icra vəziyyətinin və bacarıqlarının ölçülməsi nəticəsində vəzifə pillərində irəli çəkilməsi;

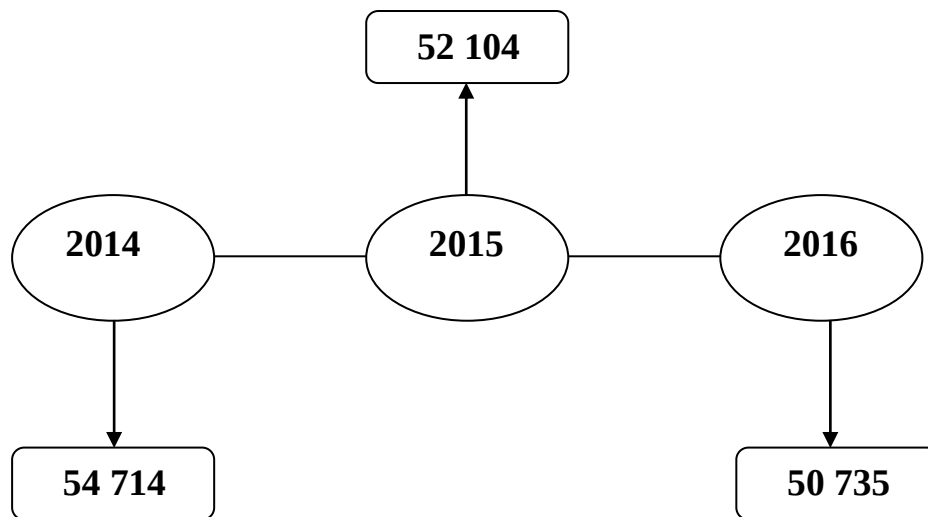
- Motivasiyanın idarə edilməsi – işçilərin maddi və qeyri-maddi (psixososial) tələbatlarını müəyyən edərək onların effektiv fəaliyyətini təmin edən həvəsləndirmə sisteminin formalaşdırılması və tətbiq edilməsi;

- Sosial təminat – əmək kollektivlərində işçilərin səmərəli fəaliyyətini və hüquqlarının qorunmasını təmin edən sosial-təminat sisteminin inkişaf etdirilməsi;

- Əməyin mühafizəsi – işçilərin səmərəli fəaliyyətinin təmin edilməsi məqsədilə təhlükəsiz və sağlam əmək şəraitinin təmin edilməsi.

İnsan kapitalını özünün ən dəyərli aktivisi hesab edən ARDNŞ personalının inkişafına qoyulan investisiyaları öz gələcəyinə qoyulan investisiyalar kimi qəbul edir.

Sxem 2.2 ARDNŞ üzrə 2014 -2016 -cı illərdə işçilərinin sayının dinamikası, nəfər [25, s.20].



Şirkət işçilərin sosial rifahının yaxşılaşdırılmasını daim diqqət mərkəzində saxlayır, personalın peşəkar inkişaf imkanlarını və karyera yüksəlişini öz fəaliyyətinin prioritet istiqamətlərindən hesab edir. Kadrların idarə edilməsi komitəsinin əsas vəzifəsi Şirkətin baş ofisini yüksək ixtisaslı kadrlarla təmin etmək və struktur vahidlərdə rəhbər vəzifələrə namizədlər axtarmaqla bərabər, ARDNŞ-in kadr siyasətinin struktur bölmələrin müvafiq xidmətlərində həyata keçirilməsinə nəzarət etməkdir. Bu məqsədlərə çatmaq üçün Şirkət aşağıdakı proqram və layihələri həyata keçirir :

- Daxili və xarici təqaüd proqramları;
- Ödənişli yay təcrübəsi proqramı;
- SOCAR yay məktəbi layihəsi;
- Karyeranın idarə edilməsi layihəsi;
- Gələcəyin mühəndisləri layihəsi.

Əməyin mühafizəsi sahəsində ARDNŞ-ın iş siyasəti istehsalat prosesinin mürəkkəbliyindən asılı olmayaraq görülməli bütün işlərin qəzalara yol vermədən, insanların sağlamlığına xəsarət yetirmədən təhlükəsiz yerinə yetirilməsini təmin etməkdən ibarətdir. ARDNŞ-da sağlamlıq və əməyin təhlükəsizliyi sahəsində işlər aşağıdakı normativ sənədlərin tələbləri əsasında həyata keçirilir.

İşçilərin maarifləndirilməsi 2016-cı il ərzində ARDNŞ-ın əməkdaşlarının əməyin təhlükəsizliyi üzrə lazımi səviyyədə maarifləndirilməsi və təlimləndirilməsini həyata keçirmək məqsədilə istehsalat sahələrində görülməli işlərdə təhlükəsizlik qaydalarını özündə əks etdirən aşağıdakı qayda və təlimatlar işlənib hazırlanmışdır.

Həmkarlar İttifaqı üzvlərinin birgə yığıncaqlarında qəbul olunmuş “Kollektiv müqavilə”lərdə aşağıdakı məsələlər ilə bağlı müvafiq tədbirlərin görülməsi öz əksini tapmışdır:

- İşçilərin əməyin mühafizəsi tələblərinə cavab verən iş yerləri ilə təmin edilməsi;
- Ağır və zərərli iş şəraitində işləyən işçilərə müəyyən olunmuş norma və qaydalar əsasında müvafiq imtiyazların verilməsi;
- Ağır, zərərli və təhlükəli iş şəraitində işləyən işçilərin ilkin və dövri tibbi müayinədən keçirilməsi;
- İşçilərin iş yerlərinin normalara uyğun sanitar-məişət xidməti otaqları ilə təmin olunması və s.

FƏSİL III. DIFFERENSASIYA STRATEGİYASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Differensasiya strategiyasının reallaşdırılmasının həlli yolları

Strategiyanın həyata keçirilməsi qabiliyyət və biliklə yanaşı idarə etmə vəzifələrinin həllini özündə birləşdirir. Düzgün strategiya şirkətin daxili və xarici mühitinin qiymətləndirilməsində böyük əhəmiyyətə malikdir. Uğurlu strategiyanın həyata keçirilməsi isə resursların və əməliyyatların səmərəli həyata keçirilməsi və düzgün motivasiya ilə gerçəkləşir. Strategiyanın reallaşmasında menecerin öhdəliyi təşkilati prosesləri yerinə yetirmək işgüzar məsələləri diqqətdə saxlamaq və yerinə yetirmək daha sonra işçiləri bu istiqamətdə işləmək üçün hazırlamaq və qarşıya qoyulan məqsəddə çatmaq üçün bacarıq və işgüzar keyfiyyətləri üzə çıxarmaqdan ibarətdir. Böyük şirkətdə yeni məqsəd və istiqamətlərdə işləməyə cəlb etmək üçün aşağıdakılara diqqət etmək lazımdır.

1. Strategiyanın reallaşdırılması üçün idarə etmə vəzifələrinin öhdəliklərin səlahiyyətlərin tərtib olunması.

2 Strategiyanın reallaşdırılması imkanlarının tapılması və seçilməsi

3. Kollektivi idarə etmə üzrə bacarığın tələbi

4. İşlərin sona yetirilməsində inadkarlığın qətiyyətin vacibliyi

5. Baş verən dəyişikliyə anında reaksiya vermək və önləmək üçün bacarığın tələb olunması.

Əgər həmin strategiyalar düzgün yerinə yetirilməzsə, ən yaxşı strategiyalar belə uğusuzluqla üzləşə bilər. Həmçinin qeyd etmək lazımdır ki, strategiya hər bir təşkilatın bölmələri arasında sabillik olmuyana kimi strategiyanın həyata keçirilməsi mümkün deyil. Bu bölmələrə təşkilatın strukturu, mükafatlandırma strukturu, resursların ayrılması prosesləri aiddir. Strategiyanın həyata keçirilməsinə təsir edən bəzi faktorlar var.

- **Strategiya**-şirkətin öz imicini necə qazandığını və yaranan təhlükələrə və imkanlara necə cavab verdiyini izah edir.
- **Struktur**-şirkətin necə struklaşdırılması aşağı və yüksək əlaqələri, təşkilatın strukturunu, strategiyanın həyata keçirilməsini dəstəkləyir.
- **Sistem**-formal və qeyri formal gündəlik aktivitələr və işçilər tərəfindən aparılan proseslər. Bu planlaşdırma idarə və informasiyanın sistemləri haqqındadır hansı ki strategiyanın həyata keçirilməsini dəstəkləyir.
- **Stil**-idarənin və ona uyğun edilən seçimlər strategiyanın həyata keçirilməsinə təsir edən önəmli faktorlara daxildir.
- **Heyət**-işçilər və onların əsas bacarıqları uğur qazanmağın əsas faktorlarıdır. Şirkətlərin gərək lazımı vaxtda və gərəkə lazımı yerdə olan işçiləri olmalıdır.
- **Bacarıq**-şirkətin işçilərinin əsas bacarıqları gələcəkdə bacarıqların inkişaf etdirilməsinə fokuslanmalıdır.
- **Dəyərlər**-strategiyanı həyata keçirdən dəyərlər şirkətin maraqlarına əsaslanır. Bu dəyərlər digər bütün faktorları təsir edən əsas elementdir. Bu strategiyanın həyata keçirilməsini və yaradılmasını dəstəkləyən şirkətin vacib xüsusiyyətidir.

Differensasiya strategiyası bugünün biznes sahəsində ən önəmli strategiyalardan biridir. İndiki şəraitdə həddən artıq brendlər müxtəlif məhsullar çoxlu reklamlar var hansı ki bu hallar bu işi çətinləşdirir və əlbətdəki bir şirkət öz brendini rəqib şirkətlərdən fərqləndirməsi çox vacib bir məsələyə çevrilir və nəticədə differensasiya strategiyası kompaniyalar tərəfindən istifadə olunur.

Differensasiya strategiyasının arxalandığı anlayışda əgər müştəri məhsulun fərqli olduğunu anlayırsa fərqləndirmə əsasında qiymətləndirirsə o zaman həmin məhsul üçün yüksək miqdarda pul ödəməyə hazırdır. Differensasiya strategiyası müştərinin diqqətini məhsulun və xidmətin özəlliyinə çəkməklə və şirkəti müştərinin gözündə digər şirkətlərdən təlabatlara daha yaxşı qarşıyırmış kimi pozisiya yaratmaqla həyata keçirir. Differensasiya strategiyasına olan yanaşmalar müxtəlif formalarda ola bilər. Bura daxildir dizaynın brendin imici texnologiya özəlliklər

müştəri xidməti və digər formalar aiddir. Differensasiya strategiyasını reallaşdırmağın bir neçə həlli yolları vardır. Differensasiya rəqabət aparan rəqiblərə qarşı insullasiya rolunu oynayır. Bunun səbəbi müştərinin brendə göstərdiyi sədaqəti yeni brendə qarşı sədaqətli olması və nəticədə qiymətə qarşı olan həssaslıqda azalır. Bu mexanizm sərbəstliyi artırır hansıki buda aşağı qiymətə olan ehtiyacın qarşına alır. Müştərinin sədaqətliyi rəqib şirkət üçün bariyerdır. Differensasiya strategiyası alıcının hakimiyyətini azaldır çünki onların həmin məhsulla müqayisə edə biləcəkləri bir alternativləri yoxdur. Kompaniya müştərinin etibarını qazanmaq üçün özünü digər kompaniyalardan fərqləndirmək üçün daha yaxşı bir mövqə tutmalıdır. Müştərinin etibarını qazanmaq üçün özlərini fərqləndirən şirkətlər digər rəqib şirkətlərdən daha yaxşı mövqə tutmalıdırlar. Bu strategiyanın reallaşdırılmasının bir neçə yolları vardır.

1. Yeniliklər və ya ixtiralar.

Differensasiya strategiyasının tətbiq edilməsinin və yaxud reallaşdırılmasının ən yaxşı yollarından biri ixtira etmək və yaxud yenilik tətbiq etməkdir. İxtira etməklə və yaxud yenilik etməklə şirkət bazar liderlərinə çevrilir çünki onun məhsulu bazarda bazara daxil olan ilk məhsul olur. Əlbətdəki ixtiralar çətindir və davamlı olaraq xərclər tələb edir amma yeniliklər daha praktikdir və bu cür differensasiya strategiyaları texnologiya şirkətləri tərəfindən istifadə olunmuşdur və misal olaraq apple google misal göstərmək olar.

2. Məhsul differensasiyası.

Bir çox sənayedə müşahidə edilmişdir ki differensasiya strategiyası məhsulun səviyyəsinə görə icra edilir. Misal olaraq turizm sənayesini misal götürsək bütün şirkətlərin tur paketləri fərqlidir və tur paketlər təbiiki özünün differensasiya faktorları vardır. Misal olaraq götürsək beynəlxalq turlar verilir halbuki digər tur şirkətlər yalnız yerli turları tətbiq edirlər. Nəticədə məhsul differensasiyası strategiyası məhsulun səviyyəsinə əlavə etməklə həmin brendin müştərinin gözündə digər rəqiblərdən fərqləndirə bilər.

3. Qiymət differensasiyası.

Differensasiya strategiyasının ən çox istifadə edilən forması qiymət differensiasiyasıdır. Qeyd edildiyi kimi bəzi şirkətlər çox bahalı turlar təklif etdikləri halda digərləri cibə uyğun və daha sərfəli qiymətlərdə olan turlar təklif edirlər. Samsung və Apple kimi şirkətlər daha çox yüksək təbəqədə olan müştərilərə hədəfləndiyi digər şirkətlər daha çox qiymətə önəm verən qrup və müştərilərə hədəflənirlər. Deməli qiymətə segmentasiya differensiasiyası şirkətlərin əlində ən böyük differensasiya silahıdır.

4. Brendləşdirmə.

Şirkətin apardığı təbliğatlar və marketing əlaqələri differensasiya strategiyasını öz məhsuluna tətbiq etməsi üçün mühüm rol oynayır. Misal olaraq pepsi coca-cola kimi şirkətlər öz məhsullarını müştərilərinə mənimsətmək üçün addımlar atır. Bu sadaladığımız şirkətlər öz məhsullarını brendlərini müştəriyə mənimsətmək üçün çox ciddi bir şəkildə strategiya tətbiq edirlər və nəticədə müştərilər pepsini seəcəkdir böyük ailələr fantani ve kolani seəcəkdir ki bunlarda hami üçün bütün dövrün ən sevimli içkisinə çevriləcəkdir yəni şirkətin apardığı təbliğat düzgün seçilmiş qrup müştəriyə hədəflənməsinə kömək edəcəkdir və nəticədə differensasiya tətbiq etməkdə çox mühüm bir rol oynayacaqdır.

5. Məhsulun paketlənməsi.

Əgər hər hansı bir nəşriyyata getsəniz və onlardan kitab alsanız onların satışında ən mühüm rol oynayan faktorun nə olduğunu soruşsanız cavab olaraq kitabın hekayəsindən sonra kitabın uğur qazanmasında ən mühüm rol oynayan onun üz qabığıdır. Faktiki olaraq bir çox vaxtlarda müştərilər kitabı və ya məhsulu onun görünüşünə üz qabığına görə alırlar və nəticədə qablaşdırma önəmlidir. Bu hallarda məhsulu müştəriyə mənimsətmək üçün rəngi görünüşü cəlbediciliyi çox mühüm rol oynayır. Digər mexanizm məhsul satılmamışdan əvvəl və satıldıqdan sonra gösdərilən xidmət.

6. Satışdan əvvəl və sonra göstərilən xidmət

Digər məhsul fərqləndiricisidir və brendler müştəri məmnuniyyətini bilən kütləyə hədəflənir. Müştəri məmnuniyyəti necə baş verir. Müştəri məmnuniyyəti

məhsulun satışından əvvəl və satışından sonra gösdərilən xidmət köməkliyi ilə baş verir. Gündəlik həyatda eşitdiyimiz rast gəldiyimiz hər hansı bir resdoranin tək cə servis etdiyi yeməklər deyil eyni zamanda resdoranin ambiansının və onun xidmətinin çox möhtəşəm olduğunu şahidi olmuşsunuzdur .Bu sadaladığımız hallar müştəri məmnuniyyətini izah edən ən gözəl misaldır. Əgər sizin xidmətiniz müştərini gözləntilərindən daha da irəlidirsə o zaman bu sizin tətbiq etdiyiniz differensasiya strategiyasının reallaşdırılması üçün ən böyük mexanizmdir.

7. Müştəri ilə olan münasibət.

3 növ müştəri qrupu vardır.Şirkət bütün növ müştərilərlə əlaqə qurarkən onların hamsının qayğısına qaldığına əmin olmalıdır.Buna görə də şirkətlər müştəri ilə əlaqəsinin münasibətin qayğısına qalmalıdır və əmin olmalıdır ki müştəri həmin şirkətlə əlaqə quranda çox yaxşı bir təsərrüfat yaranacaqdır. Xidmət gösdərən şirkətin müştəri ilə əlaqə saxlamaq metodu yoxdursa münasibəti yoxdursa onların daimi gəlir əldə etməkdə və öz məhsullarını satmaqda və yaxud digər metodların tətbiq etməkdə çətinlik çəkəcəklər.Digər mexanizm isə istifadəçinin rahatlığı məmnuniyyətidir.

8. Müştəri rahatlığı

Bank sənayesi bizə müştəri rahatlığının differensasiya strategiyasını reallaşdırmağa necə kömək etdiyini misalını göstərir. Banklar özlərini rəqiblərindən təklif etdiyi bank xidmətinə və yerləşdiyi rayonlardan olan bankamatlarına görə fərqləndirir. Bu differensasiya strategiyasının reallaşdırmasının ən yaxşı həlli yoludur. Əgər şirkət müştərinin rahatlığının qayğısına qalırsa müştəri həmişə həmin şirkəti seçəcəkdir. Ona görə də nə qədər böyük brendlər olsa da kiçik şirkətlərə hələ də fəaliyyətini davam etdirir. Çünki həmin kiçik şirkətlər müştəriyə özəl xidmət göstərir və bu müştəri üçün rahatdır.

9. Təklif olunan məhsulun müxtəlifliyi

Differensasiya strategiyasının reallaşdırılmasının digər yolu isə müştərinin psixologiyasına təsir etməkdir. Bir çox müştərilər konkret bir brendi seçmələrinin səbəbi həmin şirkətin daha çox çeşid də olan məhsulunun olmasıdır. Müştəri seçərkən daha çox məhsulu olmasını sevir çünki bu seçim şansı verir və nəticədə müştəri

özünə lazım olan ən düzgün məhsulu seçə bilir. Nəticədə şirkət nə qədər çox müxtəlif məhsul təklif edirsə müştərilər tərəfindən seçilmə şansı atır. Bu yol vasitəsilə özünü digər rəqib şirkətlərdən fərqləndirir.

3.2. Differensasiya strategiyasının reallaşdırılması mexanizmləri.

Strateji inkişafı uzun və çox vaxt aparan bir prosesdir, ancaq bu, yalnız aysberq tipidir. Onun reallaşdırılmasına (icrasına) dair bir sıra işlərə çox vaxt sərf olunur. Şirkətin strategiyasının inkişafı və strateji planda (bəzən bu mərhələyə paralel olaraq) birləşməsindən sonra şirkətin strateji hədəfləri qazanması üçün kompleks planlar reallaşdırılır. Digər prosesə gəldikdə, strategiyanın səmərəli reallaşdırılması üçün vacib olan əsas idarəetmə funksiyaları vacibdir: planlaşdırma, təşkilatlanma (təşkilati struktur yaradılır, sonra resurslarla doldurulur); stimullaşdırılması (işçilərin səmərəli işləyəcək şərait yaradılır); nəzarət (kriteriyalarla müqayisədə qiymətləndirmə meyarları, toplanmış, təhlil edilmiş məlumatlar, mövcud uyğunsuzluqların qəbulediciliyi haqqında göstərişlər verilir). Nəzarətdən sonra düzəlişlər izlənilir, yəni. strateji idarəetmə prosesinin mərhələlərində dəyişikliklər edilir, səhvlər nəzərə cəmlənir və ya xarici və ya daxili mühitin dəyişmiş şərtləri nəzərə alınmaqla dəyişikliklər tələb olunur. Sonra proses yenə də təkrarlanır: strateji idarəetmə davamlı bir prosesdir.

Müasir şəraitdə şirkətin uğurlu fəaliyyəti üçün təcrid olunmamaq, strateji idarəetmənin kompleks elementlərini, yəni rəsmi şəkildə formalaşmış strateji idarəetmə sistemini yaratmaq lazımdır. Formallaşma xüsusi insanlara və onların şəxsi keyfiyyətlərinə zəif bağlı olan bir idarəetmə formalaşdırmaq zəruridir. Bu təşkilatın bütövlükdə sabitliyini artırır. Qeyri-rəsmi sistem daim mövcuddur: sahibləri, üst səviyyə rəhbərlik, həmişə müştərilərlə işləyəcək inkişaf istiqamətinə dair hər hansı bir fikrə malikdirlər. Amma demək olar ki, həmişə bu məlumat adi işçilər üçün deyil, eləcə də menecerlər üçün mövcud deyildir. Bu səbəbdəndə müvafiq prosedurların hazırlanması və daxili normativ sənədlərdə onların konsolidasiyası zəruri sayılır. Bu,

strateji planlaşdırma, təşkilatın məqsəd və strategiyaları haqqında məlumatın yayılması, düzəliş tədbirlərinin idarə edilməsi və reallaşdırılması fəaliyyət növlərinin formalaşdırılmasına şərait yaratmış olur. Öz növbəsində, bu təsvir strateji problemləri araşdırmaq üçün menecerlərin və işçilərin nüfuzunu yaradır. Bütün bunlar zamanət vermir, lakin strateji idarəetmə metodlarından müvəffəqiyyətlə istifadə ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

Strategiyanın həyata keçirilməsində mümkün çətinliklər bir sıra amillərə səbəb ola bilər. Strateji də daxil olmaqla planlaşdırmada əsas təhlükə qeyri-real planların inkişafıdır. Bu, adətən, planları icra etməyi planlayan işçilərin iştirakı olmadan üst səviyyə rəhbərliyi tərəfindən hazırlandığında həyata keçirilir. Ona görə potensial ifaçıları cəlb etmək üçün planlar hazırlamaq çox məqsədə uyğundur: onlar işləmək məcburiyyətində olduqları hallarda daha yaxşı bilirlər. Bu məlumatın mühasibat uçotu yalnız spesifik və "ölçülə bilir" deyil, həm də əldə edilə bilən məqsədlər qoymağa imkan verir.

Tez-tez təşkilati dəyişiklik "qərəzli qərar" var: "əsas işçilərin" dəstəyi olmadan hətta ən doğru dəyişikliklərin məcburi tətbiqi orta səviyyəli işçilər və adi işçilər arasında müqavimətə (bilinçli və ya şüursuz) və hətta gizli təxribata səbəb ola bilər. Lakin onların iştirakı olmadan, dəyişikliklər uğursuzluqdan məhrumdur, çünki qərarları hazırlayan və sonra tətbiq edən "orta əlaqə" və adi işçilər qərarların hazırlandığı məlumatın "daşıyıcısı"dır.

Təşkilatın strategiyasını işçilərin cəlb etməsi onların işlərinin həyata keçirilməsində prioritetləri seçmək üçün onların istiqamətlərini itirməməsinə gətirib çıxarır. Beləliklə, onlar təşkilat üçün kritik olmayan ikitərəfli tədbirləri səylə yerinə yetirə bilirlər, təşkilatın strategiyasının həyata keçirilməsi üçün vacib olan tapşırıqlar reallaşdırılmayacaqdır. Bu, rəhbərlik tərəfindən işçilərin qiymətləndirməsinə gətirib çıxara bilər ki, bu da rəhbərliyin işçilərin qiymətləndirmə meyarlarını müəyyən etmədiyi üçün ədalətsiz olardı. Və bu, öz növbəsində, münasibətlər problemlərinə səbəb ola bilər. Buna görə də, strategiyanın inkişafından sonra, şirkətin bütün işçiləri, o cümlədən onun inkişafında iştirak etməyənlər, onunla tanış olsunlar. Bu, çox

vacibdir, çünki strategiyanın həyata keçirilməsi təşkilatın bütün işçilərinin söylərinə bağlıdır. və daha çox bütün maraqlı qrupların (əsas müştərilər, investorlar və s.) söylərindən ibarətdir ki, strategiyanın inkişafından sonra bütün əsas maraqlı qruplarının nümayəndələri də bununla tanış olunmalıdırlar. Belə məlumatlar strategiyanın həyata keçirilməsini böyük dərəcədə asanlaşdırır.

Bəzən strategiyaların mətni gizli məlumat və ya hətta kommersiya sirr təşkilatı olduğuna inanır. Bu, şirkət rəqibə (hərəkət və ya potensial) sürətini asanlaşdırmaq üçün asan bir strategiya seçdiyi halda, məqbul ola bilər. Bu vəziyyətdə belə bir strategiyanın həyata keçirilməsi davamlı rəqabət üstünlüklərinə nail olmağa imkan verməyəcəkdir. Buna görə də, təşkilatın strategiyası unikal olmalıdır, yəni, yalnız bir müəssisə üçün və başqa heç bir üçün uyğun olmayan bir növ; böyük çətinliklə (böyük vaxt, pul, və s.) kopyalana bilər. Bu da onu inkişaf etdirərkən bu müəssisəyə aid faktorlar nəzərə alınır və bu strategiyanın həyata keçirilməsi şirkətin davamlı rəqabətli üstünlükləri təmin edəcəkdir. Buna görə, təklif meyarı müxtəlif siyasət variantlarını yenidən qiymətləndirərkən əsas vəzifələrdən biri kimi xidmət etməlidir. Beləliklə, şirkətin strategiyası "doğru" şəkildə tərtib edildikdə, əsas strategiyaların xüsusiyyətlərinə dair məlumatlar istənilən maraqlı qruplara (təşkilatın işçiləri, əsas müştərilər, investorlar və s.) yayılmaq olar. Bu halda, məxfi məlumatlar strateji planın detallarıdır (əsasən, müəyyən fəaliyyətlər, onların xərcləri və sair məlumatlar). Strateji məlumatların gizli və açıq şəkildə ayrılması biznes planlaşdırma ilə müqayisədə edilə bilər: layihənin biznes planı tam, məxfi bir sənəddir və onun müddəası layihənin ümumi ideyası, açıq məlumatdır.

Müəssisənin rəhbərliyi bundan əvvəl baş verməmiş hər hansı bir kompleks problemin həlli zamanı xarici müşavirlərin rolu artır, bu, ilk növbədə, yeni problemləri həll etmək üçün yeni bilik və bacarıqlara sahib olmaq, ikincisinə isə metodoloji və təşkilati dəstək üçün ehtiyacın artırılması bu problemlərin həlli. Bundan əlavə, strategiyanın icrası mərhələsində söylərin yalnız üst səviyyə idarəçilər tərəfindən deyil, aparıcı mütəxəssislər və orta menecerlər də tələb olunur. Eyni

zamanda, müvəffəqiyyətli idarəetmə fəaliyyətinin ehtimalını əhəmiyyətli dərəcədə artıran təşkilati inkişaf metodlarından da istifadə edilməlidir.

Bazar dəyişiklikləri nəticəsində yaranan yeni biznes şəraiti yeni idarəetmə paradigmasını tələb edir. İqtisadiyyatın sürətli çevrilməsi nəticəsində müəssisələrin menecerləri əvvəllər strateji idarəetmə funksiyaları daxil olmaqla, nazirlik və idarələr tərəfindən həyata keçirilən bütün idarə funksiyalarına avtomatik olaraq köçürülmüşdür. Nə liderlər özləri bu işə hazır olmadılar ki, bu vəzifə əvvəllər yuxarıda göstərilən vəzifələrin icrasını təşkil etmək üçün, həmçinin müəssisələrin daxili təşkilatı üçün əməliyyat funksiyalarının yerinə yetirilməsindən ibarət idi.

Bazar iqtisadiyyatının əsas fərqi yuxarıdan düşən vəzifələr üzərində işləmir, lakin xarici və daxili mühitin müəssisələrin fəaliyyətinə təsirini nəzərə alan strategiyalara əsaslanır. Strateji idarəetmə ideologiyası, istehsal planlarını təyin etmək ideologiyasından və ya hətta uzun müddətli hədəflənmiş inteqrasiya proqramlarının inkişafından əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Bu fərq, strateji rəhbərliyinin ətraf mühitin gələcək mühiti və gələcəkdə uğurlu biznes imkanları ilə bağlı qeyri-müəyyənlik kontekstində perspektivli biznesin seçilməsinin daha mürəkkəb vəzifələrini həll edərkən, ictimai dəyişikliklər nəticəsində gələcəkdə üstünlüklərini itirə bilər ehtiyacları və istehlakçı seçimləri.

Müasir iqtisadiyyatın transformasiya xarakteri bu dəyişikliklərin artım tendensiyasını müəyyənləşdirir; son illərdə bir çox müəssisə strateji sürprizlər, xarici mühitə nəzarətin itirilməsi, cəmiyyətin və siyasi qüvvələrin bazar şəraitinə təsirinin, böyümənin yavaşlatılmasının və məhdud resursların məhdudlaşması qarşısında dəqiq fəaliyyət göstərirlər. Müəssisələr kifayət qədər təcrübəyə malik deyil və onların inkişafı üçün kifayət qədər iqtisadi strategiya hazırlamaq üçün müvafiq məlumat bazası yoxdur. Bazarlarda xarici biznes müsabiqəsi idarəetmə sahəsində müasir biliklərin kəskin çatışmazlığını və effektiv idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə dair son yanaşmaları daha da gücləndirir, nəticədə təşkilatların rəhbərliyi rəqabət şəraitinə uyğun olan idarəetmə vasitələrini daim axtarış edir.

Beləliklə, mövcud iqtisadi şərait xarici mühitdə mümkün olan dəyişiklikləri: satış bazarlarında, elmi, texniki, iqtisadi, sosial və siyasi sahələrdə ehtimal edən digər, xüsusi metodlar və mexanizmlər tələb edir. İdarəetmənin yaxşılaşdırılması daxili və xarici bazarların keyfiyyətinə və rəqabətə davamlı mallara və tələbatın ödənilməsinə yönəldilməlidir. Və bu strateji idarəetmənin tətbiqi olmadan, fərdi elementlərindən deyil, mexanizmlər sistemindən istifadə etmək mümkün deyil.

Müəssisənin ümumi iqtisadi məqsədini həyata keçirmək üçün strateji idarəetmə sistemi təşkilatın balans vəziyyətini xarici mühitlə təmin etməklə resursların səmərəli istifadəsi və bazar artımına şərait yaradılması istiqamətində olmalıdır. onun xarici dəyişikliklərə uyğundur və buna görə adaptiv mexanizmlərə malik olmalıdır.

Strateji idarəetmənin adaptiv mexanizmlərinin tipologiyası canlı təbiətə və texnologiyaya xas olan adaptiv sistemlərə əsaslanır.

Bənzər mexanizmlərin üç növü vardır:

1. Xarici mühitə passiv uyğunlaşma mexanizmləri. Sistemin işlədilməsi problemini sabit, sadə və kifayət qədər müəyyən bir mühitdə həll edirlər və təşkilatın fəaliyyətinin ən əlverişli şərtlərini xarici mühitin mövcud "nişəsində" mövcud olanlardan seçməyə yönəldirlər. Seçilmiş nişdəki şərtlərdə əhəmiyyətli bir dəyişiklik təşkilatın istehsal və iqtisadi sisteminin keyfiyyətə daxili yenidən qurulmasına gətirib çıxarır. Bu mexanizmlər reaktiv uyğunlaşma, maliyyə nəzarəti, uzunmüddətli planlaşdırma, strateji planlaşdırma sistemləri kimi idarəetmə sistemləri üçün xarakterikdir.

2. Aktiv adaptasiya mexanizmləri .Onlar birbaşa uyğunlaşma əsasında qurulmuşdur. Onlar müəssisənin fəaliyyətində xarici mühitin elementlərini, xüsusən də yeni nişənlərə keçid üçün ən əlverişli şəraitin axtarılmasında fəal istifadə etməyi nəzərdə tutur. Təşkilatın xarici mühitdə dəyişikliklərə uyğundur reaksiyası əsasən daxili strukturların sürətli tərs mütənasiləşdirilməsi və strateji davranışların kompleks formalarının istifadəsi ilə ortaya çıxır. Ətraf mühitin vəziyyətini proqnozlaşdırmaq və cavab tədbirlərinin inkişafına dair sistemlərin qurulmasına diqqət yetirilir. Fəal adaptasiya mexanizmləri strateji mövqeyini seçərək, strateji

vəzifələri sıralayaraq zəif siqnallara cavab verən və strateji sürprizlər qarşısında idarə olunaraq idarəetmə sistemləri olaraq təyin olunan idarə növlərinə yaxınlaşır.

3. Ətraf mühitin formalaşmasına yönəldilmiş mexanizmlər. Təşkilatın fəaliyyət göstərməsi üçün ən əlverişli şərait yaratmaq üçün istifadə olunur. Onlar ilkin uyğunlaşmaya əsaslanır. Bu mexanizmlərin istifadəsinin əsas istiqaməti təşkilatın işləməsi üçün optimal olan bir sıra xarici parametrlər təmin edən ekoloji elementlərin formalaşmasıdır. Bu vəziyyətdə strateji qərarlar xarici mühitin vəziyyətinə və kollektiv məntiqə dair intuitiv təkliflər əsasında qəbul edilir. Xarici mühitin formalaşmasına yönəldilən mexanizmlər kollektiv strategiya, yenilikçi idarəetmə və s. əsasında idarəetmə sistemlərinə tətbiq edilir.

Beləliklə, özündən asılı olan mexanizmlər SWOT və PEST metodlarından istifadə edərək strateji təhlil nəticəsində əldə edilən məlumatlara əsaslanaraq, təşkilatın müəyyən hərəkətlərinin (və ya hərəkətsizliyinin) birləşmələridir. Uyğun mexanizmlərin əsas funksiyası təşkilatın xarici mühitlə qarşılıqlı təsir strategiyasını seçmələrinə kömək etməkdir.

Seçilən strategiyaları həyata keçirmək üçün təşkilatın əsas strukturlarına və idarəetmə funksiyalarına cavab verən mexanizmlər sistemini yaratmalıdır. Praktikada bu mexanizmlər bir-biri ilə bir-birinə bağlıdırlar ki, digər komponentlərin elementləri olmayan bir "təmiz" təbiətin hər hansı bir hissəsini ayırmaq çətindir (təbii ki, onlar bir sistemin bütün elementləri olduğundan). Buna görə təklif olunan mexanizmlər əsas xüsusiyyətlərə, xüsusilə də təşkilati, iqtisadi və motivasiya əsaslı homojenlik prinsipi əsasında formalaşır.

Bizə göründüyü kimi, strategiyanın həyata keçirilməsi üçün nəzərdə tutulan mexanizmlər müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi müxtəlif şəraitdə strateji məqsədlərə nail olmağa imkan verir.

Təşkilatın strateji rəhbərliyi üçün vahid mexanizmin bir hissəsi kimi təşkilati mexanizmin əsas məqsədi yeni imkanlar axtarmaq və onların əsasında satış bazarlarında müəssisənin rəqabət üstünlüyünü təmin etməkdir. Müəllifin fikrincə, "strateji idarəetmənin təşkilati mexanizmi" termini dəyişkən ehtiyaclar və qeyri-sabit

xarici mühit baxımından uzunmüddətli müddətdə təşkilatın rəhbərliyinin maraqlarına uyğun olan bir sıra fərqli təşkilati və struktur mexanizmləri nəzərdə tutur.

Təşkilat mexanizminin strukturunda təşkilatın strateji rəhbərliyi üçün ayrılmaz bir təşkilati mexanizm yaratmaq üçün elementin dörd əsas hissəsini ayırırıq:

1. Təşkilatın fəaliyyət strukturunu modelləndirən məsələləri həll edən struktur mexanizmləri (şaxələndirmə və ixtisaslaşma); müəssisənin təşkilati strukturunun formalaşması, bazarların strukturu və idarəetmə strateji zonaları.

2. Korporativ planlaşdırma və idarəetmədə, funksional fəaliyyət sahələrinin strateji və əməliyyat planlaması, strateji və strateji proqramların formalaşdırılması, biznes planlarının və büdcənin inkişafı kimi müəyyən edə bilərsiniz. Strateji və əməliyyat planlaşdırma arasındakı fərq müəyyən vəzifələrin yerinə yetirilməsi vaxtıdır. Strateji tapşırıqlar həll edildikdən sonra, sonrakı proses asanlıqla taktiki həll mərhələsinə axır, sonra isə operativ məsələlərin həlli mərhələsinə çevrilir.

3. İdarəetmə mexanizmləri idarəetmə dövründə strateji idarəetmədə istifadə edilən bütün nəzarət növlərini əhatə edə bilər. Nəzarət həm təşkilatın inkişaf strategiyasının dizayn mərhələsində, həm də onun həyata keçirilməsi və təhlili prosesində vacibdir. Diaqnostikanın idarə olunması təşkilatın ehtiyatlarını və imkanlarını strateji idarəetmədə müəyyən etmək, şirkətin daxili imkanlarının ətraf mühit şəraitində dəyişikliklərə uyğunlaşdırılmasının istiqamətlərini müəyyən etmək üçün imkan verir.

4. Texniki və texnoloji rəhbərliyin təşkili idarəetmə standartları və istehsal prosesinin standartlarıdır. Bu, bu prosesləri layihələndirərək, ixtisas və birgə istehsal üçün vahid normativ təşkilati-texniki əsas yaratmaq, norma və keyfiyyət standartlarını təmin etmək, yeni maşın və texnologiyanın istehsala daxil edilməsini aktivləşdirmək, təhlükəsiz iş şəraiti, məhsulun sertifikatlaşdırılması, istehlakçının qorunması.

Təşkilatın inkişaf strategiyasını həyata keçirmək üçün iqtisadi mexanizm strateji məqsədlərinə nail olmaq üçün müəssisənin özünün və cəlb edilmiş maliyyə resurslarının tələbatının hesablanmasına əsaslanmalıdır. Təşkilatların strateji

rəhbərliyinin iqtisadi mexanizminin aşağıdakı komponentlərini ayırmaq məqsədəuyğun görünür:

1. Rəqabət və qiymət mexanizmi bazar iştirakçılarının (satıcılar və alıcılar) qəbul edilmiş rəqabət strategiyalarını, ətraf mühitin təşkilatın davranış siyasətinə təsirini nəzərə alaraq, mümkün satış bazarlarında proqnoz bazar şərtlərinin təhlilinin nəticələri ilə şərtlənir;

2. İstehsalata investisiyaların özünü maliyyələşdirmə mexanizmi bölüşdürülməmiş mənfəətin yenidən qiymətləndirilməsinə, amortizasiyanın yığılmasına, təsisçilərin paylarının istifadəsinə daxildir. Bu mexanizm sahibkarlıq strategiyalarının həyata keçirilməsi nəticəsində yaradılmışdır və onun effektivliyi məqsədlərə nail olmaq və biznes planlarında göstərilən məqsədlərə doğru irəliləmənin hər bir mərhələsində ən vacib vəzifələrin həllinə əsaslanır;

3. Müəllifin fikrincə, təşkilatların inkişafının dövlət tənzimlənməsi mexanizmi müəssisələrin biznes və investisiya fəaliyyətinin təşviqinə yönəldilməlidir;

4. Təşkilatların strateji proqramlarının həyata keçirilməsini təmin etmək üçün borclanılmış vəsaitlərin mexanizmi kreditlərdən və xarici investisiyalardan, lizinqdən, ventilyasiya maliyyələşdirməsindən, müəssisələr tərəfindən buraxılmış səhmlərin yerləşdirilməsindən əldə olunan vəsaitlərə investisiya qoyuluşundan ibarətdir.

Motivasiya mexanizmi müəllifin təklif etdiyi təşkilatın strategiyasının həyata keçirilməsi üçün mexanizmlər sisteminin tərkib hissələrindən biridir. Motivasiya mexanizmi" termini müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olmaq məqsədilə bir təşkilatın idarə olunmasında istifadə olunan motivlərin bir hissəsi deməkdir. Motivasiya mexanizminin strukturunda vahid bir motivasiya mexanizmi yaratmaq üçün dörd əsas tərkib elementini əhatə edirik:

İstehsalın elmi və texnoloji inkişafını motivasiya mexanizmi yenilik və mənfəət üçün motivasiyanı əhatə edir. Təşkilatlarda bu mexanizmin tətbiqi dərəcəsi mal və texnologiyalar bazarlarında rəqabət səviyyəsinə, mal və texnologiya tələbinə, texnologiya və məhsulların həyat dövrünə, avadanlıqların pisləşməsinin dərəcəsinə

və s. Bir müəssisənin ictimai quruluşu, təşkilatdakı bazar inkişafı ilə istehsalın elmi və texnoloji inkişafına aşağıdakı səbəblərdən istifadə edilə bilər:

- mənfəətin formalaşması üçün əsaslar (rəqabət şəraitində təşkilat üçün kifayət qədər qazanc əldə etmək, saxlama və ya artırmaq);

- Müştərilərin tələbatlarını ödəmək (istehlakçıların tələbatını ödəmək, bazarın müxtəlif segmentlərinin satılması, malların yaradılması, yeni ehtiyacları inkişaf edən xidmətlər);

Təşkilatlarda sahibkarlığın inkişafı üçün aşağıdakı motivasiya sahələrini istifadə edə bilərsiniz:

- rəqabətin inkişafı üçün motivasiya;
- möhkəm sahibkarlığın inkişafı üçün motivasiya;
- Problemin həllinə qeyri-standart yanaşma istifadə etmək motivasiyası;
- riskdən istifadə etmək motivasiyası.

3. İşçilərin motivasiya mexanizmi. Kadrların idarə edilməsinin motivasiyasının hədəf yönəldilməsi təşkilatın daxili resurslarının səmərəli istifadəsində, əmək məhsuldarlığının artırılmasında, istehsalın rəqabət qabiliyyətinin artırılmasında və müvafiq olaraq, müəssisənin bazar dəyərində görünür. Kadr motivasiyasının effektivliyinin əsasları aşağıdakılardır:

- işçinin birbaşa motivasiyası (əmək haqqı, bonuslar, sosial paket, iş şəraiti, mənzil təmin edilməsi, sərbəst səyahət və ərzaq);

- işçinin dolaylı motivasiyası (təşkilatın təsviri və nüfuzu, idarəetmə səviyyəsi, komanda əlaqələri, peşə inkişafı üçün imkan).

4. İdarəetmənin motivasiya mexanizmi kadrların idarə olunmasının motivasiyasından fərqlənir, yəni onun yüksək sosial vəziyyəti, yəni, bu motivasiya təşkilatın idarəetmə aparatında həyata keçirilir. İdarəetmənin əsas motivləri müəssisənin rəqabət qabiliyyətini artıran və bununla da bu təşkilatın bazar qiymətini artıran mütərəqqi bazar yeniliklərinin tətbiqidir. Biz biznes motivasiyasının aşağıdakı istiqamətlərini qəbul edə bilərik:

-işçinin peşəkar inkişafı üçün motivlər (işçilərin əmək haqqının artırılması, karyer artımı, məsələn, daha çox məsuliyyətli və qabaqcıl işlər aparmaq arzusu);

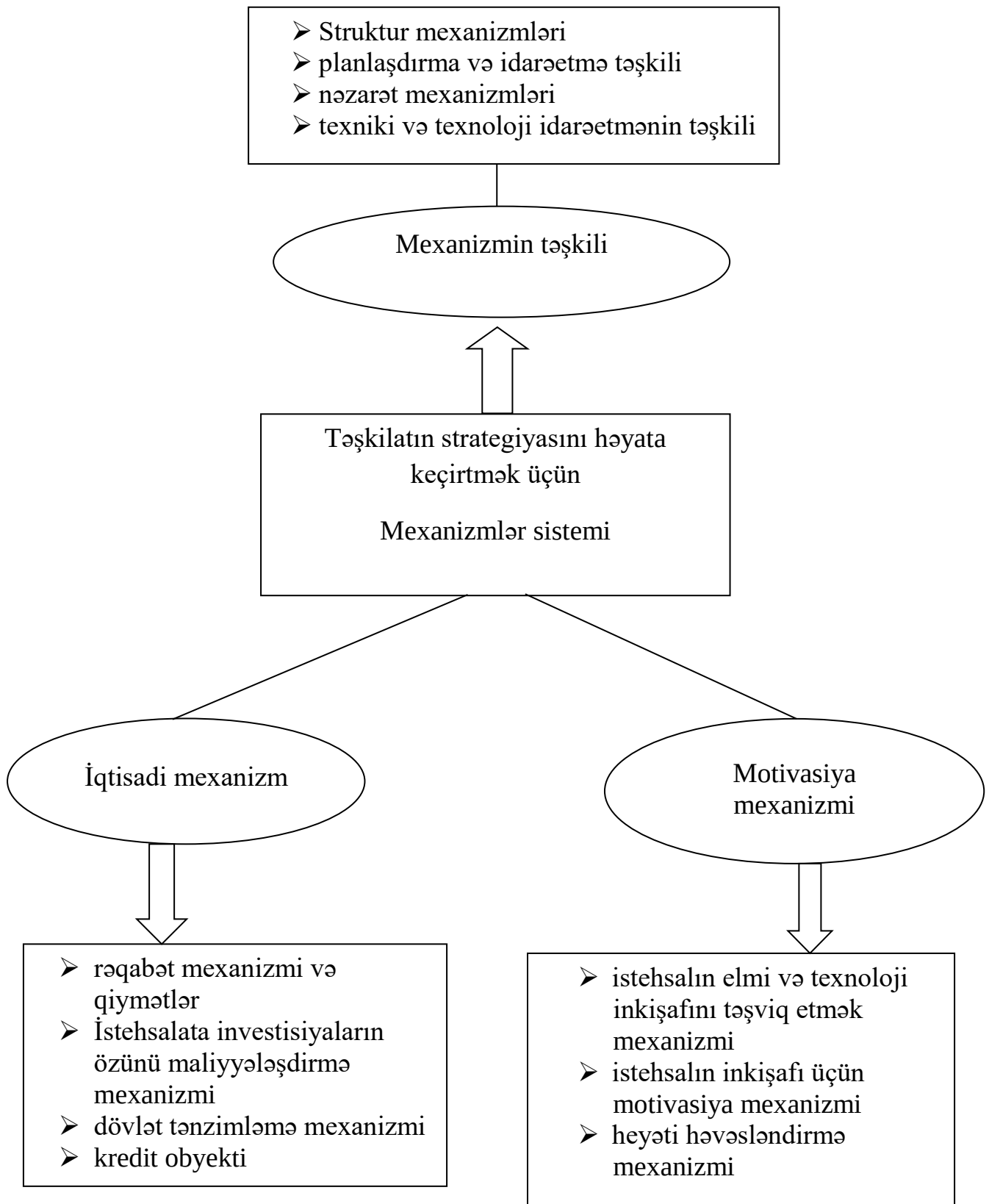
-idarəetmənin təşkilati strukturunu təkmilləşdirmək üçün motivasiya (müəssisənin bazar şərtlərinə uyğun olaraq çevik olmasını arzulamaq, rəhbərliyin rəhbərliyinin tam potensialına rəhbərlik etmək);

-məsuliyyət motivasiyası (istehsalatda, marketinqdə, idarəetmədə, təşkilatın rəqəbatqabiliyyətliliyi və sabitliyini təmin etmək arzusu, nüfuzunun artırılması) bilik və bacarığı artırmaq arzusu.

Müəssisədə hazırlanan strategiyanın həyata keçirilməsinin mexanizmləri bütövlüyün mülkiyyətinə və eyni zamanda elementlərinin rəşional izolyasiyasına malik olmalıdır.Bu, mexanizmlərin hər hansı bir hissəsinin dəyişdirilməsi digər mexanizmlərin dəyişmələrində bəzi dəyişikliklərə səbəb olmalıdır.Məsələn, müəssisənin struktur dəyişikliyi biznes vahidlərinin sayının və tərkibinin dəyişməsinə gətirib çıxarır, çox sayda işçinin maraqlarına təsir göstərir.Bununla bərabər, bazar şəraitində dəyişikliklərə aktiv şəkildə reaksiya verən yeni, daha çevik və mobil quruluş əldə etmək mümkündür.

Eyni zamanda, strategiyanın icrası mexanizmlərinin fərdi elementlərinin bəzi izolyasiyası başqa mexanizm ilə bağlı xərcləri kompensasiya etməyə imkan verməlidir.Məsələn, bir müəssisənin yenidən qurulması fəaliyyətinin fərqləndirilməsinə, müstəqil biznesin təcrid olunmasına, kadrların azaldılmasına gətirib çıxara bilər, eyni zamanda müəssisənin maliyyə sabitliyi artır, iş şəffaf və daha səmərəli olur.

Beləliklə, təklif olunan bütün mexanizmlər vahid idarəetmə sisteminin elementləri kimi birləşmiş strateji idarəetmə sisteminə daxil edilməlidir.



NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Differensasiya strategiyası bugünün biznes sahəsində önəmli ,aktualvə vacib strategiyalardan biridir. Differensasiya strategiyası müəssisə və təşkilatlarda digər rəqib müəssisələrdən fərqlənmək üçün seçilən və həyata keçirilən strategiyadır. Differensasiya strategiyasının tətbiqi və həyata keçirilməsi şirkətlərə özlərini həm məhsul, həm xidmət, həm də alıcı kütləsini qazanmaq baxımından geniş təkan vermiş olur. Differensasiya strategiyasını düzgün,səmərəli və sistemli tətbiqi şirkətlərə digərləri ilə müqayisədə daha çox qazanc əldə etmək imkanı vermiş olur. Differensasiya strategiyasını reallaşdıran şirkətlər bunu alıcı həcmnin artmasında, bazarda xüsusi bir mövqe sahibinə çevrilməsində, istehlakçıların marağını özünə cəmləşdirməklə bu fərqliliyi hiss edə bilər. Fərqlənmə strategiyası rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün əlverişli strategiyadır və daha səviyyəli yeniliklər, daha unikal keyfiyyətli məhsullar təklif edərək alıcılara şirkətin fəaliyyətinin inkişaf elətdirməsini təmin edir. Differensasiya strategiyasında əsas məqsəd fərqliliyi və özəlliyi istehlakçılara çatdırmaqdı belə olmayan təqdirdə bu strategiya effektiv olmaya bilər və mənfi nəticələr verəcəkdir. Bu strategiyanın köməyi ilə qazanılan rəqabət üstünlüyü satış həcmnin artımına və qazancın əldə edilməsinə kömək etmiş olur. Şirkət daxilində differensasiya strategiyası yəkcə məhsula yox eyni zamanda digər sahələrdə tətbiq edilsə şirkətin effektivliyi daha da artmış olar. Nəticə olaraq differensasiya strategiyasının daha da səmərəli olması üçün müxtəlif sahələrdə həyata keçirilə bilər.

- 1 Müəssisənin təsviri haqqında;
- 2.Heyətdə; reklam üzərində; satışda;
3. İstehsal prosesi haqqında;
4. Elmi-tədqiqat işləri üzrə;
5. Satış siyasəti haqqında;
- 6.Xidmət sahəsi haqqında;
- 7.İnnovasiyalar sahəsi haqqında.

Differensasiya strategiyasının Dövlət Neft şirkətində həyata keçirilməsi nəticəsində neft şirkəti ölkə daxilində enerji asılılığını azaltmış, ölkədən kənarda Avropanın enerji təminatçılarından birinə çevrilmişdir. Fərqləndirmə strategiyası nəticəsində Dövlət Neft şirkəti ölkə hüdudlarından kənarda maraqlı tərəfdaşa çevrilmiş və öz imicini möhkəmləndirmişdir. Fərqləndirmə strategiyası nəticə olaraq təkcə Dövlət Neft şirkətini iqtisadi cəhətdən möhkəmlənməsinə deyil, eləcə də ölkəmizin iqtisadi tərəfdən inkişaf etməsinə təkan vermişdir. Məhz Dövlət Neft şirkətində differensasiya strategiyasının həyata keçirilməsi nəticəsində həm xarici əlaqələr baxımından, həm reklam baxımından, həm də kadrların inkişaf etdirilməsi baxımından uğurlu fəaliyyət planları həyata keçirilmişdir. Differensasiya strategiyasının tətbiqi nəticəsində Dövlət Neft şirkətinin təkmilləşdirilməsi və inkişafına təsiri baxımından aparılan araşdırma və təhlillər nəticəsində aşağıdakı nəticələr əldə olunmuşdur.

1. Dövlət Neft şirkətinin ümumilikdə fəaliyyət planı təhlil edilmişdir.
2. Tətbiq edilən differensasiya strategiyası nəticəsində Dövlət Neft şirkətinin fəaliyyət istiqamətləri genişləndirilmiş və inkişaf etdirilmişdir.
3. Differensasiya strategiyasının həyata keçirilməsinin nəticəsi olaraq neft şirkətinin resurslarının səmərəli istifadə istiqamətləri göstərilmiş və müəyyən təkliflər irəli sürülmüşdür.
4. Dövlət Neft şirkətinin fəaliyyət planının şaxələndirilməsi və rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və bir fəaliyyət istiqamətində işlərin aparılmasının aradan qaldırmağın yolları göstərilmişdir.
5. Differensasiya strategiyasının tətbiqi nəticəsində Dövlət Neft şirkətinin xarici əlaqələri genişlənmiş, apardığı reklam strategiyası nəticəsində gəlirləri ötən illərə nisbətən artmış və kadr potensialının inkişafına nail olunmuşdur.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Милова Н.С., Лайко М.Ю. Особенности продвижения бренда гостиничного предприятия // Креативная экономика. - 2011. - № 11 (59). - с. 132-136. <http://www.creativeconomy.ru/articles/14250/>.
2. Голубева К.И. Программы лояльности для корпоративных клиентов // BusinessTravel. - № 8. - 2010.
3. Кобяк М.В., Лайко М.Ю. Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничном бизнесе // Российское предпринимательство. - 2012. - № 18 (240). - с. 126-132. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/29797/>.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
5. Лысенкова Е.Н. Дополнительные услуги в гостинице // Линия Вкуса. - № 5 (43). - 2012.
6. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. М.: КНОРУС, 2009. 496 с.
7. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2005. 608 с.
8. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособие. - М.: Магистр; ИНФРА-М, 2010.
9. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. СПб.: Питер, 2008. 496 с.
10. World's 50 Best Bars 2011/Drinks International, November 2011. Available at: <http://www.drinksint.com/news/fullstory.php/aid/2530>
11. Michael E. Porter . Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. 1980.
12. Robert E. Gunther. Wharton on Dynamic Competitive Strategy.1997
13. David O. Faulkner, Andrew Campbell. The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive.Oxford University Press 2003

14. Michael E. Porter. Cases in Competitive Strategy. 1983
15. C B Rao. Competitive Strategy. 2016
16. C B Rao. Technology and Competitive Strategy: Perspectives for Innovators. 2016
17. Azhar Kozami. Business Policy and Strategic Management, 2e. 2002
18. Michael Hitt, R. Duane Ireland, Robert Hoskisson. Strategic Management: Concepts and Cases. 2007
19. Wendy Conklin. Differentiation Strategies for Science. 2004
20. Ronan McIvor. The Outsourcing Process: Strategies for Evaluation and Management. 2005
21. <http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>
22. http://files.preslib.az/projects/republic/az/azr3_4.pdf
23. <http://socarplus.az/en/article/204/socar-prospects-of-strategic-planning>
24. https://azertag.az/xeber/Azərbaycanın_neft_strategiyası_Asrin_muqavilesində_n_Cənub_qaz_dehlizindədek_boyuk_yol-886340
25. ARDNŞ-in Davamlı İnkişaf haqqında hesabatı. 2016
26. ARDNŞ-in illik hesabatı. 2016
27. www.stat.gov.az
28. https://www.bp.com/az_az/caspian/press/pressreleases/Yeni-Biznes-Merkez-achildi.html
29. <http://news.lent.az/news/249533>
30. <https://president.az/articles/23448>

РЕЗЮМЕ

Стратегии - процесс, состоящий в достижении целей по достижению, укреплению и поддержанию потребностей потребителей.

С помощью современной стратегии предприятия управляются удобным способом. Стратегия направлена на достижение стратегических целей в общей стратегии. Стратегия фокусируется на определении целей компании, ее реализации, ее роста, развития и экономического роста.

Стратегии являются важным элементом стратегического управления. Определение стратегий зависит от качества управления. Стратегический менеджмент - это организационная деятельность, которая определяет цели, тактику и стратегии. Стратегический менеджмент предоставляет компании возможность проводить свои управленческие исследования. Стратегии тесно связаны с деятельностью по стратегическому управлению. Этот процесс включает определение целей, разработку тактической политики и реализацию стратегического шага с помощью имеющихся ресурсов. Стратегия заключается в анализе результатов после внедрения, то есть, является ли стратегия эффективной. Стратегии руководства с различными анализами (отрицательные, положительные), регулирующие нежелательные ситуации.

Стратегия фокусируется на стратегической позиции компании, которую необходимо поддерживать в меняющейся ситуации. Ключевым элементом стратегических вопросов в коммерческой области является устойчивый потенциал рентабельности. Его задача - выявить конфликт и внести стратегические изменения в компанию.

Возможности стратегии не бесконечны. Существует множество препятствий на пути использования стратегии, которая указывает на то, что упомянутый метод стратегии не является универсальным ни для какой ситуации или проблемы.

Стратегия диверсификации - это стратегия, которой следуют компании, чтобы отличать свою продукцию от других конкурентоспособных компаний

за качество и обслуживание. Компании, которые успешно применяют стратегию дифференциации, могут зарабатывать больше, чем их конкуренты, потому что клиенты готовы платить больше за продукты лучшего качества. Стратегия диверсификации может иметь большое значение для компании, что увеличивает масштаб и масштаб рынка компании и развивает отношения с клиентом. В действительности существуют определенные субъективные и конкретные стратегии дифференциации для компаний. Однако клиенты понимают, что эти стратегии дифференциации важны. Клиенты должны знать об этих изменениях. Некоторые компании не могут передать свои разногласия клиентам, какие конкретные изменения были внесены им. Вот почему важно правильно их доставить.

SUMMARY

Strategies - a process consisting of achieving goals to achieve, strengthen and sustain the needs of consumers.

With the help of modern strategy, companies are managed in a convenient way. The strategy is designed to achieve strategic goals in the overall strategy. The strategy focuses on the identification of the company's goals, its realization, its rise, development, and economic growth.

Strategies are an essential element of strategic management. Determining strategies depends on the quality of management. Strategic management is an organizational activity that identifies goals, tactics, and strategies. Strategic management provides the company with the opportunity to carry out its managerial research. Strategies are strongly linked to strategic management activities. This process involves identifying objectives, developing tactical policies, and implementing a strategic step with the help of available resources. The strategy is to analyze the findings after the implementation, ie whether the strategy is effective. Guides strategies with various analyzes (negative, positive), regulating unwanted situations.

The strategy focuses on the company's strategic position that needs to be maintained in a changing situation. The key to strategic issues in the commercial field is the steady potential of profitability. His task is to reveal the conflict and make strategic changes in the company.

The possibilities of the strategy are not infinite. There are many barriers to the use of the strategy, which indicates that the mentioned method of strategy is not universal to any situation or issue.

The strategy of diversification is the strategy followed by companies to distinguish their products from other competitive companies for quality and service. Companies that successfully apply the differentiation strategy can earn more than their competitors because customers are willing to pay more for better quality products. The diversification strategy can make a big difference to the company,

which increases the scope and scale of the company's market and further develops its relationship with the customer. In reality, there are some subjective and concrete differentiation strategies for companies. However, customers understand that these differentiation strategies are important. Customers should be aware of these changes. Some companies can not convey their differences to customers what specific changes have been made to them. That's why it is important to deliver them prop.

R E F E R A T

Tədqiqat mövzusunun aktuallığı. Respublika iqtisadiyyatının idarə edilməsinin yeni sisteminin formalaşdırılmasında strateji məqsəd idarəetmənin bütün subyektlərinin iqtisadi sərbəstliyini təmin etmək idi. Yalnız bu yolla şəxsi təşəbbüskarlığı canlandırmaq, sərvətlərdən səmərəli istifadə etmək, respublikanın istiqaliliyyətinin iqtisadi təməlini qoymaq, xalqın layiqli həyat səviyyəsini formalaşdırmaq mümkündür. Qarşıda duran problemləri həll etmək və yaranmış vəziyyətdən mümkün qədər tez çıxmaq üçün yaxşı düşünülmüş, xalqın həmrəylik və vətənpərvərliyinə arxalanan, onun tərəfindən müdafiə olunan ağıllı iqtisadi siyasət aparmaq tələb olunurdu.

Qarşılıqlı iqtisadi münasibətlərin yenidən qurulmasının başlıca istiqaməti şaquli idarəetmə əlaqələrini üfüqi idarəetmə əlaqələrinə çevirməklə və iqtisadi tənzimləmə metodları əsasında idarəetmənin bütün subyektləri arasında qarşılıqlı surətdə faydalı əməkdaşlıq sistemində keçməyi tələb edirdi. İstehsal və istehlak sahələri arasında birbaşa və qarşılıqlı əlaqələrin bazar vasitəsilə ifadə olunması prinsipial xarakter daşıyırdı. Bu, əmtəə-pul münasibətlərində tarazlığın və sabitliyin pozulmasının qarşısını almağa imkan verirdi. Məhz bu, istehsal ilə istehlak arasında sıx uzlaşma yaratmağa, qarşılıqlı əmtəə-pul münasibətlərinin pozulmasını, inflyasiyanı aradan qaldırmağa imkan vermiş, başlıcası da özünüinkişaf və özünütəşkil etmək üçün kifayət qədər stimula yarada bilmişdir.

Biznes taktikaları və metodları özlərinin məzmununa görə, adamlara təsir etmə xarakterinə görə, təşkilati formasına və s. görə fərqlənir. Bu metodlar sistemi təsərrüfatçılıq fəaliyyətində başlıca yer tutur və idarəetmənin öyrənilməsində xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Ona görə də idarəetməyə müxtəlif tərəflərdən yanaşmaq olar. Məsələn: istehsalın idarəedilməsi dedikdə, optimal iqtisadi nəticələr əldə etmək üçün müxtəlif üsullarla, yəni inzibati, inzibati-təşkilati, ictimai-psixoloji və tərbiyəvi vasitələrin köməyi ilə keçirilən fasiləsiz məqsədyönlü, ictimai-iqtisadi və təşkilati - texniki proseslər sistemi başa düşülür. Biznes taktikalarının metodları birinci

növbədə, iqtisadi qanunların və tələblərin həyata keçirilməsi metodudur. Biznes takikaları və metodlarında qanun və prinsiplərdən necə istifadə edilərsə, yəni burada prinsip metoda nisbətən daha yumşaq mənə kəsb edir və o, daha istiqamətləndirici rola malikdir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. İqtisadçıların əksəriyyəti güman edir ki, differensasiya strategiyası, müəssisələrin səmərəliliyini yüksəldir. Rəqabətli bazar şəraitində səmərəsiz işləyən müəssisələr ya səmərəliolmağa, yaxud da ölməyə məcbur olmuşdur; bununla yanaşı, İnhisarlar (ən azı potensial rəqiblərin daxil ola bilmədiyi bazarlarda) pis işləsələr də, yaşamaq, mövcud olmaq İmkanına malik olmuşlar. Belə gərgin qarşılıqlı əlaqə şəraitində rəqabət bazarlarında məhsulun satışının və müəssisələrin səmərəliliyinin mövcud olması faktının özü ikimənalıdır. Məsələn, Y.Şumpeter sübut edirdi ki, rəqabətin təsiri mənfi də ola bilər, belə ki, rəqabət istehsalın elmi cəhətdən hazırlanmasında və inkişafında istifadə olunan rentabelli gəlirlərin toplanmasına mane olur.

Differensasiya strategiyası təkmilləşdirilməsi probleminə dair strateji rəqabət və onun dinamikasının idarə olunmasının tətqiqində mənbə bazası kimi yerli və xarici ədəbiyyatlardan istifadə olunub hesab. Belə ki, bu istiqamətdə iş rus alimləri iqtisadçılar arasında, bu rəqabət problemlərinə davranış yanaşma xüsusiyyətləri açıqlanması həsr olunmuş əsərləri qeyd etmək lazımdır. Голубева А.В., Парахина В.Н., Максименко Л.С., Завьялова П.С., Землякова Г.Л., . А.Н. Петрова yenilikçi alimərdən isə Рубина Ю.Б., Юданова А.Ю., Амосова А.И., Гуркова И.Б., və.s. qeyd etmək olar.

Differensasiya strategiyası problemləri Wendy Conklin. Michael E. Porter Алексеева А.А., Белоусова А.С., David O. Faulkner, Andrew Campbell. Azhar Kozami Парамонова П.Ф., Ronan McIvor və.s iqtisadçı alimlər tərəfindən müfəssəl şəkildə araşdırılmışdır.

Həmçinin, Y.Şumpeterin, N.Nelsonun, B.Tvissin, S.M.Dyunun, V.J.Kellenin, D.Bellin, S.Y.Qlazyevin, N.D.Kondratyevin, A.A.Akjmovun, G.Y.Qoldşteynin, Y.A.Qoxbertin, Y.V.Ovsiyenkonun, V.M.K.onovalovurı, N.N.Molçanovun,

V.Q.Medinskinin, S.V.Ermasovun, V.K.Samoxinin, A.A.Tatarkinin tədqiqat və araşdırmaları, bu sahədəki fundamental baxışları xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın əsas məqsədi ölkə differensasiya strategiyası təkmilləşdirilməsi istiqamətləri və yollarına dair tövhesini tədqiq etməkdir. Həmçinin iqtisadiyyatın digər sahələrinin, o cümlədən sənaye sektoruna dair müasir texnologiyaların, yüksək texnologiyalı məhsulların və xidmətlərin rəqabət mühtinin tənzimlənməsində istifadə mexanizmlərinin müəyyənləşdirilməsi.

- Differensasiya strategiyasının nəzəri metodoloji əsaslarının tədqiqi
- Differensasiya strategiyasının mahiyyəti və məzmunun tədqiqi
- Rəqabət strategiyası, onun tipləri və istiqamətləri
- Azərbaycan Dövlət Neft şirkətində differansasiya strategiyasından istifadə mexanizminin tədqiqi
- Azərbaycan Dövlət Neft şirkətində differensasiya strategiyasının mövcud vəziyyətini əks etdirən göstəricilərin təhlili
- Azərbaycan Dövlət Neft şirkətində differensasiya strategiyasının tətbiqi istiqamətlərinin tədqiqi
- Differensasiya strategiyasının təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

Bu məqsədə nail olmaq üçün dissertasiya işində aşağıdakı vəzifələr ardıcıl olaraq qarşıya qoyulmuş və yerinə yetirilmişdir.

Tədqiqatın obyektı və predmeti. Tədqiqatın obyektı **SOCAR-ın təmsalında** differensasiya strategiyası mahiyyəti, əlamətlərinin sənaye sektorunda təcəssümüdür.

Tədqiqatın predmetini isə Socar müəssisəsinin də differensasiya strategiyası formalaşdırılmasının metodoloji əsaslarının işlənilib hazırlanması və təcrübə olaraq əks olunması prosesidir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını - Azərbaycan Respublikasında bazar iqtisadiyyatının formalaşdığı bir şəraitdə – iqtisadiyyatın dirçəlişinə və inkişafına, texnoloji parklarının yaradılmasına dair Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin fərman və sərəncamları, respublika hökumətinin proqramları, qərarları təşkil etməkdədir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin məlumatları, Dövlət Neft şirkətinin rəsmi saytı, statistik hesabatlar, həmçinin bu sahədə elmi metodik ədəbiyyatlarda öz əksini tapmış informasiyalar təşkil edir.

Differensasiya strategiyasının planlaşdırılmasının mahiyyəti: müəssisələrin strateji vəzifələrinin həll edilməsi prosesində menecmentin rolunun açılması, strategiyanın hazırlanmasının müxtəlif yanaşmaların və strateji prioritetlərin variantlarının öyrənilməsi, differensasiya strategiyasının reallaşdırılması mexanizmlərinin araşdırılması, differensasiya strategiyasının reallaşdırılmasının həlli yollarına dair təklif tövsiyələrin verilməsinin tədqiqi.

İşin aprobasiyası və nəticələrin tətbiqi. Dissertasiyada irəli sürülən müdələrlərə dair 1 məqalə və 1 teziz çap olunmuşdur.

Dissertasiya işinin strukturu. Dissertasiya işi giriş, özündə 6 paragrafı birləşdirən 3 fəsil, nəticə və istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir.