

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

**“MÜƏSSİSƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ STRATEJİ  
PLANLAŞDIRMANIN TƏTBİQİ”**  
**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Mirzəyev İsrail Ərəstun**

**BAKI – 2022**

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

**BMDM-in direktoru**

**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh**

\_\_\_\_\_ **imza**

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2021-ci il**

**“MÜƏSSİSƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ STRATEJİ  
PLANLAŞDIRMANIN TƏTBİQİ İMKANLARININ TƏDQIQI”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060407 - Menecment

**İxtisaslaşma:** Menecment (sahələr üzrə)

**Qrup:** 236

**Magistrant:**

**Mirzəyev İsrail Ərəstun oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**

**i.e.n., dos. Həmidova Lalə**

**Adil qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram rəhbəri:**

**i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə**

**Oqtay qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar**

**Atakişi**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ - 2021**

## **Elm andı**

Mən, Mirzəyev İsrail Ərəstun oğlu and içirəm ki, “Müəssisənin idarə edilməsi sistemində strateji planlaşdırmanın tətbiqi” mövzusu üzrə magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normaları və istinad qaydalarına tamamilə riayət edərək və istifadə etmiş olduğum mənbələrin hər birini ədəbiyyat siyahısında göstərməklə yazmışam.

# “MÜƏSSISƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİ SİSTEMİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMAN TƏTBİQİ”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Strateji planlaşdırma bir təşkilatın bütün işinin mərkəzindədir. Strategiyanın olmaması müəssisə rəhbəri hansı istiqamətdə hərəkət etdiyinə qərar verə bilməyəcək, bu səbəbdən istədiyi nəticələri necə əldə edəcəyi barədə dəqiq bir fikri yoxdur.

**Tədqiqatın məqsədi:** Bu tədqiqatın başlıca məqsədlərindən biri qeyri-sabit xarici mühit üzrə istehsal müəssisələrində istifadə edilən strateji planlaşdırma vasitəsinin elmi əsaslandırılmasıdır.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Araşdırma zamanı aşağıdakı metodlardan istifadə olunmuşdur: müqayisə, analiz və sintez, deduksiya və induksiya, statistik analiz metodu, qrafik metod, habelə strateji analiz və strategiyanın hazırlanmasının xüsusi metod və üsulları - SWOT təhlili, PEST təhlili, Ansoff matrisası, M. Porterin beş qüvvə modeli və s.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın məlumat bazası Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin, Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyinin statistik materiallarından, müxtəlif elmi nəşrlərdən, rəsmi saytlardan və s.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Bu sahədəki müəssisələr barəsində məlumat çatışmazlığı və ictimaiyyət üçün əlçatan olmaması.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Tədqiqat nəticələrinin elmi yeniliyi SOCAR-da strateji planlaşdırma sisteminin formalaşdırılması üçün tövsiyələrin hazırlanmasından ibarətdir.

**İşin praktik əhəmiyyəti** ondan ibarətdir ki, mövcud strateji planlaşdırma sisteminin təhlilinin nəticələri müəssisə strategiyasının formalaşmasına və müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin inkişafına və ümumiyyətlə neft bazarında müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına kömək edəcəkdir.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Potensial və mövcud mənbələrin mövcudluğunda davamlı iqtisadi böyüməyə və yüksək sosial rifaha nail olmaq, hər bir firma öz intiqam strategiyasını ən yaxşı məhsul inkişafına sahib bir yenilik strategiyası, eyni zamanda davamlı rəqabət üstünlükləri əldə edərək sinerji və “dəyər zəncirini” əsaslanan inkişaf zəncirinin formalaşdırılması kontekstində inkişaf etdirməlidir.

*Açar sözlər: müəssisə, strategiya, planlaşdırma, idarə etmə*

# **“IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** Strategic planning is at the heart of all the work of an organization. Without a strategy, the head of the enterprise will not be able to decide in which direction to move, so he has no clear idea of how to achieve the desired results.

**Purpose of the research:** One of the main purposes of this research is to scientifically substantiate the strategic planning tool used in production facilities on unstable external environment.

**Used research methods:** The following methods were used in the study: comparison, analysis and synthesis, deduction and induction, statistical analysis method, graphical method, as well as special methods and techniques of strategic analysis and strategy development - SWOT analysis, PEST analysis, Ansoff matrix, M .Porter's five force model, etc.

**The information base of the research:** The research database is based on statistical materials of the State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan, the Ministry of Finance of the Republic of Azerbaijan, various scientific publications, official websites, etc.

**Restrictions of research:** Lack of information about enterprises in this field and lack of public access.

**The novelty and practical results of investigation:** The scientific novelty of the research results is the development of recommendations for the formation of a strategic planning system in SOCAR.

**The practical significance of the work** is that the results of the analysis of the existing strategic planning system will contribute to the formation of the company's strategy and the development of the company's strategic planning system and increase the company's competitiveness in the oil market in general.

**Scientific-practical significance of results:** Achieving sustainable economic growth and high social welfare in the presence of potential and existing resources, each firm pursues its own revenge strategy based on synergy and "value chain" with an innovative strategy with the best product development should develop in the context of the formation of the development chain.

***Keywords:*** enterprise, strategy, planning, management

## İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

<b>AzBTC Co</b>	ARDNŞ-nın törəmə şirkəti
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard Company
<b>CQBK</b>	Cənubi Qafqaz Boru Kəməri
<b>KPI</b>	Əsas Performans Göstəriciləri
<b>PEST</b>	P - siyasi, E - iqtisadi, S - sosial, T - texnoloji
<b>PESTLE</b>	P - siyasi, E - iqtisadi, S - sosial, T – texnoloji, L-hüquqi
<b>SOCAR</b>	Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti
<b>SWOT</b>	Strengths (güclü tərəflər), Weaknesses (zəif tərəflər), Opportunities (imkanlar), Threats (təhlükələr)
<b>TANAP</b>	Trans - Anadolu Boru Kəməri
<b>TAP</b>	Trans Adriatik Boru Xətti
<b>VMOST</b>	Görmə, Missiya, Məqsəd, Strategiya, Taktika

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN NƏZƏRİ ƏSASLARI</b>	<b>12</b>
1.1. Müəssisənin idarəetmə sistemində strateji planlaşdırmanın məzmunu və əhəmiyyəti	12
1.2. Strateji planlaşdırmanın təkamülü və iqtisadi inkişafda onun istifadəsinin zəruriyyəti	17
1.3. Müəssisənin idarəetmə sistemində strateji planlaşdırmanın modelləri	24
<b>II FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA SİSTEMİNİN TƏHLİLİ (SOCAR-ın təmsalında)</b>	<b>33</b>
2.1. Sənaye müəssisənin xarici mühitin amillərinin təhlili	33
2.2. SOCAR-ın daxili mühitin təhlili	41
2.3. İqtisadi inkişafın müasir mərhələsində SOCAR-ın fəaliyyət strategiyası	49
<b>III FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ</b>	<b>57</b>
3.1. Müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin təşkil olunması	57
3.2. SOCAR-ın strateji inkişaf istiqamətləri	62
3.3. Müəssisənin idarə edilməsində strateji planlaşdırmanın sisteminin inkişafı	75
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR</b>	<b>82</b>
<b>İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI</b>	<b>86</b>
Cədvəllərin siyahısı	90
Şəkillərin siyahısı	90
Qrafiklərin siyahısı	90
Sxemlərin siyahısı.....	90

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Strateji planlaşdırma prioritetləşdirmək, enerji və mənbələri cəmləşdirmək, əməliyyatları gücləndirmək, işçilərin və digər maraqlı tərəflərin ümumi hədəflərə doğru işləməsini təmin etmək, gözlənilən nəticələrə dair razılışma yaratmaq, buna cavab olaraq təşkilatın istiqamətini qiymətləndirmək və tənzimləmək üçün istifadə olunan təşkilati idarəetmə fəaliyyətidir. Effektiv strateji planlaşdırma yalnız təşkilatın hara getdiyi barədə deyil, həm də gələcəkdə irəliləməyə nail olmaq üçün lazım olan tədbirlər haqqında informasiya verir.

Təşkilatın fəaliyyətində strateji planlaşdırma üzrə bazar göstəricilərinin hədəf əhəmiyyətinə əsasən təyin edilən xüsusi yer verilir. Hal-hazırda strateji planlaşdırmanın özü bütün müəssisə üçün ən vacib idarəetmə konsepsiyalarından biri kimi qəbul edilə bilər. Müasir şəraitdə iqtisadi fəaliyyətin səmərəli həyata keçirilməsi və perspektiv inkişafı, təşkilatlarda strateji idarəetmənin istifadəsindən, məqsəd və vəzifələrin müəyyənləşdirilməsindən, xarici və daxili mühitin və baş verən dəyişikliklərin öyrənilməsindən, alternativ strategiyaların seçilməsindən və həyata keçirilməsindən asılıdır. Strateji idarəetmə, müəssisədə idarəetmə prosesinin ilkin mərhələsi kimi bütün idarəetmə funksiyalarını əhatə edir. Yetərli strateji idarəetmə şirkəti gələcəyə istiqamətləndirir, uzunmüddətli inkişaf meyillərini və işdəki mövqelərini təyin etməyə imkan verir.

Strateji planlaşdırma bir təşkilatın bütün işinin mərkəzindədir. Strategiya olmadan müəssisə rəhbəri hansı istiqamətdə hərəkət etdiyinə qərar verə bilməyəcək, bu səbəbdən istədiyi nəticələri necə əldə edəcəyi barədə dəqiq bir fikri yoxdur. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji planlaşdırma çox vacib rol oynayır. Müəssisədə strateji planlaşdırma həyata keçirilmədən əvvəl müəssisə tərəfindən istehsal olunan məhsul və ya xidmətlər üzrə satış bazarının hərtərəfli təhlili aparılmalıdır.

Strateji planlaşdırma müəssisə rəhbərliyinin ən vacib funksiyalarından biridir. Strateji planlaşdırma prosesləri müəssisənin idarəetmə sistemində üzvi şəkildə inteqrasiya olunur və hədəfləri müəssisənin imkanları ilə uyğunlaşdırmağa, onlara çatmağın iqtisadi cəhətdən mümkün yollarını müəyyənləşdirməyə və xarici və



daxili amillərin təsiri altında müəssisələrin maliyyə sabitliyini təmin etməyə yönəldilmişdir.

Müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin təşkili həyati zərurətdir. Xarici mühit o qədər tez dəyişir ki, yeni reallıqlara uyğunlaşmaq üçün əməliyyat idarəetmə tədbirləri artıq kifayət etmir. Aydın və effektiv inkişaf strategiyası olmayan bir müəssisə səmərəli bir iş deyil, öhdəliklər yüklənmiş bir varlıqdır. Yalnız yaşamaq üçün deyil, həm də bazarda rəqabətçi mövqeyini gücləndirmək üçün peşəkar səviyyədə strateji planlaşdırma ilə məşğul olmaq lazımdır. Bir sıra ardıcıl prosedurlardan istifadə edərək bir strategiya hazırlamaq. Bazarda yalnız yüksək səviyyədə təşkil olunmuş rəqiblərə qarşı real üstünlükləriniz olduğu halda qala bilərsiniz, yəni müəssisənin işini mükəmməl bir şəkildə təşkil etməlisiniz.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Müəssisənin idarə edilməsi sistemində strateji planlaşdırmanın tətbiqi müxtəlif yerli və xarici yazıçıların elmi əsərlərində öz əksini tapmışdır. Bunlara Ağayev R.B., Miriyev E.Ə., Əliyev A.Ə., Həsənov F.İ., İbadov Q.H., Mehdiyev A.M., Muxtarlı R.L., Mədətli M.A., Ergin N.E., İsmail F.H., Куэльбар X.П., Овчинников Н.А. və başqalarını nümunə göstərmək olar.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Bu tədqiqatın başlıca məqsədi qeyri-sabit xarici mühit üzrə istehsal müəssisələrində istifadə edilən strateji planlaşdırma vasitəsinin elmi əsaslandırılmasıdır. Beləliklə, işin məqsədi SOCAR-da strateji planlaşdırma sisteminin formalaşdırılması üçün tövsiyələr hazırlamaqdır.

Bu məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı **vəzifələr** həll edildi:

- modern bir müəssisədə strateji idarəetmə metodları öyrənilmişdir;
- strateji idarəetmə sistemində strateji planlaşdırmanın mahiyyətini, rolunu və yerini öyrənmişdir;
- müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin öyrənilməsinə metodoloji yanaşmalar hazırlanmışdır;
- SOCAR müəssisəsinin xarici mühitinin təhlili;
- SOCAR müəssisəsinin daxili mühitinin təhlili aparılmışdır;
- SOCAR müəssisəsindəki strateji planlaşdırma sisteminin mövcud vəziyyəti

təhlil edilmişdir;

- SOCAR üçün inkişaf strategiyası hazırlanmışdır;

- müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin inkişafı üçün təklif olunan tövsiyələr;

- strateji planlaşdırma sisteminin tətbiqinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi verilir.

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** neft şirkəti SOCAR-dır. Tədqiqat obyektı olaraq SOCAR-ın seçilməsi hal hazırda neft bazarında kifayət qədər yüksək rəqabətin olması ilə əlaqədardır. Və şirkətin rəqabət şəraitində uğurla inkişaf edə bilməsi, uzunmüddətli dövrdə uğurlu ola bilməsi üçün yalnız müəyyən rəqabət metodlarının istifadəsinə etibar etmək kifayət deyil. Müəssisənin hər şeydən əvvəl rəqabətçi üstünlüklərini, güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirməsinə, daha sonra müəssisənin əsas hədəfinə çatmağa yönəlmiş bir sıra tədbirlərdən istifadə etməsinə imkan verəcək müəyyən bir inkişaf strategiyasına və rəqabətə ehtiyacımız var. Bu səbəbdən SOCAR-da strateji planlaşdırma sisteminin hazırlanması vacibdir. Tədqiqatın predmeti SOCAR-da strateji planlaşdırmanın tətbiqi imkanlarının tədqiqidir.

**Tədqiqat metodları:** Bu tədqiqat zamanı aşağıdakı metodlardan istifadə edilmişdir: müqayisə, analiz və sintez, deduksiya və induksiya, statistik analiz metodu, habelə strateji analiz və strategiyanın hazırlanmasının xüsusi metod və üsulları - SWOT təhlili, PEST təhlili, Ansoff matrisası, M. Porterin V qüvvə modeli və s.

**Tədqiqat informasiya bazası:** Tədqiqat işinin məlumat bazası Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin, Azərbaycan Respublikasının Maliyyə Nazirliyinin statistik materiallarından, ayrı-ayrı elmi nəşrlərdən, rəsmi saytlardan və s.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Azərbaycanda bu sahədə olan müəssisələr barədə məlumatın çatışmazlığı, həmçinin ictimaiyyət üçün əlçatan olmamağı.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Tədqiqat nəticələrinin elmi yeniliyi SOCAR-da strateji planlaşdırma sisteminin formalaşdırılması üçün tövsiyələrin

hazırlanmasından ibarətdir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** İşin praktik əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, mövcud strateji planlaşdırma sisteminin təhlilinin nəticələri müəssisə strategiyasının formalaşmasına və müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin inkişafına və ümumiyyətlə neft bazarında müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına kömək edəcəkdir. Tədqiqat nəticələri: Potensial və mövcud mənbələrin mövcudluğunda davamlı iqtisadi böyüməyə və yüksək sosial rifaha nail olmaq, hər bir firma öz strategiyasını ən yaxşı məhsul inkişafına sahib bir yenilik strategiyası, eyni zamanda davamlı rəqabət üstünlükləri əldə edərək sinerji və dəyər zəncirinə əsaslanan inkişaf zəncirinin formalaşdırılması kontekstində inkişaf etdirməlidir.

# I FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN NƏZƏRİ ƏSASLARI

## 1.1. Müəssisənin idarəetmə sistemində strateji planlaşdırmanın məzmunu və əhəmiyyəti

Strateji planlaşdırma, sosial elmlərin müxtəlif sahələrində çoxsaylı töhfələr sayəsində inkişaf etmiş nisbətən gənc bir intizamdır. Son bir neçə onillikdə baş verən hadisələr intizamın təkamül və yetkinliyinə dəlalət edir, çünki indi təhlil üçün bir çox imkanlara və bunun üçün çox sayda nəzəriyyəyə, təhlil olunan mövzuya və metodologiyaya malikdir (Abbasov İ.M. 2017: s.224).

Strateji idarəetmə, bir təşkilatın strategiya hazırlamaq və həyata keçirmək üçün atdığı addımların ardıcılığını təyin edən prosesdir. Strategiya ayrıca hədəflərə çatmağı, bir strategiya hazırlamağı, doğru qaynaqları müəyyənləşdirməyi və təşkilatın hədəflərinə çatmasına imkan verən xarici dünya ilə əlaqələrin qorunmasını da əhatə edir. XX-ci əsrin ortalarında mövcud istehsal səviyyəsi ilə idarəetmə səviyyəsini ən yüksək səviyyədə göstərmək üçün iqtisadi leksikona strateji idarəetmə termini daxil edilmişdir. Bu fərqi müəyyənləşdirmək zərurəti ilk növbədə ticarət mühitindəki dəyişikliklərdən qaynaqlanırdı. Bu mövzuda ilk əsər 1951-ci ildə 18 ayda William Newman tərəfindən nəşr olundu. Daha sonra müasir idarəetmə ideyalarının inkişafı ilə bağlı işləri Frankenhof və Granger (1971), Ansoff (1972), Schindel and Hatten (1972), Irwin (1974) və başqalarının əsərlərində əks olundu.

Əməliyyat menecmentindən strateji idarəetməyə keçidin mahiyyətini əks etdirən əsas fikir ətraf mühitdəki dəyişikliklərə vaxtında cavab vermək üçün fokusu yuxarı rəhbərliyə yönəltmək zərurəti idi. Strateji idarəetmə nəzəriyyəsinin məşhur qurucusu tərəfindən təklif olunan bir neçə konstruktiv tərif mövcuddur. Şendel və Higginsə görə bu, "Strateji menecment təşkilatın xarici dünya ilə əlaqəsini idarə edərək missiyanın idarə edilməsi prosesidir. Pearson və Robinson bunu "bir təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün strategiyaların hazırlanması və həyata keçirilməsi üçün bir sıra qərarlar və hərəkətlər" kimi təsvir etmişdir.

Strateji idarəetmənin bəzi və ya bütün aspektlərini vurğulayan bəzi təriflər və ya adi idarəetmədəki fərqlər də mövcuddur. Təcrübə göstərir ki, inteqrasiya olunmuş bir strateji planlaşdırma və idarəetmə təşkilatı, sektorda orta gəlirdən daha uğurlu və daha yüksək mənfəət əldə edir. Zəngin planlaşdırma təcrübəsi olan bir çox menecer, çox sayda bazarları əhatə etməyə və fərqli məhsullar istehsal etməyə çalışmaq ilə yanaşı fərqli müştəri qruplarının ehtiyaclarını ödəməyə çalışdıqları üçün uğursuz olur. Uğur üçün qüvvələr məqsədyönlü şəkildə cəmləndirilməli və strategiyalar düzgün seçilməlidir. Başqa sözlə, ən yaxşı planlaşdırma strategiyasına nail olmaq daha tez-tez baş verir (Əliyev T.N. 2014: s.116).

Strategiyanın əsas hissəsi mövcud vəziyyəti təşkilatın yaşamaq istədiyi gələcəyə çevirməkdir. İki əsas strateji idarəetmə son məhsulu ayırd edirlər. Bunlardan biri, müəssisəyə gələcəkdə hədəflərinə çatmaq üçün potensial verən müəssisənin daxili quruluşu və dəyişikliklər (təşkilatı) ilə yanaşı xarici mühitdəki dəyişikliklərə həssaslıq verən başqa bir son məhsuldur. Strateji idarəetmə sisteminin yaradılması şirkət idarəetmə sisteminin aşağıdakı istiqamətlərdə əhəmiyyətli dərəcədə yenidən qurulmasını tələb edir:

- 1) İş prosesi (idarəetmə proseduru)
- 2) təşkilatı struktur (güc bölgüsü);
- 3) Düşüncə davranışı, işçilərin liderliyi və davranışı.

Strateji idarəetmə sisteminin qurulması dərin təşkilatı dəyişikliklərə səbəb olacaqdır. Müəssisədə struktur islahatını təşkil edən amillərə maddi, təşkilatı, sosial-psixoloji, informasiya və intellektual aspektlər daxildir. Müəssisədə sosial-psixoloji və intellektual mühitin formalaşması müasir informasiyalardan istifadə etməklə daim diqqət mərkəzində olmalıdır. İnnovativ iqtisadiyyatın formalaşması və inkişafı kontekstində təşkilatı islahatların intellektual amilinin şərtləri mütləq nəzərə alınmalıdır. Bunlara aşağıdakılar daxildir: istehsal və idarəetmə prosesində iştirak edən ən çox insan əməyin mühafizəsi və haqsız rəqabətdən xilas olmaq üçün işçilərin təlimini davam etdirmək (Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E. 2015: s.28).

Hər hansı bir vəziyyətdə, bir təşkilat və ya bir şəxs üçün strateji planlaşdırmanın əsas məqsədi nəyə nail olmaq istədiyinizi və necə həyata

keçirəcəyinizi müəyyənləşdirməkdir. Strateji planlaşdırma təşkilatın effektivliyini birbaşa təsir edir. Təşkilatın səmərəliliyinin səviyyəsi birbaşa menecerlərin səmərəliliyinin səviyyəsindən asılıdır. Təşkilatın spesifik ehtiyaclarını və problemlərini həll etməkdə menecerlərin effektivliyi, təşkilatın öz problemlərini həll etmə qabiliyyətinə təsir edir, xüsusən də bütün təşkilatın rəhbərliyi menecerlərdir.

Mümkün olan ən yaxşı strateji planlara nail olmaq üçün menecerlərin strateji planlaşdırma prosesində iştirak etmək bacarığı, təşkilatın hədəflərini yerinə yetirmək və inkişafında daha da yaxşılaşma və ya böyümə əldə etmək qabiliyyətini müəyyənləşdirir. Strateji idarəetmə, firmaların müvəffəq və ya uğursuz olduğunu izah edən əsas bir problem olaraq görülür. Bu, bəzi firmaların niyə uğurlu olduğunu, bəzilərinin isə niyə müvəffəq olmadıqlarını öyrənməyə səbəb olur; başqa sözlə müvəffəqiyyət amillərinin müəyyənləşdirilməsi. Nəticə olaraq, tədqiqatçılar tez-tez fərqli mənşə, yanaşma və ya maraq mərkəzinə sahibdirlər. Əlavə olaraq, strategiya araşdırmaları firmanın əməliyyatları ilə əlaqəli olduğundan, hər hansı bir analizin əsas elementi sayılan bir çox vasitə firmaların özlərindən və ya onlara məsləhət verən strateji məsləhətçilərdən qaynaqlanır. Bu vəziyyət müvəffəqiyyət amillərinin axtarışı firmanın müxtəlif dəyişkən tərəflərinə yönəldildiyi deməkdir.

Bu müxtəlif amilləri dərk etməyin yollarından biri də onları bəzi meyarlara görə təsnif etməkdir. Ümumiyyətlə, bir tərəfdən, bir çox tədqiqatçı firmanın güclü və zəif tərəfləri kimi daxili amillərinə diqqət yetirməyə meyllidir. Digər tərəfdən, müvəffəqiyyətin səbəbləri fürsətlərdə və ətrafdakı təhdidlərdə tapıldı. Alternativ və əlavə kriteriya təhlili qəbul olunmuş təhlil səviyyəsinə uyğun təşkil etməyə imkan verir. Buraya firma bütövlükdə - makro səviyyədə - və ya fərdlərin davranışı ilə əlaqəli spesifik cəhətlər - mikro səviyyədə daxil ola bilər.

Buna görə, strateji idarəetmə sahəsinin inkişafı boyunca iki növ gərginlik müəyyən edilə bilər: biri daxili və xarici düşüncələr arasında, digəri isə makro və mikro səviyyəli mülahizələr arasında. Bir qayda olaraq, müəyyən dövrlər işdə bu və ya digər cəhətlərin üstünlük təşkil etdiyini qeyd etdi. Bu vəziyyət, Hoskisson və

digərlərinin istifadə etdiyi məcazın ardınca ikiqat kəndirlə müqayisə edilə bilər. Daxili və xarici mülahizələrə və ya makro və ya mikro səviyyəli məsələlərə diqqət yetirib (1999).

İntizamın tarixi boyunca iki kəndir eyni vaxtda hərəkət etdi və ümumi hərəkətləri intizamın təkamülünü və mövcud vəziyyətini, firmadakı qrup və ya fərdi davranışlarla daha sıx əlaqəli olduğunu təyin etdi. Strateji idarəetmədə təhlil obyektinin bir çox şirkət olması istər çox işli, istər çox bazarlı, istərsə də çoxmillətli bir şirkət olması ümumiyyətlə qəbul olunsada, müvəffəqiyyət faktorları həm mikro, həm də makro səviyələrə əsaslanır. Ancaq bu günə qədər edilən araşdırmalarda sonuncunun əvvəlkindən üstün olduğunu söyləmək doğru olardı.

Diqqət mərkəzinin daxili sahədən xarici alana, sonra yenidən daxili alana necə keçdiyini müşahidə etmək üçün istifadə edilən kəfkir metaforası, intizamın təkamülünü daha yaxşı tutmaq üçün iki şəkildə genişləndirilə bilər. Birincisi, daxili və xarici yollara əlavə olaraq, strateji idarəetmənin əsas məsələlərinə makro və mikro səviyyə yanaşmaları arasında dəyişən ikinci bir yol var. İkincisi, bu iki kəfkir hal-hazırda yelləncəyin hər iki ucunda deyil, əksinə davamlı və eyni vaxtda hərəkət edir. Hər iki ölçü də strateji idarəetmə ilə bağlı keçmiş tədqiqatlarda mövcuddur və hər ikisi də günümüz üçün əhəmiyyətlidir. İkiqat kəfkir bu birgə hərəkəti, akademik bir intizam kimi strateji idarəetmənin böyük mürəkkəbliyini əks etdirir.

Bir təşkilatda fərdi işçilərin fəaliyyət səviyyəsi, təşkilatın məqsəd və vəzifələrinə çatma qabiliyyətini birbaşa müəyyənləşdirir. Bir təşkilatın insan resursları təşkilatın problemlərini, ehtiyaclarını və vəzifələrini həll etmək üçün qabiliyyətlərini və imkanlarını müəyyənləşdirir. Nəticədə, rəhbərlərin strateji planlaşdırma prosesinin təşkilatın insan resurslarından mümkün olan ən yaxşı performans səviyyələrini müəyyənləşdirməsini təmin etməsi vacibdir. Strateji planlaşdırma prosesinin təşkilatın insan resurslarının spesifik xüsusiyyətlərinə uyğunlaşdırılması, təşkilatın işin istənilən məqsəd və vəzifələrinə uyğun olaraq təbii qabiliyyətini təyin edəcəkdir.

Strateji planlaşdırma və iş planlaşdırma prosesləri, qeyri-kommersiya təşkilatları və dövlət qurumları da daxil olmaqla bir çox ticarət sektoru və təşkilatı tərəfindən qəbul edilmiş və uyğunlaşdırılmışdır. Bu sahədəki müəlliflər və alimlər qədər demək olar ki, bir çox planlaşdırma modeli var. Hər biri öz töhfələrini verdi, ancaq yalnız bir neçəsi fərqlənə bildi. Avstriyalı Amerikalı alim, iqtisadçı və XX-ci əsrin ən nüfuzlu idarəetmə nəzəriyyəçilərindən biri olan Peter Drucker, 1973-cü ildə yazdığı İdarəetmə kitabında strateji planlaşdırmanın klassik tərifini qurdu (Drucker H., 2012: p.12). Drucker kitabında planlaşdırmanın yeni bir şey olmadığını qeyd edərək deyir, sadəcə köhnə bir tapşırıqın mütəşəkkil işidir. Druckerin əsas tezisi, təşkilatların idarəetməni (dolayısı ilə planlaşdırma) intizamlı bir elm olaraq tətbiq etmələri idi.

Digər bir Amerikalı iqtisadçı Michael Eugene Porter, 1980-ci illərdə strategiyanın müəyyən bir bazar və ya mühit içərisində rəqabət və qaynaqların xüsusiyyətlərini daha yaxşı əks etdirməsini təklif etdi. Rəqabət strategiyasında Porter, bir sənayeni və onun iş cəlbədiciliyini idarə edən rəqabətçi qüvvələrin anlayışına əsaslanan bir planlaşdırma modeli və prosesi təyin etdi (Miller S., Wilson D., Hickson D., 2014: s.202).

Strateji planlaşdırmada bir çox terminologiya mövcuddur və onlar tez-tez səhv istifadə olunur. Bununla birlikdə, nisbətən asan başa düşülən və strateji planlaşdırma fəaliyyətləri ilə çox əlaqəli iki termin var:

Məqsəd - Nəyə nail olmaq lazımdır.

Strateji məqsədə çatmaq üçün istifadə ediləcək əsas metodikadır.

Müasir müəssisə rəhbərliyi adekvat strateji metod və modellərdən istifadə etməyi tələb edir.

Strateji idarəetmə metodologiyası şirkət tərəfindən maksimum effektivliyə nail olmaq üçün strateji idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi prinsipləri, konkret metodları və həyata keçirilmə üsullarıdır. Strateji idarəetmə metodologiyası özəl metodologiya kimi, müəyyən bir növ obyektə əlaqəli fəaliyyət növlərinə xidmət edir.



## **1.2. Strateji planlaşdırmanın təkamülü və iqtisadi inkişafda onun istifadəsinin zəruriyyəti**

Strateji planlaşdırma bir çox məhsula və hətta bir çox strateji iş vahidinə sahib bir çox məhsula sahib olan hər hansı bir şirkətdə lazımdır. Şirkətdəki strateji planlaşdırma şöbəsinin əsas məqsədi istənilən vaxt şirkətin belə bir mühitdə yerləşməsinin iş mühitini izləmək və buna görə şirkətin rəhbərliyi üçün doğru strategiyayı seçə bilməkdir (Əliyev T.N., 2014: s.139).

Planlaşdırma, bir təşkilata hədəflərinə çatmaq üçün bir kurs hazırlamağa kömək edir. Proses, təşkilatın cari fəaliyyətlərini nəzərdən keçirmək və gələcək il nəyin sürətlə yaxşılaşdırılması lazım olduğunu müəyyənləşdirməklə başlayır. Planlaşdırma təşkilatın əldə etmək istədiyi nəticələrin təqdim edilməsini və nəzərdə tutulan məqsədə çatmaq üçün tələb olunan addımların müəyyənləşdirilməsini əhatə edir. Bildiyiniz kimi, böyük və kiçik bir çox təşkilatın resursları məhduddur. Planlaşdırma prosesi, təşkilatın məqsədlərinə çatması üçün resursların necə bölüşdürülməyə barədə təsirli qərarlar qəbul etmək üçün yüksək rəhbərliyə məlumat verir. Təşkilatda fəaliyyətini yaxşılaşdırmağa çalışan hər kəsə meydan oxuyan hədəflərin müəyyənləşdirilməsi planlaşdırma prosesinin əsas cəhətlərindən biridir. Məqsədlər yüksək, lakin real olmalıdır. Məqsəd təyinetmə prosesi menecerlər üçün bir zəng ola bilər. Hedeflemenin başqa bir üstünlüyü, proqnoz nəticələrinin faktiki nəticələrlə müqayisə edilməsidir. Təşkilatlar proqnozdan əhəmiyyətli dərəcədə kənarlaşmaları təhlil edir və gəlirlərin plandan aşağı və ya xərclərdən az olduğu halların aradan qaldırılması üçün tədbirlər görürlər.

Strateji planlaşdırma birbaşa bir iş təşkilatının işçilər üçün canlılığını və cəlbediciliyini təsir edir. Hər bir iş təşkilatı, insan resurslarını maksimum dərəcədə artırmalıdır ki, təşkilatı fəaliyyətini və hədəf və hədəflərinə çatma bacarığını maksimum dərəcədə artırma bilsin. İnsan resursları, təşkilatın bazardakı dəyişikliklərə uyğun olaraq dəyişmə qabiliyyətini birbaşa müəyyənləşdirir. İnsan resursları ayrıca bir təşkilatın xüsusi məhsul və xidmətlər inkişaf etdirmək və bu məhsulları və xidmətləri hədəf müştərilərə çatdırmaq qabiliyyətini müəyyənləşdirir (Rzayev Q.R. 2016: s.196).

Bir iş təşkilatının insan resursları, bir iş quruluşunun hədəf və hədəflərinə çatma təbii qabiliyyətini əhəmiyyətli dərəcədə təsir edir. İnsan resurslarının bir təşkilatın məqsəd və hədəflərinə çatmaq üçün təklif etdiyi dəstək bir işin uğur qazanmasında mühüm rol oynayır. Ticarət təşkilatı menecerləri üçün ən yaxşı insanları quruma cəlb etmək üçün təşkilatın ümumi cəlbediciliyini maksimum dərəcədə artırmaq lazımdır. Menecerlər təşkilatın insan resurslarının mümkün qədər yaxşı bacarıq və ən yaxşı bilik və təcrübəyə sahib olmasını təmin etmək istəyirlər ki, bu cür insan resursları işin davamlı böyüməsi və inkişafı üçün lazımı dəstəyi təmin edə bilsin.

Menecerlər, strateji planlaşdırma prosesini, təşkilatın potensial namizədlər üçün cəlbediciliyini maksimum dərəcədə artırmaq üçün təşkilatdakı insanların maraqları və imkanları ilə uyğunlaşdırmalıdırlar. Strateji planlaşdırma prosesinin xüsusiyyətlərini təşkilat üzvlərinin xüsusiyyətlərinə mümkün qədər uyğunlaşdırmaq, təşkilatın potensial namizədlərə ümumi cəlbediciliyini artırmağa kömək edə bilər. Bu həm də o deməkdir ki, strateji planlaşdırma prosesinin xüsusiyyətlərinin işçilərin xüsusiyyətləri ilə maksimum dərəcədə uyğunlaşdırılması təşkilatın mümkün olan ən yaxşı işçiləri cəlb etmək qabiliyyətinə birbaşa təsir göstərə bilər ki, bu da daha da böyüməyə və biznesin inkişafına kömək edə bilər (Kərimov X.Z. 2016: s.206).

Strateji planlaşdırma vacibdir, çünki bir işin investorlar üçün cəlbediciliyinə təsir göstərir. Bu təşkilatlar, investor cəlb etmək qabiliyyətindən çox asılıdır. Bu, xüsusən onsuz da böyük və ya artıq ictimai olan iş təşkilatları üçün doğrudur. Məsələn, Walmart kimi böyük iş təşkilatlarının bu şirkətlərin böyüməsini və inkişafını davam etdirmək üçün investor dəstəyinə ehtiyac var. Əslində, bir iş təşkilatının investorlar üçün cəlbediciliyi, təşkilatın dəyərli kapitallaşma mənbələrinə çıxış qabiliyyətinə təsir göstərir. Məsələn, investorlar təşkilatların istifadə etdiyi maliyyə mənbələrinin əsas hissəsini təmin edirlər, bu da müəssisə rəhbərlərinin potensial investorlar üçün iş nəticələrini maksimum dərəcədə artırması lazım olduğunu göstərir.

Bir işin potensial investorlar üçün cəlbediciliyi, təşkilatın davamlı böyüməsi

və inkişafı üçün istifadə edə biləcəyi maliyyə qaynaqlarına çıxış imkanı deməkdir. Bir iş təşkilatının bu cəlbediciliyi strateji planlaşdırma prosesindən asılıdır. Çünki bir çox sərmayəçi bu bir-birindən asılı təşkilati prosesi və nəticədə ortaya çıxan strateji planları quruma sərmayə qoyub yatırmamaq qərarları üçün əsas hesab edirlər. Xüsusi bir şirkətə investisiya qoyarkən investor ümumiyyətlə strateji planlaşdırma prosesi və təşkilatın gəlirliliyini və cəlbediciliyini təyin etmək üçün təşkilatın strategiyalarını nəzərə alaraq şirkətin portfelini nəzərə alır (Rzayev Q.R., 2016: s.232).

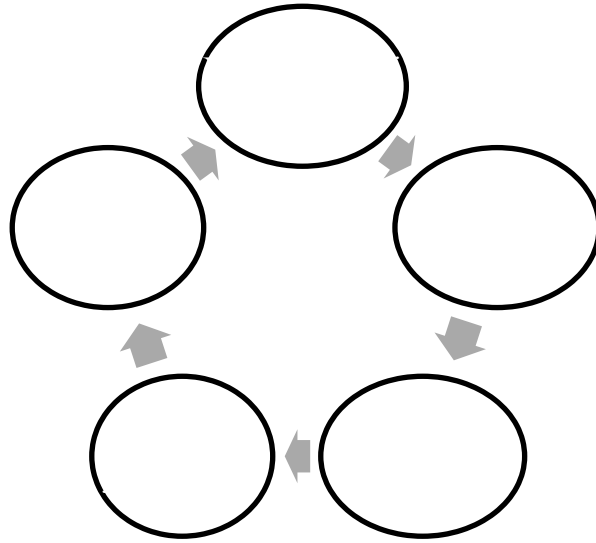
Təşkilati menecerlər üçün mövcud maliyyə imkanlarını maksimum dərəcədə artırmaq üçün strateji planlaşdırma prosesi və nəticədə ortaya çıxan strateji planların biznesdəki potensial investorlar üçün mümkün qədər cəlbedici olması vacibdir.

Bir təşkilatda strateji planlaşdırma prosesi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

1. Xarici və daxili mühitin təhlili.
2. Müəssisənin missiyası və məqsədlərinin tərifli.
3. Bir strategiya seçmək.
4. Strategiyanın tətbiqi.
5. Qiymətləndirmə və tətbiqetmənin monitorinqi.

Prosesin başlanğıc nöqtəsi firmanın ilkin qiymətləndirməsidir. Bu mərhələdə menecerlər şirkətin hədəflərini və missiyasını aydın şəkildə müəyyənləşdirməlidirlər. Bir işin məqsədi sualı cavablandırır: təşkilat kim olmaq istəyir? Menecerlər şirkətin gələcəyini vizuallaşdırmadan hara getdiklərini və nəyə nail olmaları lazım olduğunu bilməyəcəklər. Vizyon firmanın işçiləri üçün əsas məqsəd və istiqamətdir.

### **Şəkil 1: Strateji planlaşdırma prosesinin mərhələləri**



**Mənbə:** David F.R. 2014: materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Missiya bəyanatı, təşkilatın paydaşlarını məhsullar, müştərilər, bazarlar, dəyərlər, ictimai imic qaygıları və təşkilatın işçiləri barədə məlumatlandırır (David F.R. 2014: s.93). Diqqətli missiya bəyanatı, rəhbərlərin uyğun qərarlar verməsində əsas rəhbərdir. Bir şirkət məqsədini və missiyasını təyin edərkən mövcud bazar vəziyyətini qiymətləndirməlidir. Bura təşkilatın xarici və daxili mühitinin qiymətləndirilməsi və rəqiblərinin təhlili daxildir.

Xarici mühitin təhlili zamanı menecerlər əsas xarici amilləri öyrənirlər:

- makro və mikro mühit
- rəqabət.

PEST və ya PESTEL platformaları qlobal bir mühitdə bir təşkilata təsir edən bütün makro mühit faktorlarını təmsil edir. Mikro mühit öz sahəsindəki bir şirkətə təsir göstərir. Porter's Mechanism 5 Powers istifadə edərək analiz edilir.

Bazar vəziyyətinin uğurlu təhlili uzunmüddətli hədəflərin yaradılması ilə müşayiət olunur. Uzunmüddətli hədəflər şirkətin uzunmüddətli rəqabət vəziyyətini yaxşılaşdıracaq hədəfləri göstərir. Müəyyən bir strategiya seçmək üçün təlimat kimi çıxış edirlər. Bir təşkilatda strategiyalar 3 fərqli səviyyədə seçilir:

İş səviyyəsində strategiya. Bu tip strategiya, strateji iş vahidləri, bölmələr və ya kiçik və orta müəssisələr yalnız bir bazarda satılan yalnız bir məhsul üçün strategiya seçdikdə istifadə olunur. Ticarət səviyyəsində bir strategiyanın bir nümunəsi, Royal Enfield firmaları tərəfindən yaxşı təsvir edilmişdir. Bullet

motosiklini (bir maddə) İngiltərədə və Hindistanda (fərqli bazarlarda) satırlar, lakin fərqli bazar seqmentlərini hədəf alır və çox fərqli qiymətlərə satırlar (fərqli strategiyalar). Firmalar 3 ümumi Porter strategiyası arasında seçim edə bilirlər:

- xərclərin idarə edilməsi strategiyası,
- fərqlilik
- fokus.

Alternativ olaraq Bowman'ın strategiya saatlarından strategiyalar seçə bilərsiniz.

Müəssisə səviyyəli strategiya. Bu səviyyədə aparıcı ana şirkətlərin liderləri hansı məhsulu satacağını, hansı bazara girəcəyini və rəqib əldə etməsini və ya birləşməsini seçirlər. İntegrasiya, intensiv, şaxələndirmə və müdafiə strategiyaları arasında seçim edirlər.

Beynəlxalq Strategiya. Cavablandırılacaq əsas suallar: hansı yeni bazarlar inkişaf etdirilməli və onlara necə daxil olmaq olar? Nə qədər şaxələndirmək lazımdır?

Menecerlər bir çox strateji alternativ arasında seçim edə bilirlər. Bu, şirkətin hədəflərindən, vəziyyətin təhlilinin nəticələrindən və strategiyanın seçildiyi səviyyədən asılıdır. Ən yaxşı strateji planlar belə həyata keçirilməlidir və yalnız yaxşı həyata keçirilmiş strategiyalar şirkət üçün rəqabət üstünlüyü yaradır.

Bu mərhələdə idarəetmə bacarıqları təhlildən daha vacibdir. Strategiyanın həyata keçirilməsində əlaqə vacibdir, çünki effektiv həyata keçirmək üçün təşkilat daxilində yeni strategiyalar dəstəklənməlidir. Bir iş strategiyasının həyata keçirilməsinə nümunə aşağıdakı 6 addımdan ibarət olan aşağıdakı sxemdir:

- İllik hədəflərin təyin edilməsi;
- Məqsədlərə çatmaq üçün siyasətlərin yenidən nəzərdən keçirilməsi;
- Strateji əhəmiyyətli sahələrdə mənbələrin paylanması;
- Təşkilat strukturunun yeni strategiyaya uyğunlaşdırılması;
- Dəyişməyə qarşı müqaviməti idarə etmək;
- İş nəticələri üçün yeni mükafatlandırma sisteminin tətbiqi.

Strategiyanın həyata keçirilməsində ilk addım şirkətin funksional sahələri

üçün illik hədəflərin müəyyənləşdirilməsidir. Bu kiçik məqsədlər, maliyyə, marketing, əməliyyat, insan resursları və digər funksional hədəflərə cavab vermək üçün xüsusi olaraq hazırlanmışdır. Bu hədəflərə çatmaq üçün menecerlər mövcud siyasətləri yenidən nəzərdən keçirir və hədəflərin uğurlu icrası üçün təlimat rolunu oynayan yenilərini təqdim edirlər.

Uğurlu olmaq üçün strategiyanın həyata keçirilməsinə nəzarət edilməlidir. Davamlı dəyişən xarici və daxili şərtlər səbəbindən rəhbərlər hər iki mühiti yeni güclü, zəif tərəflər, imkanlar və təhdidlər meydana çıxdıqca daima təhlil etməlidirlər. Yeni hallar şirkətə təsir edərsə, menecerlər mümkün qədər tez düzəldici tədbirlər görməlidirlər.

Gəlirin ölçülməsi monitoring strategiyasında digər vacib fəaliyyətdir. Gəlirin ölçülə bilən və müqayisə edilə bilən olmalıdır. Menecerlər həqiqi nəticələrini təxmin edilən nəticələrlə müqayisə etməli və hədəflərinə çatmaqda nə qədər uğurlu olduqlarını görməlidirlər. Məqsədlər yerinə yetirilmədikdə, menecerlər bunları edə bilirlər:

- Mükafat sistemini dəyişdirilməsi.
- Yeni siyasət təqdim edilməsi və ya mövcud siyasətə yenidən baxılması.

Monitoring strategiyasının əsas elementi dəyişən mühit və şirkətin fəaliyyəti barədə müvafiq və vaxtında məlumat almaq və lazım olduqda düzəldici tədbirlər görməkdir.

Rəqabət, bir şirkəti təsir altına alan başqa bir idarəolunmayan xarici qüvvədir. Bunun yaxşı bir nümunəsi, Apple-ın iPodunu buraxması və aparıcı aktyoru olan Sony də daxil olmaqla mp3 player sənayesini sarsıtması idi. Firmalar rəqiblərini güclü, zəif və performans səviyyələrini qiymətləndirmək üçün rəqib profili matrisi və müqayisə analizi istifadə edərək qiymətləndirirlər.

Daxili təhlil şirkətin mənbələrinin, əsas səriştlərinin və fəaliyyətlərinin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Təşkilat həm maddi mənbələrə malikdir: kapital, torpaq, avadanlıq və qeyri-maddi mənbələr: mədəniyyət, marka kapitalı, bilik, patent, müəllif hüquqları və ticarət nişanları (Novruzov V.T., 2015: s.230).

Bir firmanın əsas səriştləri üstün müştəri münasibətləri bacarıqları və ya

effektiv tədarük zənciri rəhbərliyi ola bilər. Menecerlər şirkətin fəaliyyətini təhlil edərək dəyər zəncirini və bütün istehsal prosesini öyrənirlər.

Vəziyyətin təhlili təşkilat üçün güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhdidləri müəyyənləşdirir və şirkətin bazardakı mövqeyinin aydın mənzərəsini ortaya qoyur. Strateji planlaşdırma prosesi davam etdikdə, hər bir addımı müntəzəm olaraq təkrarlayarkən, təşkilat hədəflərinə rəhbərlik etmək və onlara çatmaq üçün nəzərəcarpacaq bir irəliləyiş görəcəkdir. Rəqabətə reaksiya vermək və ya son qısayol açma təşəbbüsünə diqqət yetirmək əvəzinə, uzunmüddətli bir perspektivi qoruyacaq və uzunmüddətli müvəffəqiyyət yolunda ona kömək edəcək qərarlar qəbul edə biləcək (Кузнецовой Е.В. 2012: s.245).

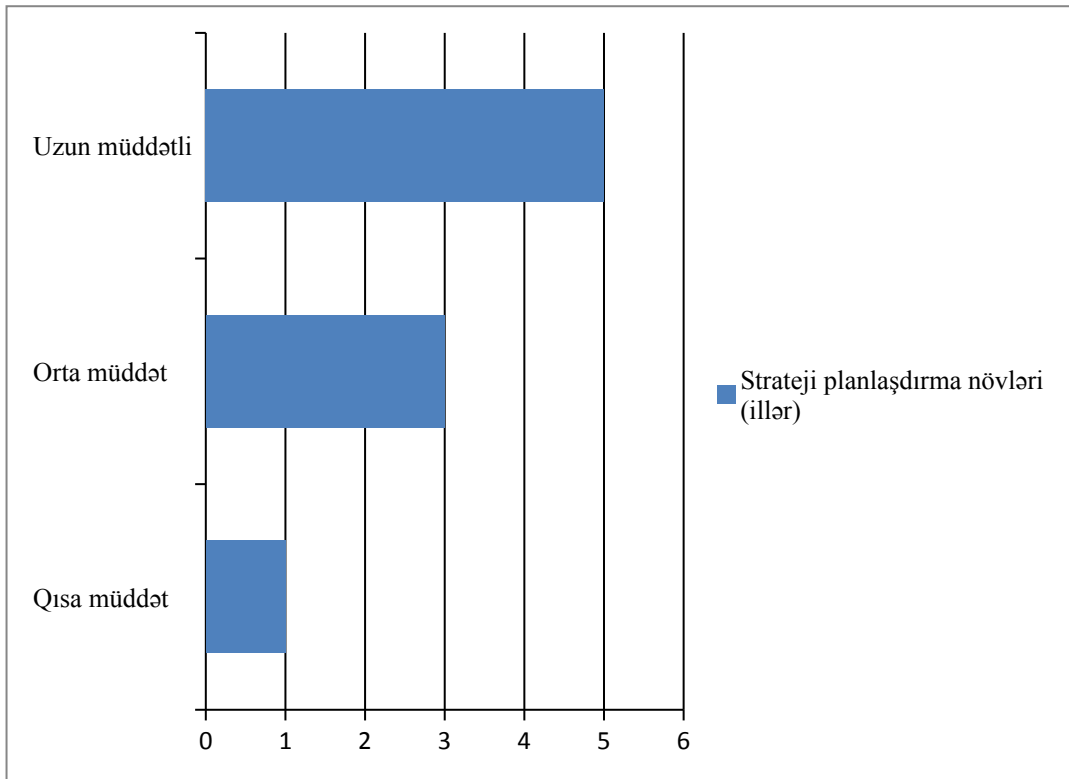
Qarşıya qoyulmuş vəzifələrdən, həll müddətindən və müəssisənin ölçüsündən asılı olaraq plan fərqli bir quruluşa malikdir. Buna görə planlaşdırma üç növə bölünür:

- Qısamüddətli planlaşdırma (cari) - 1 ilə qədər planlaşdırma. Qısa müddətli strateji plan, şirkətin əldə etmək istədiyi əsas mərhələləri və daha kiçik fəaliyyət addımlarını əks etdirən 3-6 aylıq strateji plandır (1 ilə qədər).

- Orta müddətli planlaşdırma - bir ildən 3 ilə qədər bir müddət üçün nəzərdə tutulmuşdur. Orta müddətli planlaşdırma qısamüddətli problemlərə daha qalıcı həllər tətbiq edir. Məsələn, keyfiyyət problemləri varsa, orta müddətli plan şirkətin keyfiyyətə nəzarət proqramını nəzərdən keçirməli və gücləndirməlidir. Orta Müddətli Planlaşdırma qısa müddətli planlaşdırmada qarşılaşılan problemlərin təkrarlanmamasını təmin etmək üçün siyasət və prosedurları həyata keçirir.

- Uzunmüddətli planlaşdırma - 5 ilə 15 il müddətinə hesablanmış, təşkilatın uzunmüddətli proqnoza əsaslanan resursların ən səmərəli istifadəsinə yönəlmiş uzunmüddətli hədəflərinin inkişafıdır.

## **Şəkil 2: Strateji planlaşdırma növləri**



**Mənbə:** Кузнецовой Е.В. 2012: materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Strateji planlaşdırmada müxtəlif vasitələrdən və texnikalardan istifadə olunur. Bunlar strateji planlaşdırma üçün bir çərçivə təmin edir. Bu cür vasitələrə aşağıdakılar daxildir:

**PEST təhlili:** PEST təhlili, təşkilatın xarici mühitini nəzərdən keçirir və Siyasi, İqtisadi, Sosial və Texnoloji kimi elementləri əhatə edir.

**PESTLE analizi:** PESTLE yuxarıda göstərildiyi kimi PEST analizinə Qanuni və tənzimləyici Ətraf mühiti əlavə edir.

**Ssenari Planlaşdırma:** Ssenari planlaşdırma gələcək imkanları və ya ssenariləri təhlil etmək üçün istifadə olunur.

**Porter Five Forces Analysis:** Porter'in beş qüvvə analizi, alıcıların və təchizatçıların sövdələşmə gücü və əvəzedici məhsullar və yeni bazar iştirakçıları təhdidi ilə sənayenin cəlbediciliyini və rəqabətini araşdırır.

**SWOT Analizi:** SWOT təhlili, təşkilatın xarici imkanları və təhdidlərinə nisbətən daxili güclü və zəif tərəflərini nəzərdən keçirmək üçün istifadə olunur.

**Böyümə payı matrisi:** Böyümə payı matrisi analizi, hansı müəssisələrin saxlanması və ya ayrılması barədə portfel qərarlarını araşdırır. Tədqiqat, böyümə bazarında hansı iş seqmentlərinin mənfəətli olduğunu və zərərli və ya azalmaqda



olan bazarda hansı seqmentləri araşdırır.

Balanslaşdırılmış Hesab Kartları: Balanslaşdırılmış Kartlar strategiyanı ölçmək və nəzarət etmək üçün sistematik bir çərçivə yaratmaq prosesidir.

Cavabverici qiymətləndirmə: Cavabverici qiymətləndirmə, nəticələrin effektivliyini ölçmək üçün bir yanaşmadır və bundan sonra gələcək strateji planlaşdırma təlimlərini dəstəkləyir.

### **1.3. Müəssisənin idarəetmə sistemində strateji planlaşdırmanın modelləri**

Strategiyaların seçimi şirkətin daxili mühitinin (potensialının) və xarici mühitin vəziyyəti nəzərə alınmaqla hədəflərinə və missiyasına uyğunluğun qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Müəssisənin strateji idarəetməsində yerli və xarici təcrübənin göstərdiyi kimi müxtəlif metod və modellərdən istifadə olunur.

Aşağıdakı strateji idarəetmə metodları mövcuddur (şəkil 3).

1. Məhsulun həyat dövrü modeli (LCM) bazar dinamikasının təhlilinin əsasını təşkil edir və uyğun bir strategiya seçilməsi üçün bir rəhbər rolunu oynayır. Həyat dövrünün hər bir mərhələsi bazarın inkişafında öz problemlərinə malikdir, buna görə də uyğun strategiyalar həyat dövrünün ayrı-ayrı mərhələlərinin xüsusiyyətlərini nəzərə ala bilər. Qeyd etmək lazımdır ki, məhsul növlərindən asılı olaraq müxtəlif həyat dövrü konfigurasiyaları ola bilər (Вознесенский Э.А., 2013).

#### **Şəkil 3: Strateji idarəetmə metodları**

Strateji idarəetmə metodları  
LCM BCG McKinsey SWOT PEST KPI BSC Porterin 5 GAP SNW  
qüvvəli analiz təhlil  
təhlili metodu

**Mənbə:** David F.R. 2014: materialları əsasında müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində strategiya analizinin portfel modellərindən geniş

istifadə olunur. Klassik portfel modeli BCG (Boston Consulting Group) matrisidir.

2. BCG modeli ən sadə portfel təhlili metodudur. Model iki dəyişəndən istifadə edir: nisbi bazar payı (öz mütləq bazar payı ilə ümumi bazar ölçüsü arasındakı nisbət) və böyümə sürəti. Bu meyarlara əsasən, müəssisənin müxtəlif iş sahələrinin qurulduğu bir strategiya seçimi matrisi qurulur. BCG matrisi əsasında aparılan analiz malların matrisə yerləşdirildiyi mal portfelinin balansını qiymətləndirməyə kömək edir.

3. McKinsey strateji modelində, strategiya seçmə matrisində rəqabətqabiliyyət göstəricisi ilə yanaşı, həyat dövrü mərhələsi əvəzinə bazarın cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsindən istifadə olunur. McKinsey modeli xarici praktikada ən çox istifadə olunan portfel təhlili metodudur, olduqca çevikdir və SZH-nin qiymətləndirilməsi üçün meyarlar seçilərkən müəyyən bir müəssisənin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınmasına imkan verir. Bu arada, modelin görünən sadəliyinin arxasında bir sıra problemlər gizlənilir: modeldəki dəyişikliklər daha mürəkkəbləşir, rəqabətqabiliyyətlilik və bazar cəlbediciliyi amilləri seçilərkən, amillər ağırlıqları və qiymətləndirmələri müəyyən edilərkən subyektivlik təhlükəsi artır. Təsvir edilən modellər istifadə olunan cümlələr və tövsiyələr baxımından fərqlənir.

4. SWOT metodu - analiz. Bir müəssisənin inkişafı üçün strategiyanın formalaşdırılmasının yollarından biri də SWOT analiz metodudur. SWOT təhlili bir layihə və ya müəssisəni təsir edən amilləri və hadisələri qiymətləndirmək üçün istifadə olunan strateji planlaşdırma metodudur. Bütün amillər dörd kateqoriyaya bölünür: güclü, zəif tərəflər, imkanlar və təhdidlər. Metod layihənin hədəfinin müəyyənləşdirilməsini və onun əldə edilməsinə kömək edən və ya çətinləşdirən daxili və xarici amillərin müəyyənləşdirilməsini əhatə edir.

SWOT təhlili aşağıdakı sualları cavablandırmağa kömək edir:

- şirkətin öz strategiyasında daxili güclü və ya fərqli üstünlüklərdən istifadə edib etməməsi. Əgər şirkətin fərqli bir üstünlüyü yoxdursa, potensial üstünlüklərindən hansı ola bilər?

- şirkətin zəif tərəfləri rəqabətdəki zəif cəhətlərdir və ya müəyyən əlverişli

şərtlərdən istifadə etmək imkanı vermədiyi. Hansı zəif tərəflər strateji mülahizələrə əsaslanaraq düzəliş tələb edir

- şirkətə öz keyfiyyətlərindən və mənbələrə çıxışından istifadə edərkən hansı əlverişli fürsətlərin real uğur şansı verməsi (onları reallaşdırmağın yolları olmayan əlverişli imkanlar xəyaldır, şirkətin güclü və zəif tərəfləri onu digər firmalara nisbətən əlverişli fürsətlərin istifadəsinə daha yaxşı və ya daha pis uyğunlaşdırır).

- meneceri ən çox hansı təhdidlərdən narahat etməli və yaxşı qorumaq üçün hansı strateji tədbirləri görməlidir

SWOT təhlilinə əsasən güclü və imkanlardan istifadəyə yönəlmiş, çatışmazlıqları kompensasiya etməyə və təhdid faktorlarının təsirini azaltmağa yönəlmiş bir müəssisə fəaliyyət strategiyası hazırlanır. Strategiya, görülən işlərin nəticələri ilə əvvəllər qoyulmuş hədəflərin müqayisəsi yolu ilə qiymətləndirilir. Əslində, bu idarəetmə qərarlarının ardıcılığı ilə bir rəydir. Qiymətləndirmə prosesinin effektivliyi ilk növbədə onun həyata keçirilməsində qanunauyğunluq və ardıcılıq dərəcəsindən asılıdır.

5. Zərərverici analiz. PEST təhlili aşağıdakı amillərin adlarından ibarət olan bir qısaltmadır: siyasi (P - siyasi), iqtisadi (E - iqtisadi), sosial (S - sosial), texnoloji (T - texnoloji). PEST təhlili xarici vəziyyəti qiymətləndirməyə və bir şirkətin fəaliyyət göstərdiyi bazarı öyrənməyə imkan verən bir vasitədir.

PEST analizindən istifadə üçün əsas addımlar:

1. Şirkət həyatına təsir edən amillərin müəyyənləşdirilməsi.
2. Hər birinin inkişaf meyli və mahiyyəti barədə müəyyən bir amil üzərində statistik məlumatların axtarışı və işlənməsi.
3. Hər bir amilin çevrilmə ehtimalının təhlili və onun qiymətləndirilməsi.
4. Hər bir amilin real təsir dərəcəsinin hesablanması.
5. PEST analizinin yekun cədvəlinin tərtib edilməsi.
6. Ən çox ehtimal olunan amillərin mənfi təsirini azaltmaq üçün tədbirlərin hazırlanması.

6. KPI. Əsas Performans Göstəriciləri (KPI) bir təşkilatın əsas strateji və taktiki hədəflərinə çatmasına kömək edən bir performans göstəricilər sistemidir.

Dünya təcrübəsi dəfələrlə KPI sisteminin tətbiqi ilə işçilərin nəticələrə yönəlməsi sayəsində təşkilatların gəlirliliyini 10-30% -ə qədər artırdığına və nəticədə onların öz işlərinə həvəs və marağını artırdığına inandı. Yaponiya, ABŞ, Çin, Koreya, İngiltərə, Almaniya və digər ölkələrdə KPI və hərtərəfli keyfiyyət idarəçiliyi anlayışı milli bir fikir səviyyəsinə gətirildi.

7. BSC. Daha sonra balanslaşdırılmış bir hesab kartı olaraq adlandırılan strateji idarəetməyə bənzərsiz bir yanaşma. Balanced Scorecard Company(BSC), təşkilatın strateji hədəflərini həyata keçirməyə imkan verən ölçmə əsaslı bir şirkət idarəetmə texnologiyasıdır.

8. Porterin 5 qüvvəli təhlili. 5 rəqabət gücünün təhlili üçün strateji model 1979-cu ildə Michael Porter tərəfindən təsvir edilmişdir. Michael Porter, hər sahəyə xas olan beş bina blokundan istifadə edərək, bir məhsulun rəqabət üstünlüyü və uzunmüddətli gəlirliliyi yaratmağın yollarını, həmçinin şirkətin öz gəlirliliyini qoruyub saxlaya biləcəyi və uzunmüddətli perspektivdə rəqabətçi ola biləcəyini izah etdi. Stratejiya hazırlamaqda məqsəd rəqabət mühitinə uyğunlaşmaqdır. Bununla birlikdə, rəqabətə hələ çox dar bir baxış var. Michael Porterin rəqabət nəzəriyyəsi, bazarda potensial mənfəət səviyyəsini təyin edən beş hərəkətverici qüvvənin olduğunu göstərir. Michael Porter modelindəki hər qüvvə fərqli bir məhsul rəqabət səviyyəsini təmsil edir (David F.R. 2014: s.93):

- alıcıların sövdələşmə gücü;
- təchizatçıların sövdələşmə gücü;
- yeni iştirakçıların işğalı təhlükəsi;
- əvəzedici malların meydana çıxma təhlükəsi;
- rəqabət səviyyəsi və ya sahədaxili rəqabət

9. GAP analizi və ya boşluq analizi, müəyyən bir məqsədə çatmaq üçün addımların axtarışı ilə həyata keçirilən strateji analiz metodudur. Sertifikatlaşdırmada GAP təhlili və ya diaqnostik audit məsləhət vasitələrindən biridir. Əslində, sertifikatlaşdırma auditinin genişləndirilmiş bir versiyasıdır.

10. SNW Analizi güclü və zəif tərəfləri ortaya çıxaran inkişaf etmiş bir analizdir (SNW - güclü tərəf, neytral tərəf və zəif tərəf). SNW-nin güclü və zəif

tərəfinin təhlilindən fərqlənərək, analiz bazarın orta durumunu (N) da göstərir. Neytral tərəfin əlavə olunmasının başlıca səbəbi, hansısa bir təşkilatın əsas mövqedən başqa digər bütün rəqiblərinə və S vəziyyətində yalnız birinə nisbətə N vəziyyətində olduğu zaman rəqabəti qazanmaq məqsədilə kifayət ola bilər (Волкогоронова О.Д., Зуб А.Т. 2014: s.124).

Beləliklə, strateji idarəetmənin əsas metodları çərçivəsində bu cür metodlar məhsulun həyat dövrü modeli (LCM), BCG modeli, McKinsey modeli, SWOT analiz metodu, PEST analizi, KPI, BSC, Porterin 5 qüvvəli analizi, GAP analiz, SNW təhlili. Bu metodlar xarici və daxili mühiti təhlil etməyə kömək edir və tədqiqat nəticələrinə əsasən təşkilatın inkişafı üçün bir strategiya hazırlayır.

Strateji idarəetmə, təklif olunan strateji idarəetmə quruluşunun şirkət strategiyaları və idarəetmə fəaliyyətləri ilə birləşdirilmiş bir nümayəndəliyidir. Ümumiyyətlə bu, təşkilatın istiqamətini stimullaşdırmaq, ətraf mühiti taramaq, SWOT təhlili, strategiya hazırlamaq, həyata keçirmək və real həyat şəraitində nəzarət etmək üçün istifadə olunan sadələşdirilmiş bir sistemdir. Strateji idarəetmə modellərinin müxtəlif növləri mövcuddur.

Adi strateji planlaşdırma. Bu, ən çox yayılmış strateji planlaşdırma modelidir, baxmayaraq ki, hər təşkilat üçün işə yaramır. Çox iddialı hədəf və hədəflərə çatmaq üçün kifayət qədər mənbəyə sahib olan, nisbətən sabit xarici mühitə sahib olan və həlli üçün çox problemi olmayan təşkilatlar üçün idealdır. Model ümumiyyətlə aşağıdakı ümumi addımları özündə birləşdirir:

1. Missiyanın inkişafı və ya yenilənməsi.
2. Xarici mühitin yoxlanılması və hesabatların yenilənməsi.
3. Nail olmaq üçün uzunmüddətli strategiyaların və ya hədəflərin seçilməsi.
4. Hər bir hədəfə kimin nə vaxt nə edəcəyini göstərəcək bir fəaliyyət planının hazırlanması.
5. İşçi heyəti, binalar, marketinq və maliyyə planları kimi əlaqəli planları müəyyənləşdirin.

Suallara əsaslanan strateji planlaşdırma. Bu model aşağıdakı mərhələləri əhatə edə bilər:

1. Bu anda təşkilatın qarşılaşdığı ən vacib 5-7 problemi müəyyənləşdirin.
2. Qarşıdakı 6-12 ay ərzində hər problemi həll etmək üçün fəaliyyət planları təklif edin.
3. Bu məlumatları strateji plana daxil edin.

Problem əsaslı plan həyata keçirildikdən və mövcud əsas problemlər həll edildikdən sonra təşkilat daha iddialı bir ənənəvi modeldən istifadə edə bilər. Bir çox insan sual əsaslı planlaşdırmanın strateji planlaşdırma deyil, həqiqətən daxili inkişaf planlaşdırması olduğunu iddia edə bilər. Digərləri modelin çox strateji olduğunu iddia edir, çünki təşkilatın gələcəkdə xarici və uzunmüddətli planlaşdırmaya yönəlməsində daha uğurlu olmasına imkan verir.

Üzvi strateji planlaşdırma. Üzvi strateji planlaşdırma, adından da göründüyü kimi, digərlərindən daha az sisteməlik bir modeldir. Bu strateji planlaşdırma modeli, təşkilatınızda universal bir anlayış yaratmağa çalışır və buna nail ola bilərsiniz.

Thompson və Strickland modelinə görə 'strateji idarəetmə' termini aşağıdakılardan ibarət olan bir idarəetmə prosesinə aiddir.

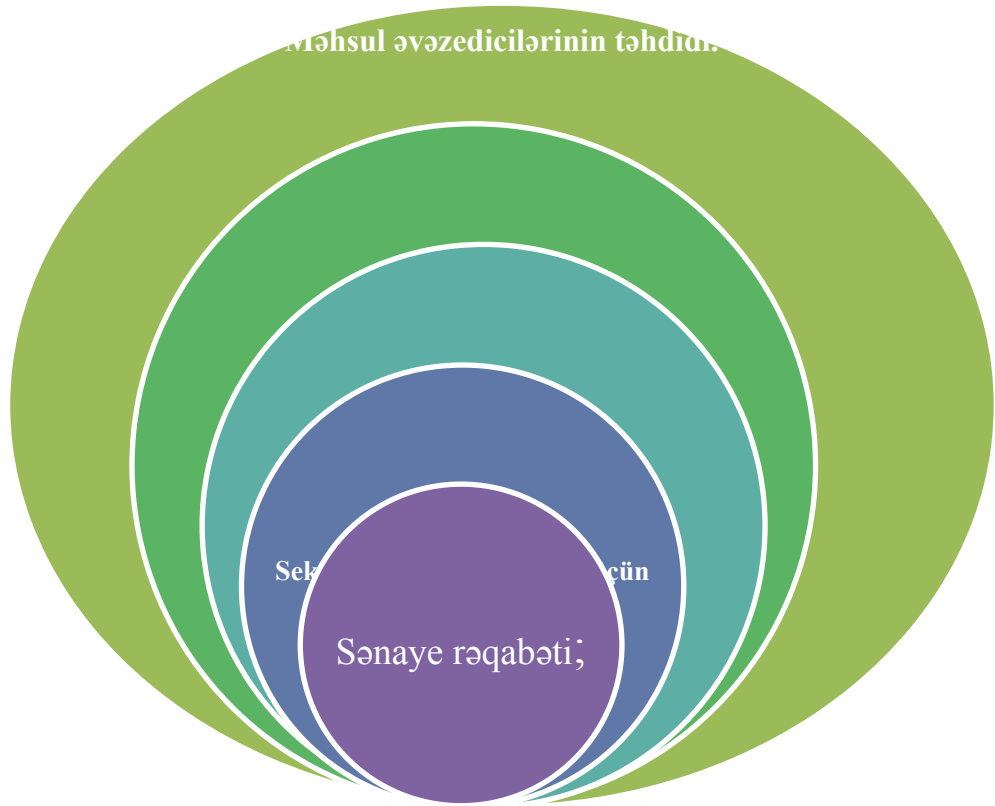
1. strateji baxış və iş missiyasını inkişaf etdirmək;
2. məqsəd təyin etmə;
3. strategiyanın hazırlanması;
4. strategiyanın həyata keçirilməsi və idarə olunması;
5. performansın qiymətləndirilməsi, yeni inkişafların monitorinqi və düzəldici qurğuların işə salınması.

Porter dünyadakı bütün bazarların və sənayelərin formalaşmasında rol oynayan beş danılmaz qüvvə müəyyən etdi. Bu qüvvələr:

Strateji idarəetmə dörd əsas elementdən ibarətdir: ətraf mühitin taranması, strategiyanın formalaşdırılması, strategiyanın həyata keçirilməsi, qiymətləndirmə və nəzarət. Bu dörd əsas elementin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olduğunu qeyd etdilər. Korporativ səviyyədə idarəetmə prosesi ətraf mühitin skan edilməsindən tutmuş fəaliyyətin qiymətləndirilməsinə qədər olan fəaliyyətləri əhatə edir. Təşkilat bütün imkanları və təhdidləri müəyyən etmək üçün həm xarici mühiti, həm də

güclü və zəif tərəfləri üçün daxili mühiti tarar.

**Şəkil 4: Porterin beş rəqabətçi qüvvə modeli**



**Mənbə:** Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. 2014: 45 с.

Bennis və Neumusun yanaşması, firmanın gələcək statusunun lider və bir iş böyütmə qabiliyyəti olaraq görülməsi, bir sənət forması kimi təşəbbüskarlıq bacarıqlarının təzahürü olaraq görülməsinə əsaslanır. Bu yanaşma indi rəhbərlik və idarəetmə tədqiqatçıları tərəfindən yüksək qiymətləndirilir. Bu yanaşma şirkətin gələcəyini bazarda və işdə təmsil etmək, investorlar üçün cəlbedici etmək və rəqiblərin təsirindən qorumaq üçün unikal bir səviyyədə görmək istəyir. Hal-hazırda strateji idarəetmə prosesi müxtəlif qabiliyyətlərin inkişafına yönəlmiş bir prosesdir (Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. 2014: s.143).

-K. Andrews yanaşması - şirkətin mövcud vəziyyətini inkişaf potensialına və xarici inkişaf meyillərinə uyğunlaşdıraraq təşkilatın gələcək statusunun müəyyənləşdirilməsi;

-M.Porter yanaşması - yerdəki rəqabətin təhlili nəticəsində şirkətin hədəf statusunun müəyyənləşdirilməsi. Bu vəziyyətdə gələcək vəziyyət şirkətin rəqibinin

mövqeləri ilə əlaqədardır;

- Bennis və Neumus yanaşması - lider şirkətinin məqsədini görməlidir;
- Effektiv ittihamçılıq- firmanın hədəf mövqeyi institusional böhranı rədd etməkdir.
- Lideri izləyin - firmanın sahə lideri kimi hədəf mövqeyi.

**Cədvəl 1: Strateji idarəetmə modelləri**

<b>Model adı</b>	<b>Haqqında qısa məlumat</b>
Bazar payındakı artım nisbəti - bazar payı növü (BCG modeli)	Firmanın vəziyyəti bazardakı bütün digər müəssisələrə (iştirakçılara) münasibətdə formalaşır.
Bazarın cəlbədiciyi - şirkətin rəqabət qabiliyyəti (model GE / Mckinsey, Shell / DPM)	Holdinq strukturunun iş portfelinin bir hissəsi olan xüsusi müəssisələrin strateji yerləşdirilməsi.
Bazar təkamülü mərhələsi (məhsulun həyat dövrü) - şirkətin rəqabətli mövqeyi (ADL modeli)	

**Mənbə:** <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy/viewer>, materialları əsasında m üəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Cədvəl 1-də qeyd olunan modelləri təsvir edərkən BCG modelinin Boston Consulting Group mütəxəssisləri tərəfindən aparılan bir araşdırmanın məntiqi nəticəsi olduğu qeyd edilə bilər. Səkkiz sənayedə 24 əsas məhsul növü istehsal edən müxtəlif şirkətlərin fəaliyyətinin öyrənilməsi zamanı, məhsul həcmünün iki dəfə artdıqda məhsul vahidlərinin maya dəyərinin 10-30% azalması empirik bir həqiqətdir. Bu fakt dəyişkən xərclərin iş uğurunun əsas amillərindən biri olduğu və bir şirkətin başqa bir şirkət qarşısında rəqabət üstünlüyünü təyin etdiyi nəticəsinə gətirib çıxarır. BCG modeli şirkətin pul axını və ya fərdi iş əməliyyatları üzərində dayanır.

GE / Mckinsey 7S-in əsas xüsusiyyəti yalnız satış həcmi, mənfəət, investisiya deyil, həm də bazar payı, texnoloji dəyişiklik və işçi heyəti kimi işin subyektiv xüsusiyyətlərini özündə birləşdirməsidir. Bu modelin əsas xüsusiyyətlərindən biri odur ki, müxtəlif amillər işin və ya başqa bir iş növündən asılı olaraq fərqli ağırlıqlar verə bilər ki, bu da hər bir iş növünün daha dəqiq qiymətləndirilməsinə imkan verir. McKinsey 7S modelindəki amillər iki hissəyə bölünür:

1. Kompleks elementlər: quruluş, strategiya, sistemlər (sistemlər) - bunlar



rəhbərlik tərəfindən dəyişdirilə bilən elementlərdir;

2. İbtidai elementlər: rəhbərlikdən, əsasən ətraf mühitdən və insanlardan çox asılı olan kadrlara, bacarıqlara, üsluba, ortaq dəyərlərə və paylaşılan dəyərlərə nəzarət və idarə etmək çətinidir.

Shell / DPM (Direct Policy Matrix), GE / Mckinsey modelinə bənzər BCG-nin əsasını qoyduğu iş yerini müəyyənləşdirmək fikrinin inkişafıdır. BCG modeli üçün strateji diqqət ilk növbədə qısamüddətli planlaşdırmanın ölçüsü olan pul axını təxminlərinə əsaslanır və GE / McKinseyin uzunmüddətli planlaşdırma modelindən fərqli olaraq Shell / DPM ikisini eyni vaxtda təklif edir. Bu model eyni zamanda keyfiyyət və kəmiyyət dəyişənlərinin bir parametrik sistemdə birləşməsi problemini həll edir və BCG modelindən fərqli olaraq birbaşa bazar payı ilə iş gəlirliliyi arasındakı statistik əlaqədən asılı deyil. (<https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy/viewer>).

Arthur D. Little (ADL) yanaşması müəyyən bir strategiyanın seçilməsini əhatə edir. Əslində belə bir strategiyanın seçilməsi strateji planlaşdırmadan əməliyyat planlaşdırılmasına doğru ciddi bir addımdır.

Bunlar yerli şirkətlərdən qlobal səviyyəyə qədər onlarla şirkətdə görünə biləcək ən yaygın, ənənəvi strateji planlaşdırma modellərindən bəziləridir.

## **II FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMA SİSTEMİNİN TƏHLİLİ (SOCAR-ın təmsalında)**

### **2.1. Sənaye müəssisəsinin xarici mühitin amillərinin təhlili**

Firmanın bazar şərtlərində daxili və xarici mühitin davamlı təsiri, həmçinin tələb və təklif ona əsaslanan möhkəm bir iş strategiyası tələb edir. Bu vəziyyətdə, balanslı bir iş sistemi yaratmaq, şaxələndirmə və rəqabət strategiyası hazırlamaq və həyata keçirmək üçün şirkətin mövcud idarəetmə sistemi əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirilməlidir. Bazar yeniliyi firmanı bu dəyişikliklərə cavab verməyə məcbur edir və daha strateji fikirləri təbliğ edir. Buna görə strategiyayı daim təkmilləşdirmək lazımdır.

Düzgün tərtib olunmuş hədəflər mövcudluq, rahatlıq, ölçülə bilmə, spesifikasiyalar, məqbulluq, tutarlılıq kimi tələblərə cavab verməlidir (uzunmüddətli hədəflər atlanmalı, orta müddətli hədəflər uzunmüddətli olmalıdır). İş müəssisəsi əvvəllər əsas hədəf hesab edildiyi halda, gəlir artımı və müştəri mərkəzli idarəetmə üsulları ön plana çıxdı. Peter Drucker təşkilatın hədəfini müştərilərinin sayını artırmaqda görürdü (<http://jpjconsulting.com/?reqp=1&reqr=nzcdYaEvLaE5pv5jLab=>).

İxrac strategiyası şirkətin beynəlxalq fəaliyyətinin bir hissəsidir. Xarici tədqiqatçılar A. Thompson və A. Strickland Strateji İnkişaf Piramidası təklif etdilər. Ümumi bir müəssisə strategiyasında digər strategiyaları təyin etmək üçün istifadə edilə bilər. Marketing strategiyasının özü daxili bazarda marketing strategiyasına və beynəlxalq marketing strategiyasına həsr edilmişdir. İkincisi idxal və ixrac strategiyalarını əhatə edir. 2020-ci ilədək Azərbaycanda ağır sənaye və maşınqayırma üzrə strateji yol xəritəsinin strateji icmalı, aşağı və orta seqmentdə yerli istehlakçıların tələbatlarının çoxunun ödənilməsinə və Azərbaycan məhsullarının regional bazarda payının artırılmasını hədəfləyir. Strateji yol xəritəsinin icrası sənaye strukturunun təkmilləşdirilməsinə, ağır sənaye və tikintinin sənayedə və əhalinin məşğulluğunda xüsusi çəkisinin artırılmasına imkan verəcək ki, bu da iqtisadi artımın əsas amillərindən biridir.

Sahibliyindən asılı olmayaraq, hər bir şirkət üçün biznes strategiyası hazırlanarkən ilk növbədə onun xarici mühiti təhlil edilir. Belə təhlilin uğurla başa çatdırılması strateji planlaşdırma və inkişaf strategiyasında fəaliyyətin düzgün təşkili üçün əsas yaradacaqdır. Hər bir müəssisə açıq sosial-iqtisadi sistemə malik olduğu üçün xarici amillərə məruz qalır.

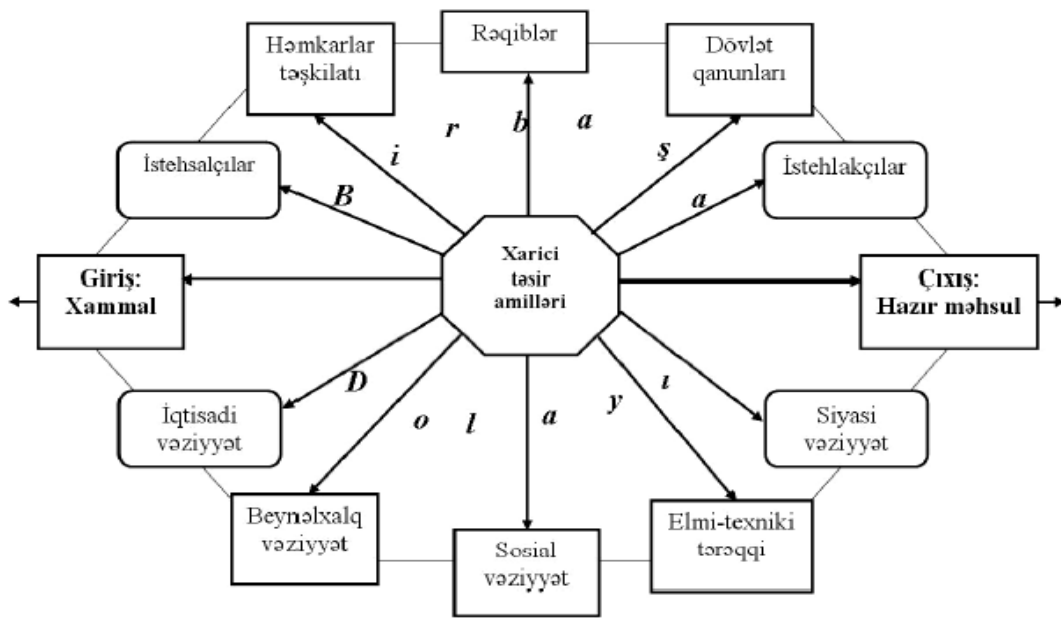
Xarici mühit - Müəssisədən kənarında onun fəaliyyətinə müxtəlif amillər təsir edir. Xarici mühit daim dəyişir. Məsələn, istehlakçıların zövqü, bazar valyuta məzənnələrinin dəyişməsi, yeni qanunların qəbulu, vergi dərəcələrinin dəyişməsi, istehsalda inqilabi texnoloji dəyişikliklər, bazar strukturunun dəyişməsi və s. Xarici mühit amilləri şirkətin mövcud fəaliyyətinə təsir göstərir.

Strateji idarəetmənin təşkilinə dair ədəbiyyat bəzən xarici mühiti iki hissəyə, makro mühitə və mikro mühitə ayırır.

Makroiqtisadi təhlil adətən iqtisadiyyatın mövcud vəziyyətini, siyasi prosesləri, təbii sərvətləri, asayışı, cəmiyyətin sosial və mədəni aspektlərini, elmi-texniki inkişafı, infrastrukturunu araşdırır.

Birbaşa və dolaylı təsirlərin iki növü var. Onların çevrilməsi aşağıdakı şəkildə göstərilmişdir.

**Şəkil 5: Başlıca xarici təsir amilləri**



**Mənbə:** Başlıca xarici təsir amilləri, <http://anl.az/el/Kitab/2018/10/cd/Azf-304417.pdf>

Şəkildən görüldüyü kimi, xarici mühitə birbaşa təsir edən amillər aşağıdakılardır:

- İstehsalçılar (təchizatçılar)
- Alıcılar;
- Rəqiblər

- Həmkarlar ittifaqları
- Hüquq və dövlət orqanları.

Dolayı amillərə aşağıdakılar daxildir:

- İqtisadi vəziyyət;
- Siyasi vəziyyət;
- İctimai vəziyyət;
- Beynəlxalq vəziyyət;
- Elm və texnologiyanın inkişafı.

Bu amillərdən bəzilərini aşağıdakı kimi ümumiləşdirmək olar:

İqtisadi vəziyyət. İqtisadi vəziyyət zəiflədikdə və ya pisləşdikdə istehsalın səviyyəsi aşağı düşür və ya tamamilə qeyri-mümkün hal alır.

Əhali kasıblaşdığına görə maddi və maliyyə perspektivləri xeyli məhdudlaşır, yeni müəssisələr yaratmaq və məhsul istehsalın artırma imkanı olmur. İqtisadi durum yaxşı olduqda da yuxarıda yazılanların əksi baş verə bilər və iqtisadi inkişaf müəssisənin yüksəlişinə imkan vermiş olur.

*Siyasi durum.* Siyasi durumun dəyişməz olması, daxili, eyni zamanda xarici sahibkarlar üzrə əminlik yarada bilər, onların fəaliyyətlərini bir qədər gücləndirir və iqtisadi məqsədlər üzrə sərmayə yatırımı artırır, əks vəziyyətdə hər şey tərsinə baş verir və sərmayə yatırımı da aşağı düşür. Siyasi durumun qeyri-sabitliyi respublikada qeyri-müəyyənlik, həmçinin inamsızlıq mühiti yaratdığına görə, iqtisadi fəaliyyətin bütün sahələri üzrə risk faktorunu artırır və bu isə tənəzzülü gücləndirə bilər.

*Sosial durum.* Sosial vəziyyət xüsusilə dolanışıq və yaşayış səviyyəsi ilə əlaqəli olduğu üçün həmin amili daha önəmli və daha zəruri saymaq olar. Bu zaman davranış, milli, həmçinin dini xüsusiyyətlər belə nəzərə alınmalıdır.

*Elmi-texniki inkişaf.* Dünyanın ayrı-ayrı dövlətlərində yaradılmış və tətbiq edilən ən müasir texnologiyanın yayılması, həmçinin ayrı-ayrı dövlətlərdə istifadə olunması buraxılmış məhsulun dünya standartları səviyyəsi üzrə çatdırılmasına şərait yaradır. Əgər hansısa bir dövlətdə mövcud texnologiya dünya standartına cavab vermirsə, o zaman məhsulun keyfiyyəti belə aşağı olur, eyni zamanda onun

dünya bazarına çıxarılması mümkünsüz olur. Texnoloji cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin şirkətləri ilə silsilə müqavilələr imzalamaqla onların avadanlıqlarından istifadə edərək elm və texnologiyanın inkişafındakı nailiyyətlərdən yararlanaraq dünya standartlarına cavab verən məhsullar istehsal etmək mümkündür.

Beynəlxalq vəziyyət. Beynəlxalq vəziyyətin sabitliyi təkcə beynəlxalq ictimaiyyəti canlandırmayacaq, həm də şirkətlərarası əlaqələri gücləndirəcək və beynəlxalq iqtisadi əlaqələri artıracaqdır. Beynəlxalq vəziyyətin qeyri-sabitliyi əks effekt verir. Müharibə nəticəsində müxtəlif ölkələrdə şirkətlər müxtəlif tədbirlər görə bilər, nəticədə mənfəət əldə edə və ya müflisləşə bilər (<http://anl.az/el/Kitab/2018/10/cd/Azf-304417.pdf>).

Hər bir müəssisənin mühitindən asılı olmayaraq öz fəaliyyət strategiyasına sahib olması lazımdır, çünki bir müəssisə hər zaman gedişatını dəyişə bilməz, yəndə 100 çevik ola bilməz və iqtisadi mühitdəki dəyişikliklərə təşkilati dəyişikliklərlə cavab verə bilməz. Bir müəssisənin, binaların, avadanlıqların, texnologiyaların və işçilərin yerləşdirilməsi xüsusi məkan və müvəqqəti çərçivələrə malikdir. Qəbul edildikdən və onların tətbiqi ilə bağlı işlər kənd təsərrüfatının ətalətinə təsir edir. Nəticədə, müəssisə planlaşdırması bu dəyişikliklər kontekstində gələcəyinizi yaratmaq məqsədilə bu dəyişikliklərə cavab və uyğunlaşma vasitəsidir (Mintzberg H. 2016: p.107-114).

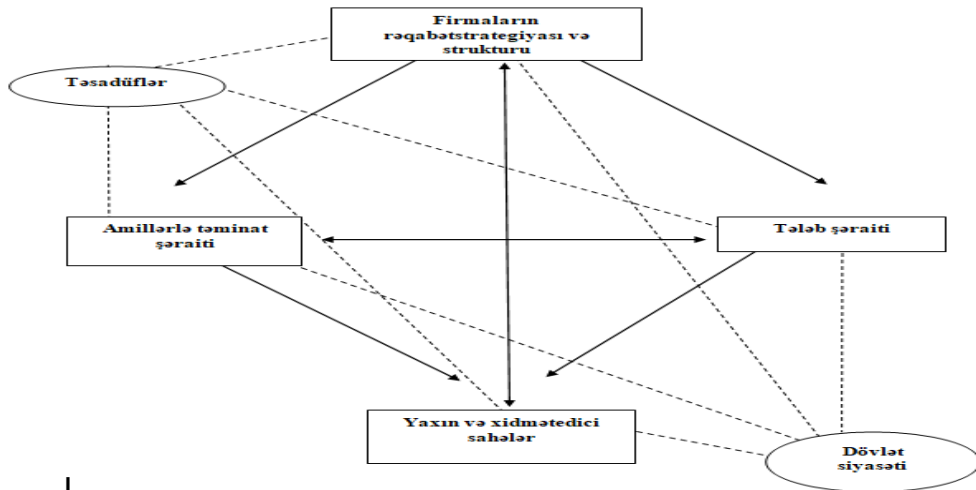
Müasir nöqtəyi-nəzərdən böyümə tərzini aqressiv böyümə təşəbbüskarlıq tərzini qədər mühafizəkardı. Bundan sonra rəhbərlik təşkilatın xarici mühitdəki çətin problemlərlə üzləşmiş olduğu dəyişikliklər edə bilər və həmin çətinliklər onu şirkət effektivliyini qorumaq üçün yeni perspektivlər tapmağa məcbur edir. Strateji planlaşdırma, təşkilatın niyyətini və məqsədini, işlərini təmin etmək üçün onları ayırma müddətini formalaşdırmaq üçün lazımlı mənbələri müəyyənləşdirmə və əldə etmək məqsədilə xüsusi strategiyaların seçilməsidir. Strateji planlaşdırma prosesinin özü idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə yardım edən bir vasitədir. Missiyası ekoloji dəyişikliklər üzrə adekvat cavab vermək üçün lazımi qədər yenilik və təşkilati dəyişikliyi təmin etməkdir.

İqtisadiyyatın beynəlxalq rəqabət qabiliyyətliliyi anlayışı rəqabət üstünlükləri

nəzəriyyəsinin yaranması ilə meydana gəldi. Bu nəzəriyyənin yaranması klassik ticarət nəzəriyyələri əsasında baş vermişdir, daha sonra bir neçə əsr ərzində inkişaf edərək, Beynəlxalq Ticarət və İnvestisiyalar üzrə müasir nəzəriyyələrdən birinə çevrilmişdir. Rəqabət üstünlükləri haqda nəzəriyyələrdən ən müasiri iqtisadi ədəbiyyata bütün dünyada bu sahə üzrə görkəmli tədqiqatçı hesab olunan amerika iqtisadçısı, Harvard İqtisadiyyat Məktəbinin professoru Maykl Porter tərəfindən keçən əsrin 80-90-cı illərində gətirilmişdir. Porter, rəqabət qabiliyyətini firma və sektor səviyyəsində təhlil etmək üçün mərhələ-mərhələ inkişaf etdirdiyi çərçivəni, əvvəlcədən müəyyən etdiyi 10 ölkənin (ABŞ, Almaniya, Yaponiya, Danimarka, İtaliya, İsveç, Birləşmiş Krallıq, Cənubi Koreya və Sinqapur) 100-dən çox örnək sektor və ya sənayesi üzərində müşahidə aparmışdır.

Porter Millətlərin Rəqabətli Üstünlüyü və Almaz Model adlı kitabı ilə xalqların necə rəqabət üstünlüyü əldə etdiyini araşdırmışdır. Maykl Porterin fikrincə, yerli şirkətlərin ştatlarda fəaliyyət göstərdiyi rəqabət mühiti dörd əsas göstərici - identifikatorlar tərəfindən formalaşır.

**Sxem 1: Ölkənin rəqabət üstünlüklərinin determinantları: "Porter brilyantı" (rombu)**



**Mənbə:** Porter M. 1990: p.32

Sahibkarlıq mühitinin keyfiyyətini əks etdirən bu determinantlar hər bir ölkənin tarixən malik olduğu və yaxud sonradan yaratdığı rəqabət üstünlüklərini ifadə edir. Vizual təsvirinə görə elmi ədəbiyyatlarda bu bölgü Porter Rombu, Maykl Porter alması, Almaz Romb kimi adlandırılır.

***İstehsal amilləri ilə təminat.*** Beynəlxalq platformada rəqabət gücünə malik olmaq istəyən bir ölkənin inkişaf modeli, sahib olduğu amil şərtlərinə uyğun olaraq inkişaf etdirməlidir. Porterə görə ölkələr, rəqabətə davamlı mövqələrini davam etdirmələri üçün amil şərtlərini yeniləməlidirlər. Məsələn, Porterin verdiyi nümunədə; diabet sahəsində ixtisaslaşmış iki xəstəxanaya malik olan Danimarkanın buna paralel olaraq dünya insulin bazarının əsas ixracatçılarından biri olduğundan bəhs edilir. İxtisaslaşmış amillər yaratdıqdan sonra bunları daim yeniləyib inkişaf etdirən bu ölkə, səhiyyə sahəsində dünyanın sayılı ölkələrindən biri olmaq mövqeyini qoruyur. Bir başqa nümunə isə gül və bitkilərin toplanması, qablaşdırılması və daşınması üzrə ixtisaslaşan Hollandiyanın dünyanın bir nömrəli çiçək ixracatçısı vəziyyətinə gəlməsidir. İstehsal amillərinin keyfiyyəti aşağıdakı bölgədə qeyd olunmuş, hər bir amilin ölkədə nə qədər çox yayılmasından və eyni zamanda bu amilin xarakterindən, effektivliyindən asılıdır. Cədvəl 2-də bu amillərin təsnifatı verilmişdir.

**Cədvəl 2: Rəqabət üstünlüklərini təmin edən istehsal amillərinin mənbələrinə görə təsnifatı**

Miras qalan amillər	Təbii resurslar
	Ölkənin təbii - coğrafi mövqeyi
Sonradan qazanılan amillər	Yüksək ixtisaslı kadr potensialı
	Kapital resursları
	İnzibati infrastruktur
	Fiziki infrastruktur
	İnformasiya infrastrukturu
	Yüksək inkişaf etmiş elmi və texnoloji infrastruktur

**Mənbə:** Porter M. 1990: c.32

***Tələb şəraiti.*** Porter millətlərin rəqabət üstünlüklərində, firmaların istehsal etdikləri məhsula və ya xidmətə olan yerli tələbatın güclü və şüurlu olmasının əhəmiyyətindən yola çıxaraq tələb şərtləri amilini də qeyd etmişdir. Güclü və şüurlu bir yerli tələbatın bir çox faydası vardır. İlk olaraq satıcıların, alıcıların nə almaq istədiklərini başa düşmələrinə kömək edir. Daha sonra isə firmanın müştərilərin gözləntilərində meydana gələn dəyişiklikləri erkən fərq edərək buna beynəlxalq rəqiblərindən daha əvvəl cavab verə bilmə fürsətini verir. Yerli alıcıların düşüncəlilik səviyyəsi artdıqca, onların tələblərinə kifayət qədər cavab

verən bir firmanın beynəlxalq şəraitdə rəqabət gücü qazanmaq şansı da artacaqdır. Məsələn, nisbətən kiçik otaqlı mənzillərdə yaşayan yaponlar az enerji sərf edən kiçik kondisionerlərə meyl göstərirlər. Beləliklə, Yapon sənayesi bu cür kiçik kondisionerlər istehsal etməyə başladı. Daha sonra isə bütün dünya bu cür kondisionerlərə maraq göstərməyə başladı və bu məhsulun dünya bazarına çıxarılmasına imkan verdi. Nümunə kimi Porter yapon alıcılarının yeni növ kameraların inkişafına və keyfiyyətinə təsirinin vacibliyini qeyd etmişdir. Belə ki, bu müddət ərzində Finlandiya və İsveç, Eriksson, Finlandiya digər inkişaf etmiş ölkələrə nisbətən daha tez mobil texnologiyaya sərmayə qoymağa diqqət yetiriblər. Amerikada meydana gəlmiş yeməyi tez hazırlayan sistem də eyni qayda ilə bütün dünyada şöhrət qazanmışdır.

***Yaxın və xidmətedici sahələr.*** Ölkənin milli şirkətlərinin beynəlxalq bazarlarda rəqabət üstünlükləri qazanmalarına səbəb olan amillərdən biri də ölkədə yüksək beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinə malik əlaqəli və təchizedici şirkətlərin mövcud olmasıdır. Bu cür təşkilatların varlığı və həyata keçirdiyi fəaliyyətlər sektorun rəqabət gücünə, buna paralel olaraq ixracatçılıq qabiliyyətinə böyük miqdarda təsir edir. Məsələn, İtaliyada zərgərlik sənayesinin yüksək inkişafının əsas səbəblərindən biri, bu ölkədə həm də qiymətli metalların və qiymətli daşların emalı üçün avadanlıqlar istehsalının mövcudluğudur. İtaliya bu cür maşınların istehsalı üzrə dünya lideridir. Yaxın və əlaqəli şirkətlərin bir- biri ilə qarşılıqlı təsiri coğrafi yaxınlıq, eləcə də mədəni oxşarlıq mövcud olduğu şəraitdə daha effektiv və sürətli baş verir. Nəticədə, uğurlu bizneslər yaxınlıqdakı xidmət sənayesində cəmləşməyə çalışırlar. Bunu Porter nəzəriyyəsinin əsas nəticələrindən biri hesab etmək olar. Porter Almaniyada pambıq və yun paltar və toxuculuq konsentrasiyasını və toxuculuq sənayesi üçün avadanlıq istehsalını nümunə göstərir.

***Şirkətlərin rəqabət strategiyası və strukturu.*** Bu determinant ölkədə mövcud olan şirkətlərin yaradılması və idarə edilməsi şəraitini və eləcə də, daxili bazarda rəqabətin xarakterini, miqyasını və kəskinliyini ifadə edir. Şübhəsizdir ki, firmalarda idarə etmə sistemi müxtəlifdir. Məsələn, İtaliyanın mebel, işıq texnikası



qurğuları, qablaşdırma maşınları istehsal edən sənaye sahələri üçün sərt idarəçilik forması yox, çevik, dinamik idarəetmə xarakterikdir. Almaniyanın optik cihazlar istehsalı, dəqiq maşınqayırma ilə məşğul olan sənaye sahələrində isə əksinə, sərt mərkəzləşdirilmiş idarəetmə strukturu mövcuddur.

Şirkətin dünya bazarında yüksək rəqabət qabiliyyətliliyinin mövcud olması üçün kəskin daxili rəqabətin mövcud olması zəruridir. Ölkələr, idarəetmə tətbiq etmələrinin rəqabət üstünlüyü təmin edəcək şəkildə sənayesilə uyğunlaşdığı sahələrdə uğurlu olur. Regional şərtlər firma və sektorların strategiyalarına da təsir edir. Doğru bir risk analizinə əsaslanan, strateji idarəetmənin tələblərinə bağlı və düzgün seçilən bir firma strategiyası, qlobal rəqabət baxımından əhəmiyyətlidir. Bu determinantlara əsasən M.Porterə görə ölkələr almaz - ın ən əlverişli olduğu sahə və ya seqmentlərdə daha çox üstünlük əldə edə bilirlər. Burada mühüm olan məsələ isə, rəqabət üstünlüyünü ölkələrin deyil, ölkə daxilində fəaliyyət göstərən müəssisələrin reallaşdırmasıdır.

M.Porter rəqabətqabiliyyətlilik rombuna sonradan iki amil daha əlavə etdi, təsadüflər və dövlət siyasəti amilləri.

Təsadüf amili. Bu amil nəzarət edilə bilməyən və sektora təsir edib rəqabət mühitindəki mövqeləri dəyişə bilən hadisələr kimi görünür. M.Porter bura aşağıda göstərilən halları aid etmişdir:

- İxtiraçılıq və yenilik;
- Mühüm texnoloji kəşflər (biotexnologiyalar, nanotexnologiyalar və s.yeni sahələr);
- Neft qiymətlərində kəskin dəyişikliklər (neft böhranları);
- Dünyanın maliyyə və valyuta bazarlarında baş verən əhəmiyyətli dəyişikliklər;
- Ölkə miqyasında və ya qlobal səvittədə tələbdə kəskin dəyişikliklər;
- Xarici ölkə hökumətlərinin siyasi qərarları;
- Müharibələr və lokal konfliktlər.

***Dövlət siyasəti amili.*** Ümumiyyətlə müəssisələrin beynəlxalq bazarlarda rəqabət gücü yaratmasında dövlətin üzərinə düşən vəzifələr vardır. Milli rəqabət

qabiiyyətinin formalaşmasında dövlət siyasəti amilinin rolu onunla müəyyən olunur ki, bu amil digər dörd əsas amilin hər birinə əhəmiyyətli təsir göstərə bilir.

- istehsal amilləri ilə təminat - subsidiyalar verilməsi, kapital bazarlarının stimullaşdırılması yolu ilə;

- tələb amilinə - müxtəlif standartlar tətbiq etməklə, dövlət sifarişləri ilə;

- *Yaxın və xidmətedici sahələr* amilinə - məhsulların reklamı vasitələri üzərində nəzarət və zəruri infrastrukturunu inkişaf etdirməklə;

- *Şirkətlərin rəqabət strategiyası və strukturu* amilinə - vergi siyasətini, antiinhisar qanunvericiliyini təkmilləşdirməklə, investisiyaları tənzimləmək və fond bazarını stimullaşdırmaq üzrə tədbirlərlə.

## 2.2. SOCAR-ın daxili mühitin təhlili

Mövcud ədəbiyyatlarda müəssisənin daxili mühitinə qiymətləndirilməsi üzrə birmənalı fikir yoxdur. Əksər hallarda daxili mühitin təhlili aşağıdakı dəyişiklikləri müəyyən edir: kadr, texnologiya, material mənbəyi, şirkətin mövqeyi, təşkilati struktur, idarəetmə, istehsal, satış, maliyyə təşkilatı, mədəniyyət və s. Əslində, daxili mühitin təhlili zamanı aşağıdakı sahələr və ya funksional sahələr diqqət çəkir (<http://anl.az/el/Kitab/2018/10/cd/Azf-304417.pdf>):

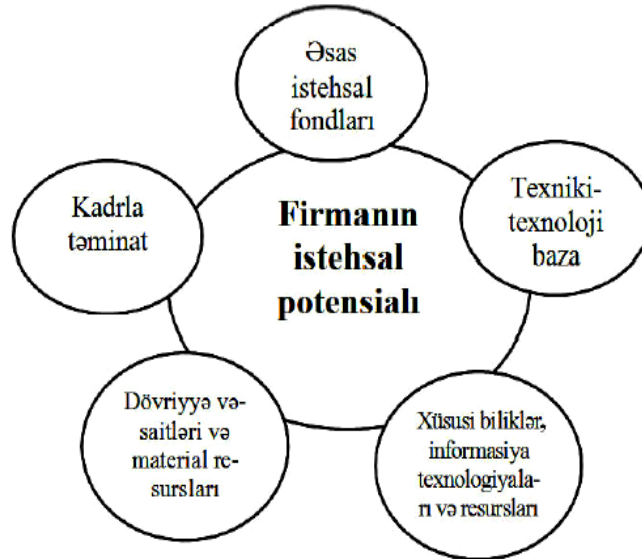
- Güclü işçilər və onların ixtisasları
- Şirkətin potensialı
- satış;
- İstehsal (texnologiya);
- Tədqiqat və Layihə İşləri (ETLKI);
- Maliyyə;
- İdarəetmə təşkilatı.

Bu, şirkətin işçiləri və peşəkar səviyyəsidir. Şirkətlər daxilində işçilər adətən iki qrupa bölünür: idarə olunanlar və menecerlər. Menecerlərə xətt rəhbərliyi və idarə heyəti daxildir. Menecerlər şirkətin istehsal və xidmət sahəsində çalışan əsas və köməkçi işçilər, eləcə də xidmət şöbəsinin əməkdaşlarıdır.

Şirkətin potensialı. Onlar adətən məhsuldar potensial ilə xarakterizə olunur.

Bu potensiallara əsas vəsaitlər daxildir. Texnologiyaya əsaslanan əməliyyat kapitalı və material resursları; İşçilərə xüsusi biliklər, informasiya-kommunikasiya texnologiyaları və resurslar daxildir.

Şəkil 6: Firmannın istehsal potensialının tərkib hissələri



Mənbə: <http://anl.az/el/Kitab/2018/10/cd/Azf-304417.pdf>

**Marketinq.** Marketinq bazar iqtisadiyyatı mühitində satış fəaliyyəti mənasını daşdığı üçün, onun idarə edilməsi ayrı-ayrı bazarlar üzrə arzulanan satış səviyyəsinin əldə olunması üçün lazım olan müəyyən vəzifələr yerinə yetirilməsi olaraq xarakterizə edilir. Satış fəaliyyətinin təhlilində aşağıdakı aspektlər nəzərə alınmalıdır (<http://anl.az/el/Kitab/2018/10/cd/Azf-304417.pdf>):

- Məhsulun innovasiya səviyyəsi - məhsulun keyfiyyəti;
- Məhsulun bazar mövqeyi
- Satış və xidmətin təşkili
- Reklamın səmərəliliyi - Bazar araşdırmasının keyfiyyəti (bazarın inkişafı strategiyasına əsaslanaraq).

İstehsal (texnologiya).

Hər bir müəssisənin ardıcılığını və səmərəliliyini təmin edən əsas şərtlərdən biri müasir istehsal proseslərinin və texnologiyalarının təşkilidir. Bu baxımdan texnologiya maşın və avadanlıqların və işçi qüvvəsinin istifadəsinə əsaslanan prosesdir ki, bu müddət ərzində xammaldan hazır məhsul hazırlanır.

Standartlaşdırma, mexanikləşdirmə, o cümlədən avtomatlaşdırma və ötürmə xətləri, eləcə də kompüter və rabitə şəbəkəsinin özü texnologiyaya təsir göstərir.

Tədqiqat və dizayn işləri. Şirkət beynəlxalq bazarda və rəqabətdə öz mövqeyini qorumaq və davamlı inkişafa nail olmaq üçün elmi inkişafı istehsalata tətbiq etməyə davam etməlidir. Təcrübə göstərir ki, bu mühüm cəhətə o qədər də əhəmiyyət verməyən şirkətlər tezliklə daxili və xarici bazarlarda öz yerlərini itirəcəklər. MHŞT təhlili zamanı aşağıdakı aspektlər nəzərə alınmalıdır:

- İnnovasiya potensialı
- patentləşdirmə və lisenziyalaşdırma;
- Tədqiqat potensialı
- məhsuldarlığın genişləndirilməsi imkanı.

Maliyyə. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin təhlili zamanı aşağıdakı aspektlər nəzərə alınmalıdır:

- Maliyyə potensialı
- xərc strukturunun qiymətləndirilməsi;
- Xüsusi fondların (fondların) limitləri
- riskli şərtlərə hazırlıqsızlıq.

İdarəetmə təşkilatı. Bu şirkətin əsas diqqəti çevik idarəetmə, təşkilati strukturun seçimi və onun formalaşmış strategiyasına sadıqlıq, menecerin iş tərzinin qiymətləndirilməsi, müəssisədə sağlam mühitin və səfərbərliyin qiymətləndirilməsi, ünsiyyət və motivasiya olmalıdır. Sistem və effektiv idarəetmə.

ARDNŞ-də insan resurslarının idarə edilməsi prosesini öyrənmək üçün ilk növbədə proses sisteməlik şəkildə həll edilməli və lazımi statistik məlumatlar toplanmalıdır. SOCAR-ın idarəetmə sistemi, işçi heyəti və menecment, ondan sonra rəqiblər və investorlar, daha sonra müştərilər və kommunikasiyalarda ibarətdir. Nəzərə almaq lazımdır ki, SOCAR-ın dövlət şirkətləri və korporativ öhdəlikləri birinci yerdədir.

#### **Şəkil 7: SOCAR şirkəti korporativ mühiti**



**Mənbə:** <https://socar.az/socar/az/company/socar-standards/socar-standards>, 2020

Şirkət idarəetmə strukturu onun kadr məsələlər üzrə strategiyasından məsul sayılan şəxsi də əhatə edərək ümumilikdə, şirkətin özü üzrə biznes portfelinin və nüfuzunun formalaşdırılması üçün həlledici təsirə sahibdir. SOCAR inzibati rəhbərliyi prezident ilə onun müfəviq sahələri əsaslı köməkçiləri kimi vitse-prezidentlərdən təşkil olunmuşdur.

**Cədvəl 3: SOCAR inzibati idarəetmə strukturu**

<b>PREZİDENT</b> Rövnəq Abdullayev		
<b>Birinci vitse-prezident</b> Xoşbəxt Yusifzadə	<b>Neftin, qazın nəqli və qaz təsərrüfatı məsələləri üzrə vitse-prezident</b> Rəhman Qurbanov	<b>Ekologiya üzrə vitse-prezident</b> Rəfiqə Hüseyn-zadə
<b>Vitse - prezident</b> Mikayıl İsmayılov	<b>İqtisadi məsələlər üzrə vitse-prezident</b> Süleyman Qasımov	<b>Emal üzrə vitse-prezident</b> David Məmmədov
<b>Kadr, rejim və informasiya texnologiyaları üzrə vitse-prezident</b> Xalil Məmmədov	<b>Yataqların işlənməsi üzrə vitse-prezident</b> Yaşar Lətifov	<b>Geologiya və geofizika məsələləri üzrə vitse-prezident</b> Bəhram Hüseynov
<b>Strateji inkişaf üzrə vitse-prezident</b> Tofiq Qəhrəmanov	<b>Sərmayələr və marketinq üzrə vitse - prezident</b> Elşad Nəsirov	<b>Sosial məsələlər üzrə vitse-prezident</b> Bədəl Bədəlov

**Mənbə:** <https://socar.az/socar/az/company/socar-standards/socar-standards>, 2020

Özlüyündə həmin sadə və effektiv struktur şirkət fəaliyyətini də xeyli əhəmiyyətli və axıcı edir.

Aşağıda göstərilən cədvəldə SOCAR inzibati idarəetmə şəbəkəsi göstərilibdir. Şirkətə inzibati qaydada rəhbərlik həyata keçirən həmin şəxslərin fəaliyyətləri də onların uyğun komitələrə yaxud da alt qurumlara göstərişləriylə şərtlənir. SOCAR daxilində inzibati qaydada tənzimləmə funksiyasını gerçəkləşdirən beş komitə var və həmin komitələr birlikdə şirkət strategiyasına müvafiq olaraq fəaliyyət göstərir. Həmin komitələrdən hər biri həm ayrı-ayrılı, həm də bir-birlər ilə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərilir. Bu komitələr aşağıda göstərilən cədvəldə göstərilibdir:

**Cədvəl 4: SOCAR inzibati idarəetmə strukturunun başlıca seqmentləri kimi çıxış edən komitələr**



**Mənbə:** SOCAR: <https://socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/Davamlı%20c4%b1%20inki%20c5%9faf%20c3%bczr%20c9%99%20hesabat%20-%202017-ci%20il.pdf>

Kadr, rejim və informasiya texnologiyaları üzrə vitse-prezidentin özü kadr məsələləri haqqında son qərarı verə bilən həlledici şəxs olsa belə, kadr planlaması və strategiyalar işlənilib hazırlanması adətən kadrların idarə olunması komitəsində həyata keçirilməkdədir.

Həmin qrafikdən məlum olur ki, şirkətin kadr menecment strategiyası ən müasir texnologiya və elmi nailiyyətlərə əsaslanmaqla hazırlanır və bunun özü isə sözügedən siyasət effektivliyi şərtləndirmiş başlıca amildir. İşçilərlə əlaqəli kadr əməliyyatlarının hamısı SAP elektron sisteminin vasitəsilə tənzimlənir, həmçinin xidməti fəaliyyətin keyfiyyəti daimi şəkildə qiymətləndirilir.

**Şəkil 8: SOCAR-da insan resursları idarə edilməsi üzrə başlıca funksiyalar**



**Mənbə:** SOCAR, <https://ikisahil.az/post/142832-socar-da-insan-resurslarinin-idare-edilmesi-her-zaman-prioritetdir,2020>

Şirkətdə insan resursları transformasiyası çərçivəsində bir sıra layihələr planlaşdırılmışdır ki, bunlar isə 2019-cu il istifadəyə veriləndir. Bu layihələr aşağıda göstərilən qrafikdə göstərilmişdir:

**Şəkil 9: SOCAR-da İR-in transformasiya çərçivəsində planlaşdırılmış gələcək layihələr**



**Mənbə:** SOCAR, <https://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/Davaml%C4%B1%20inki%C5%9Faf%20%C3%BCzr%C9%99%20hesabat%20-%202017-ci%20il.pdf>

Məlum olduğu kimi, tam olaraq innovativ, gələcəyə yönələn və yenilikçi bir rəhbər strukturu və rəhbər-işçi heyəti əlaqəli modeli qurmağı hədəfləmiş SOCAR-ın yaxın gələcək üzrə müəyyənləşdirdiyi imkanlar insan resursları strategiyasının xeyli təkmilləşməsi və kadr potensialından xeyli əhəmiyyətli istifadəyə xidmət edəcəkdir. İndi də insan resursları ilə əlaqəli daha empirik, həmçinin statistik

məlumatlara nəzər yetirək.

SOCAR daxilində 2017-2019-cu illərin arasında işçilərin ümumi say dinamikası aşağıda göstərilən cədvəldəki şəkildə olmuşdur.

**Cədvəl 5: SOCAR-da işçilərin say dinamikası**

	2017	2018	2019
Qadın	<b>8944</b>	<b>8456</b>	<b>8509</b>
Kişi	<b>43129</b>	<b>43247</b>	<b>42018</b>
Cəmi	<b>52118</b>	<b>50788</b>	<b>50561</b>

**Mənbə:** SOCAR, <https://socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2020.pdf>

Qeyri-neft sahəsinin inkişafının ÜDM-də olan payının yaxın illər artacağı proqnozlaşdırılsa belə, Azərbaycan neftdən aslı bir dövlət olduğu üçün 2017-ci il neft qiymətinin kəskin olaraq azalması dövlət iqtisadiyyatına xeyli zərbə vurmaqla birgə, SOCAR şirkətində isə özünü büruzə vermişdir. Şirkətdəki qadınların kişilərin ümumi sayı üzrə nisbəti də təxminən eyni qalmışdır: təxminən hər beş işçidən biri qadındı. İşgüzar mühitdəki gender bərabərliyinin təmin edilməsi naminə həmin rəqəm yaxın gələcək üzrə daha çox artırıla bilər. Şirkət daxilində 2019-cu ildə işçilərin əmək müqaviləsi növünə əsasən bölgüsü aşağıda göstərilən kimi olmuşdur.

**Cədvəl 6: SOCAR-da 2019-cu il üzrə işçilərin əmək müqaviləsi növünə görə bölgüsü**

	Qadın	Kişi
Daimi işçilərin sayı	<b>8300</b>	<b>41877</b>
Müvəqqəti işçi sayı	<b>87</b>	<b>245</b>
Tamştat	<b>8420</b>	<b>42010</b>
Yarımştat	<b>19</b>	<b>12</b>

**Mənbə:** SOCAR, <https://socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2020.pdf>

Cədvəldən məlum olduğu kimi, şirkətdə daim qadın işçilərin sayı əsasən çoxluq təşkil etməkdədir və müvəqqəti qadın işçilər ilə daimi işçilərin nisbəti təxminən 8/1-ə bərabərdir yaxud da 80%-in üstündədir. Analoji olaraq, 41.783 daim işləyən kişi işçi ilə yanaşı 220 müvəqqəti işçi var. Bütün şirkətin üzrə yarımştat qismində də sadəcə bir nəfər qeyd edilmişdir.



2019-cu il statistik məlumatlarına əsasən, işçilərin yaş qrupları üzrə bölgüsü isə aşağıdakı şəkildə olmuşdur.

**Cədvəl 7: 2019-cu ildə SOCAR-da işçilərin yaş qrupları üzrə bölgüsü**

30 yaşdan aşağı	4839
30-50 yaş arası	<b>35876</b>

**Mənbə:** SOCAR, <https://socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2020.pdf>

Şirkətin əməkdaşlarının bir çoxunun 30-50 yaş arası olması və az bir qisminin 30 yaşdan aşağı olması öz-özlüyündə SOCAR daxilində əksəriyyətlə peşəkar, həmçinin təcrübəli kadrlar təmsil olunduğunu göstərir. Ancaq bununla yanaşı, 30 yaşdan aşağı gənclərin və 50 yaşdan yuxarı əməkdaşlar say tərkibi arasında təxminən beş dəfəyə qədər bir fərq olması o dərəcə də məqbul bir göstərici deyildir;

SOCAR-dakı bütün növ işçilər (rəhbərdən tutmuş fəhləyə qədər) cinsi kateqoriya üzrə bölgüsü isə xeyli maraqlıdır. Aşağıda göstərilən cədvəldən isə görüldüyü şəkildə, rəhbər işçilərin arasında təxminən hər 10 nəfərin biri qadınsa, mütəxəssislərin arasında həmin fərq bir qədər azalır və yarı faizə yaxınlaşmaqdadır. Texniki icraçılar arasında da qadınlar önəmli üstünlük təşkil edir. Fəhlələrin arasında böyük əksəriyyətin kişilər ilə təmsil edilməsi isə tamamilə gözləniləndir.

Kadr strategiyasının səmərəliliyi və işçilərin inkişafı üzrə oriyentasiya olunub-olunmadığını dəyərləndirmək məqsədilə hər işçi üzrə düşən orta təlim saatın qiymətləndirmək məqsəduyğundu. Bizə məlumdur ki, hər bir şirkətdə işçilərin təlim saatları çox olması, təlimə və kadr peşəkarlığının artırılması üçün yönəldilmiş fəaliyyətlər şirkətdə kadr potensialı artırılmasına, işçilərin öz ixtisas və peşələrində professionallaşması prosesinə gətirib çıxarmaqdır.

**Cədvəl 8: 2019-cu ildə SOCAR- işçilərin cinsə və kateqoriyalara əsasən bölgüsü**

	Qadın	Kişi
<b>Rəhbər işçilər</b>	<b>566</b>	<b>5446</b>
<b>Mütəxəssislər</b>	<b>3252</b>	<b>6234</b>
<b>Texniki icraçılar</b>	<b>20</b>	<b>44</b>
<b>Fəhlələr</b>	<b>5382</b>	<b>45385</b>

**Mənbə:** SOCAR, <https://socar.az/socar/assets/documents/az/socar-annual-reports/davamli-inkisaf2020.pdf>

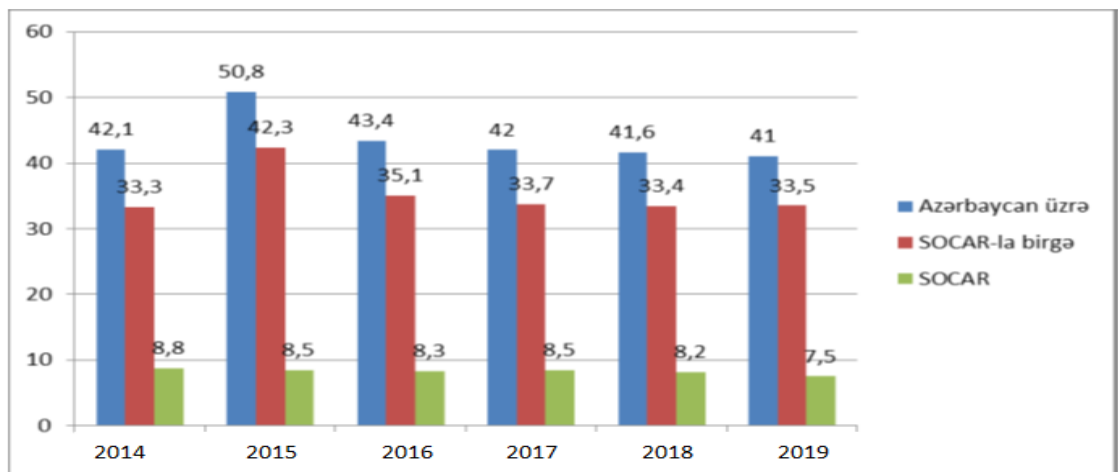
Bu isə öz-özlüyündə şirkətin kadrların bacarıqlarından əhəmiyyətli və maksimum dərəcə istifadəsinə gətirəcəkdir. Dolayısı ilə həmin bacarıqlardan istifadə şirkətin doğru idarə olunması və yekunda şirkət performansına təsir göstərəcəkdir. Bu nöqteyi-nəzərdən təlim saaları artırılması və buna qayğının göstərilməsi hər bir şirkət üçün önəmli məsələlərdəndir. Həmin səbəblərdən dolayı SOCAR şirkətinin özü işçilər üçün düşən orta saat təlimlərinə ayrıca qayğı göstərir.

### 2.3. İqtisadi inkişafın müasir mərhələsində SOCAR-ın fəaliyyət strategiyası

Azərbaycan iqtisadiyyatının davamlı inkişaf prosesinin təmin olunmasında dövlətin zəngin enerji ehtiyatları önəmli rol oynamaqdadır. Dövlətin əsas ixrac potensialı üzrə neft və neft məhsullarının hamısı daha çox çəkiyə sahibdir ki, bu isə respublikaya valyuta axınının təmin edən önəmli amilə çevrilmişdir. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkəti ölkənin neft hasilatında, eləcə də neft emalı sahəsində mühüm rol oynayır. SOCAR-ın hazırkı fəaliyyət sahələrindən 39 quruda və Xəzər dənizində 18 sahə 57 sektordan ibarətdir.

Burada ümumilikdə indiyədək səksən bir kontinental və Xəzər neft və təbii qaz yatağı kəşf edilib və istismar edilib.

**Qrafik 1: ARDNŞ-ın neft hasilatı göstəriciləri**



**Mənbə:** ARDNŞ-ın illik hesabatı, 2019.

ARDNŞ ölkənin yanacaq və enerji təhlükəsizliyi, neft-qaz, həmçinin neft-

kimya sənayesinin inkişaf etməsi ilə əlaqəli iqtisadi maraqlarını gerçəkləşdirmək, qabaqcıl, o cümlədən ekoloji təmiz istehsal texnologiyasının tətbiq edərək dövlətin elmi-texniki, iqtisadi, həm də intellektual imkanlarının gücləndirilməsi üçün dəstək olmaqla regional və beynəlxalq səviyyə üzrə enerji layihələrində önəmli mövqeyə malik olmaq, neft-qaz ehtiyatları və emal sənayesi məhsullarının daxili və xarici bazarlar üzrə idxalından yüksək şəkildə mənfəət qazanmaq missiyasını qarşıya qoyubdur. ARDNŞ dənizdə və quruda aparılmış əməliyyatların səmərəliliyini təmin edə bilən, sosial və ekoloji məsuliyyətinə görə önəmli dünya təcrübəsinə uyğun olmuş, qlobal miqyas üzrə güclü inteqrasiya etmiş iri beynəlxalq neft-qaz şirkəti olması istiqamətində fəaliyyətini daima inkişaf etdirir.

Azərbaycan neftinin dünya bazarına çıxarılmasında mühüm rol oynayacaq Bakı-Tbilisi-Ceyhan boru kəmərinin tikintisində SOCAR mühüm rol oynayıb. Layihənin əvvəlində boru kəmərinin tikintisi və istismarı üçün BP-nin layihə operatoru BTC seçilmişdir.

Eyni zamanda, neft məhsullarının 45 faizi xaricə ixrac edilir. ARDNŞ-ə tabe olan müəssisələrdə istehsal olunan əsas məhsulların mobilliyi Cədvəl 15-də ətraflı şəkildə verilmişdir.

Azərbaycan-Çıraq-Günəşli yatağının 2050-ci ilə qədər işlənməsinə dair sazişin prinsipləri 2017-ci ildə Azərbaycan Beynəlxalq Biznes Şirkəti (ABƏŞ) tərəfindən SOCAR və BP arasında birgə müəssisə kimi elan edilmiş ölkəmizin neft sənayesinin simvoludur. Müqavilə 2050-ci ilə qədər sektorun inkişafını əhatə edir və ölkə növbəti 30 ildə mühüm neft ehtiyatlarını işlətmək imkanı əldə edəcək. 1997-ci ildən bu günə qədər bu sektora 1 milyard dollardan çox investisiya qoyulmuş və 3 milyard bareldən çox neft hasil edilmişdir. Yataqdan daha 4 milyard kubmetr neft hasil ediləcəyi gözlənilir.

Eyni zamanda, SOCAR BP, Statoil, Lukoil,TPA, NICO, TOTAL şirkətləri ilə birlikdə Azərbaycanın ən böyük təbii qaz konsentrasiyalarından biri olan Şahdəniz meydanında qaz hasilatının kəşfiyyatı, işlənməsi və paylanması işlərini həyata keçirir.

Mütəxəssislər bu cür hesab edirlər ki, həmin razılaşma xarici neft şirkəti, eyni

zamanda idxal edən və tranzit dövlətlər üçün də səmərələr gətirəcəkdir. Məsəl üçün, Türkiyəyə ixrac olunan maye yanacağın illik miqdarı 12,6 mlrd. kubmetrə qaldırılacaq. Türkiyə ölkəsi TANAP-a sahiblənərək, eyni zamanda, TAP-a da ev sahibliyin həyata keçirəcəkdir. Nəticədə dövlətin həmin layihədən də daxili ehtiyacını qarşılamaq məqsədilə istifadə etmə imkanı olacaqdır.

2012-cı il ARDNŞ-la ExxonMobil şirkətlərinin arasında imzalanan sazişə əsasən “Esso Switzerland” şirkəti aktivləri ARDNŞ nəzarəti altına keçərək, SOCAR Enerji İsveçrə şirkətinin özü təsis olunmuşdur. Hal-hazırda ESSO Switzerland şirkətinin ayrı-ayrı şəhərlərdə 160-dan çox yanacaq doldurma məntəqəsindən təşkil olunmuş topdansatış şəbəkələri, Vanqen-Olten ərazisində fəaliyyətdə olan qaz doldurma zavodu, Cenevrənin və Surix şəhərinin hava limanlarında fəaliyyətdə olan təyyarə yanacağı məntəqələri ARDNŞ-in adı altında xidmət edir (ARDNŞ-ın Davamlı İnkişaf haqqında hesabatı).

Həmçinin ARDNŞ Gürcüstan iqtisadiyyatına investisiya qoyan ən iri şirkətdir. Azərbaycan hər il Gürcüstan ölkəsinə qaz ixracını 5 faiz həcmində artırmağı planlaşdırıbdır. 2009-2016-cı illər SOCAR Enerji Gürcüstan şirkətinin tərəfindən Gürcüstanda respublikada ən iri qazpaylayıcı şəbəkə tikərək, 209 136 abunəçini qaz ilə təmin etmişdir. 2016-cı il SOCAR Georgia GAS MMC sözügedən dövlətin Kutaisi şəhərində çağdaş tələblərə cavab verə bilən xidmət mərkəzini açıbdır. Müasir avadanlıqlarla təchiz olunmuş mərkəz əhaliyə səmərəli xidmət göstərilməsini təmin etməkdədir, bu da operativ və dəqiq qeydiyyatın gerçəkləşdirilməsini və başqa prosedurları asanlaşdırır, həmçinin sürətləndirir. Həmin mərkəzin işçi heyəti xidmət keyfiyyət standartları ilə əlaqəli treninqlər keçmişdir. Hal-hazırda Potidə, Rustavidə, Batumidə və Kutaisidə əhali üçün keyfiyyətli xidmətlər üzrə mərkəzlər fəaliyyət göstərir.

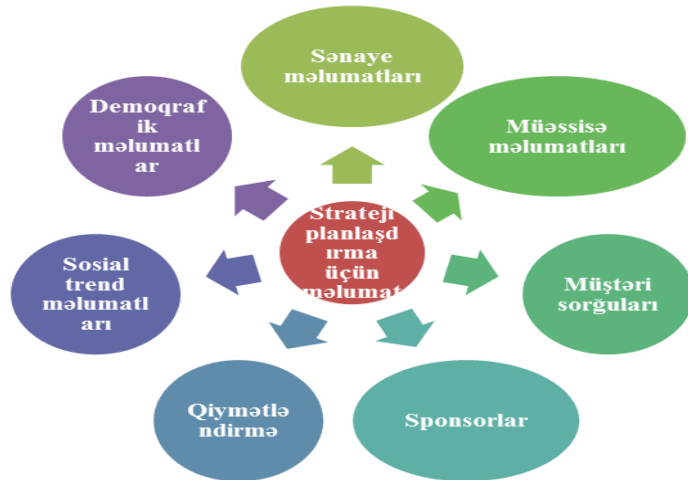
### III FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

#### 3.1. Müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin təşkil olunması

Strateji planlaşdırma prosesini effektiv şəkildə həyata keçirmək üçün planlaşdırıcılar müxtəlif mənbələrdən məlumat həcmələrini toplamalı və təhlil etməlidirlər. Məlumat toplama prosesi ilin yalnız bir neçə ayı ərzində baş vermiş kimi görülməməlidir, əksinə təşkilatlar fasiləsiz məlumat toplamağa çalışırlar.

Aşağıdakı şəkildə bir təşkilatın yaşaması və çiçəklənməsini təmin etmək üçün strateji planlaşdırma üçün məlumatın necə lazım olduğunu və istifadə olunduğunu göstərən əlavə nümunələr verilmişdir.

Şəkil 10: Strateji planlaşdırma prosesindəki məlumatlar



**Mənbə:** Strateji planlaşdırma prosesindəki məlumatlar, <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Strategic-Planning-Course-Taster.pdf>

Sənaye məlumatları. İstirahət sənayesindəki dəyişikliklər, meyllər və böyümə haqqında məlumat, istirahət sənayesinin idman və asudə bazarda necə rəqabət edəcəyini daha yaxşı başa düşməsinə kömək edə bilər.

Müəssisə məlumatları. Bir müəssisənin öz məlumat bazası, şirkət tərəfindən həyata keçirilən tədbirlərin, proqramların və tədbirlərin müştəriləri, iştirakçıları və iştirakçıları ilə əlaqəli tendensiyalar barədə mühüm məlumatlar verməlidir.

Müştəri sorguları - məmnuniyyət səviyyələri haqqında məlumat verə bilər və

yaxşılaşdırıla biləcək xidmətləri və fəaliyyətləri vurğulayır.

Sponsorlar - sponsorluğa davam etmək niyyətləri və marketing məqsədləri ilə tədbirlərin inkişaf etdirilib-etdirilməməsi barədə məlumat verə bilirlər.

Sosial trend məlumatları. İnsanların işləməsi və asudə vaxtlarını necə keçirməsi kimi sosial tendensiyalara dair məlumatlar, istirahət təşkilatlarının məhsul və xidmətlər təklif etmək qərarına təsir göstərə bilər.

Qiymətləndirmə (digər oxşar müəssisələrin və ya təşkilatların araşdırılması) ən yaxşı təcrübələrin idarə olunması barədə məlumat verə bilər.

Demografik məlumatlar. Statistika Komitəsi tərəfindən verilən məlumatlar, yerli əhalidə yaş, iş, etnik mənsubiyyət və digər bir qurum və ya müəssisənin yerini müəyyənləşdirmək üçün əhəmiyyətli ola biləcək dəyişikliklər barədə məlumat verə bilər.

Strateji plan özünün davamlı qiymətləndirilmə planının uzunmüddətli müvəffəqiyyəti üçün vacibdir. Strateji planlaşdırma üzrə sadə qayda olmadığı məlumdur. Korporasiyalar üzrə strateji planlar hazırlayanların hamısı həmişə yeni bir şey axtarırlar. Strategiya konsepsiyasının əlaqələndirildiyi ilk obyekt də sirli idi. Model nəticələrə ənənəvi etibar tam müvəffəqiyyəti təmin etmir. Sadə bir modelin kompleks təşkilatlanmasına əminsənsə, bu yaxşıdır. Bu da səhv üçün zəmin yaradır. Günümüzdəki rəqabətli iş mühitində idarəetmə orqanı fəaliyyət modeli ilə həyata keçirilməsini planlaşdırmağı ümid edə bilməz. Planlaşdırma modeli həmişə yuxarıdan aşağıya bir proses tərəfindən dəstəklənməli və yüksək rəhbərlik tərəfindən həvəsləndirilməli və qiymətləndirilməlidir.

Strategiyanın qiymətləndirilməsi fəaliyyətin nəticələri ilə hədəfləri müqayisə olunmaqla həyata keçirilir. Effektiv olmaq üçün sistemativ və davamlı olaraq həyata keçirilməlidir. Hazırlanan proseslər yuxarıdan aşağıya bütün səviyyələri tamamilə əhatə etməlidir. Birgə müəssisənin qiymətləndirilməsi zamanı beş suala cavab verilməlidir (Фомичев А.Н. 2014: с.468).

1. Strategiya təşkilatın daxili imkanlarına uyğun gəlirmi?
2. Strategiyanın riski məqbuldurmu?
3. Təşkilatın strategiyanı həyata keçirmək üçün kifayət qədər mənbəyi varmı?

4. Xarici təhlükələr və imkanlar nəzərə alınır mı?

5. Hər hansı bir strategiya şirkət mənbələrindən istifadə etməyin ən yaxşı yolu hesab olunur mu?

Qiymətləndirmə prosesində bir neçə kəmiyyət və keyfiyyət meyarı istifadə olunur. Bunlar Cədvəldə ümumiləşdirilmişdir. Şübhəsiz ki, strategiyanın kəmiyyət və qiymətləndirilməsində problemlər var.

**Cədvəl 9: Kəmiyyət - keyfiyyət qiymətləndirmə meyarları**

Kəmiyyət	Keyfiyyət
-Bazar payı	-Yüksək ixtisaslı menecerləri cəlb etmək bacarığı.
-İşçilərin məmnuniyyəti	-Müştəri xidmətlərinin həcminin genişləndirilməsi
-Satışlarda artım	-Dərin bazar məlumatları
- Dividend dərəcəsi	-Təhdidlərin azaldılması
-Tətil səbəbiylə itirilən günlərdə səhm dərəcələri	-Resurs istifadəsi
-İstehsal xərcləri və səmərəlilik səviyyəsi	
-Xalis gəlir	
- Mənfəət axınları	
-Sərmayə qazancı	
-Qiymətli kağızlar üçün ödəniş	

**Mənbə:** David F.R. 2009: p.36.

Güclü əsas performans göstəriciləri (KPI), əldə ediləcək vahid və ya satış sayına, habelə bu hədəflərə çatmaq üçün müəyyən vaxt çərçivəsinə əsasən kəmiyyət olaraq təyin olunur.

MOST analiz olaraq da bilinən VMOST analizi, bir təşkilatda strateji planlaşdırma üçün bir çərçivə və qiymətləndirmə üsuludur. Nəzərdən keçirilmə, təşkilatdakı maraqlı tərəflərin təşkilatında istənilən dəyişikliklər barədə etibarlı məlumat almasını təmin edir. Bu təhlili hərtərəfli apardıqdan sonra təşkilatın strateji və uzunmüddətli baxışını qoruyaraq dəyişikliyə necə nail olmaq üçün müxtəlif variantları təqdim edəcəkdir. Çərçivə, bu vizyonu həyata keçirmək üçün həm görmə, həm də taktikaları bir araya gətirir. Görmə (V) və missiya (M) elementlərinə əlavə olaraq VMOST qısaltmasının tərkib hissələri hədəflər, strategiyalar və taktikalardır.

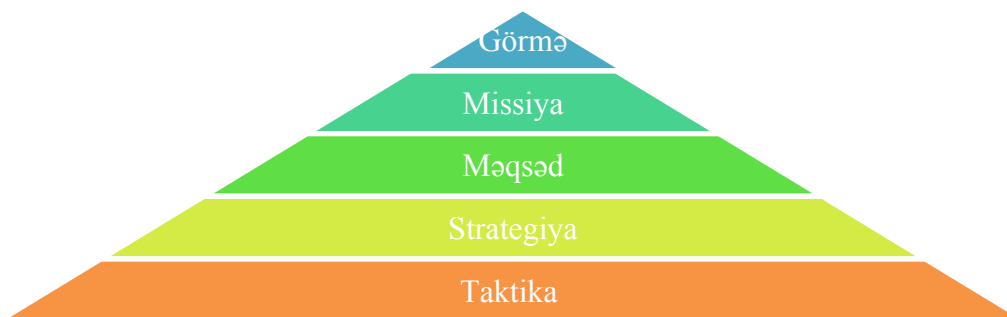
Məsələn, təhlillər şirkətin düzgün istiqamətdə hərəkət etməsinə kömək etmək üçün əlavə dəyər gətirərək şirkətin investisiya səmərəliliyini artırma bilər. Bu strukturlaşdırılmış metodun əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, komanda üzvlərinə

təşkilatın hər səviyyəsində məqsədlər qoymağa imkan verir. Təhlil yuxarıdan aşağıya işlədiyindən diqqətin ən vacib hədəflərə yönəlməsini təmin edir.

VMOST analizi, Hult Beynəlxalq Biznes Məktəbinin qlobal strategiya professoru Rakesh Sondhi tərəfindən hazırlanmış və Ümumi Strateji kitabında dərc edilmişdir (<https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-planningprocess.html>).

Bir çox işçi gündəlik fəaliyyətlərinə və şirkətin görmə qabiliyyətinə diqqət yetirməyə meyillidir. Çox vaxt şirkətin əvvəlcə düşündüyü kursu izləməyi unudurlar. Nəticədə strategiya, hədəf və taktikanın yanında missiya və vizyon da lazımsız olur. Ən böyük təhlükə budur ki, işçilər hədəflərinə çatmağa çalışsalar da, hədəflər və istənilən nəticələr əldə olunmur. Bu səbəblərdən bir təşkilata şirkətin bütün komponentlərini və əlaqəli cəhətlərini birləşdirən aydın bir strategiya lazımdır. Lazım gələrsə genişləndirilə bilən aşağıdakı komponentlər VMOST Analizində birləşdirilir:

**Şəkil 11: MOST modeli**



**Mənbə:** Strategic Planning <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Strategic-Planning-Course-Taster.pdf>, 2020

VMOST analizi, təşkilatın bütün səviyyələrində komanda üzvlərinin hədəflərini müəyyənləşdirmək üçün yüksək səviyyədə qurulmuş, lakin sadə və təsirli bir üsuldur. Bu, komanda üzvləri arasında yüksək səviyyədə uyğunluğu təmin edir və bu da şirkətin nəticələrinə fayda gətirəcəkdir. Təhlil ümumiyyətlə bir təşkilatın və ya şöbənin mövcud strategiyasını araşdırmaq üçün aparılır, baxmayaraq ki, VMOST çərçivəsi cari və gələcək strategiyaları, layihələri, proqramları və hətta fərdi hədəfləri müəyyənləşdirmək üçün də istifadə edilə bilər.

Müəssisələrdə insan resurslarının düzgün qiymətləndirilməsi və idarə



olunması dövrümüzdə ən mühüm idarəetmə məsələlərindən biridir. Məlumdur ki, hər bir müəssisədə bazar iqtisadiyyatı şərtlərinin müəyyən etdiyi şərtlər əsasında ayrıca kadrların idarə olunması strategiyası hazırlanmalı və peşəkarlar tərəfindən həyata keçirilməlidir. Ümumiyyətlə, insan resursları təkcə nəzəri məsələ deyil, həm də hər hansı bir müəssisənin əsası, işçi qüvvəsində əsas mövzudur. O, şirkəti quran, idarə edən və inkişaf etdirən şəxsdir. Bu zaman texniki avadanlıqlar (kompüter, maşın və s.) yalnız köməkçi kimi çıxış edir. Ona görə də işçiləri olmayan hər hansı bir müəssisənin varlığından danışmaq mümkün deyil. İşçilərin idarə edilməsi strategiyaları əvəzolunmazdır və bəlkə də diqqət onların potensialının dəqiq qiymətləndirilməsini, bacarıqların müəyyənləşdirilməsini və fəaliyyət istiqamətlərini əhatə edən hərtərəfli siyasətlərə yönəlib. Bütün bu amillər tədqiqatın vacibliyini göstərir. Odur ki, bu tədqiqatın əsas məqsədi Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətinin kadr potensialının daxili qaydaları və strategiyaları, onun qiymətləndirilməsi və düzgün idarə edilməsi ilə tanış olmaq və onların səmərəliliyini qiymətləndirməkdir

(<http://www.socar.az/socar/assets/documents/az/socarfinancialreports/Maliyy%C9%99%20hesabatlar%C4%B1%202019.pdf>).

Müəssisələrdə kadr potensialının doğru qiymətləndirilməsi birinci növbədə iş keyfiyyəti artırılması, xidmət səviyyəsinin yüksəldilməsi və yekunda məhsuldarlığın artması üçün xidmət edir. Məhz həmin sadalanan faktlar öz-özlüyündə sözügedən sahənin nə dərəcə önəmli olduğunu yenidən vurğulayır. İnsan resurslarının idarə olunmasından danışan zaman əmək və onun növlərinin haqqında məsələlərə belə toxunmaq gərəkdir. Odur ki, əməyin həyatımızdakı və ictimailəşməyimizdəki rolun danmaq olmaz. Kadr potensialının doğru qiymətləndirilməsi dediyimiz zaman, sadəcə idarəçilik yox, onunla üzvi əlaqəli olan əmək, onun təşkil edilməsi və əhəmiyyətli məhsuldarlıq üzrə nail olması irəli plana çıxır.

Müəssisələr üzrə kadr potensialının idarə edilməsi üçün uyğun strategiya olmalıdır. Aydındır ki, hər bir nüfuzlu təşkilat üzrə kadrların idarə edilməsinin daxili nizamnaməsi yaxud da ayrıca strategiyası olur, həmçinin sözügedən

məsələylə kadrlar departamenti müdiri və ya uyğun ixtisaslı mütəxəssisi məşğul olmaqdadır. Mülkiyyət formasından asılı olmadan hər bir təşkilat üzrə kadr siyasətini müəyyənləşdirmiş və onu həyata keçirmiş peşəkar bir mütəxəssis üçün ehtiyac duyulur. Bunun xeyli sayda adlandırması olsa belə, mahiyyət baxımdan dəyişməz qalır: hər bir müəssisə üzrə, daha çox da əməkdaşlarının ümumi sayca həddi çoxlu olan müəssisələr daxilində kadrlarla məşğul olma üçün xüsusi bir departament yaxud da bölmə olur, bu bölmənin də rəhbər və uyğun işçiləri (bəzi hallarda kiçik müəssisələrdə ehtiyac olmadığı üçün kadr strategiyası ilə yalnız bircə nəfər məşğul olur, həmçinin onu hansısa departament nəzdində deyil, inzibati idarəetmə heyəti tərkibində təqdim edir) qeyd edilən sahədə fəaliyyət göstərir. Dolayısı ilə, kadr strategiyası düzgün yaradılması müəssisənin gələcək fəaliyyətini yönləndirir, onun müvəffəqiyyətlərini şərtləndirir və nəticədə, sağlam rəqabət qabiliyyətliliyin müəyyənləşdirir (<http://anl.az/el/Kitab/2018/10/cd/Azf-304417.pdf>).

Kadr potensialı düzgün idarə olunması ilkin olaraq ədalətli və düşünülməz idarəetmə strategiyasıyla mümkündür. Bu olduqda da müəssisə, idarə yaxud da təşkilatın yekun məhsulu və ya ümumi məhsuldarlığının çoxalması qaçınılmazdır.

### **3.2. SOCAR-ın strateji inkişaf istiqamətləri**

Hər bir şirkətdəki kimi ARDNŞ da müvəffəqiyyətli differensasiya strategiyasının gerçəkləşdirilməsi məqsədilə ilk olaraq öz idarəetmə sistemini daimi olaraq təkmilləşdirir. İdarəetmə sistemi ARDNŞ-ın fəaliyyətində düzgünlük, etibarlılıq və dəqiqliyin təmin olunması, potensial risklər, nöqsanlar və zərərlərin zamanında aşkar edilməsi və aradan götürülməsi, əməliyyatların etibarlılıq və qanuniliyini təmin etmək üçün yaradılmaqla aşağıda göstərilən sistemləri özündə birləşdirir ,həmçinin hal hazırda həmin sistemlər tam şəkildə fəaliyyət göstərir (ARDNŞ-ın illik hesabatı).

- Risklərin idarə olunması;
- Daxili nəzarət sistemləri;
- Korrupsiya ilə mübarizə aparılması və şəffaflıq artırılması.

2008-ci ildən başlayaraq Beynəlxalq COSO Enterprise Risk Management

konsepsiyasına əsaslanmaqla risklərin idarə edilməsi sisteminin başlıca məqsədi mümkün risklərin aşkar olunması, təhlil olunması və idarə edilməsidir. Risklərin effektiv idarə edilməsi sistemi idarəetmə ilə əlaqəli qərarların qəbul edilməsi prosesinə inteqrasiya olunmuşdur. Hər il ARDNŞ əsaslı Korporativ Risklər xəritəsindəki şirkətin bütün riskləri, xüsusən fərqli növ daimi inkişaf riski, Şirkətin Xəzər dənizində gerçəkləşdirilən işlər üzrə ayrı-ayrı biznes prosesləri əsaslı risklər təsvir olunur. Ümumiyyətlə, risklərin idarə olunması və qabağının alınması ARDNŞ-in risklər idarə edilmə istiqamətində prioritet fəaliyyətlər sferası hesab olunur. ARDNŞ-da yaradılan daxili nəzarət sisteminin tətbiq edilməsi beynəlxalq səviyyə üzrə qabaqcıl idarəetmə sistemi üçün keçid prosesi əsaslı rəhbərlik üçün önəmli və səmərəli alət rolunu oynamaqdadır. Maliyyə xidmətləri ilə əməliyyat sektorlarının arasında münasibətlər daxili nəzarət sistemi operativ fəaliyyətin təmin etməklə yanaşı, şirkət daxilində pozitiv və konstruktiv əlaqələrin qurulmasına önəmli şəkildə yardım edir. Sistem ABŞ-da Xaricdə korrupsiya ilə mübarizə Qanunun özü, Böyük Britaniyada Korrupsiya ilə mübarizə Qanunu ilə Transparency International Beynəlxalq qeyri-hökumət təşkilatı tövsiyələrindən faydalanır. Həmçinin, ARDNŞ öz işçiləri və başqa tərəfləri, şirkətin hər hansı vəzifəli şəxsin hərəkətlərinin qanuniliyi, və ya etika qaydalarına müvafiq olması ilə əlaqəli ehtimal edilən yol verilmiş korrupsiya durumları ilə əlaqəli, eyni zamanda şirkət və onun işçi heyəti üçün maddi ziyan vura bilmiş, rəhbər heyətin işgüzar nüfuzu üzrə xələl gətirəcək nöqsanlarla əlaqəli ciddi şübhə ortaya çıxdığı zaman təşkilatın qaynar xətti üzrə müraciət etməyi təşviq etməkdədir.

ARDNŞ-in davamlı inkişaf etməsi, gələcək addımlar və perspektivləri və həmçinin də, şirkətin qısa vaxtda rəqabətqabiliyyətli, dünya səviyyəli 1 şirkətə çevrilmə iddiası şirkətin yeganə strateji inkişafı ilə əlaqəli planının hazırlanma məsələsini zəruri edibdir. Hazırlanan strateji sənəd həmçinin, ensiklopedik xüsusiyyətə sahib olmaqla 8 önəmli bölmədən ibarətdir. Strateji əhəmiyyətə sahib olan sənəd ümumilikdə, bütün beynəlxalq enerji təşkilatlarında vardır, onların tərtib olunması və mütəmadi şəkildə yenilənməsi daima şirkət rəhbərinin diqqət mərkəzində olmaqdadır.

([https://azertag.az/xeber/Azərbaycanın\\_neft\\_strategiyası\\_Asrin\\_muqavilesinden\\_Cenub\\_qaz\\_dehlizinedek\\_boyuk\\_yol-886340](https://azertag.az/xeber/Azərbaycanın_neft_strategiyası_Asrin_muqavilesinden_Cenub_qaz_dehlizinedek_boyuk_yol-886340)).

SOCAR-ın identifikasiya strategiyasının istiqaməti müəyyən edilərkən, şirkətin fəaliyyəti qanunla müəyyən edilmiş qaydada nəzərə alınmalıdır. SOCAR aşağıdakı işləri həyata keçirir:

- planlaşdırılmış kompleks elmi, texnoloji, iqtisadi və sosial proqramların hazırlanması və neft və qazın inkişafı ilə bağlı uzunmüddətli proqnozların həyata keçirilməsi;

- İstehsal prosesinin səmərəliliyinin artırılması, enerji və maddi resurslardan ən yaxşı şəkildə istifadə edilməsi siyasətinin həyata keçirilməsi, səmərəli istehsal və texnologiyanın yaradılması, habelə şirkət müəssisələri arasında iqtisadi əlaqələrin təşviqi prosesi.

- Neft-qaz sənayesinin istehsal və sosial bazasının təkmilləşdirilməsi, modernləşdirilməsi, təkmilləşdirilməsi, qurumun tərkibində fəaliyyət göstərən müəssisələrin yenidən qurulması, investisiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi və onların innovativ avadanlıq və qurğularla təmin edilməsi;

- modern tikinti-quraşdırma texnologiyası və texniki qurğulardan istifadə edərək geoloji-kəşfiyyat işlərinin gerçəkləşdirilməsi, neft-qaz yataqlarının istismar prosesində əhəmiyyətliyi artırılması, buruqların inşası prosesinin sürətləndirilməsini, həmçinin də, yer kürəsinin geoloji quruluşundan istifadə olunması və ekoloji mühitin mühafizə olunması ilə əlaqəli hazırkı qanunvericiliyə əməl edərək yataqların istismar məqsədilə hazır olunmasının keyfiyyət və sürətinin artırma;

- təsərrüfat üsulunun və formasının inkişaf etdirilməsini, elmi-texniki inkişafın istehsal prosesində tətbiq edilməsi;

- kadr və mütəxəssis hazırlıq siyasətinin gerçəkləşdirilməsi, respublika daxilində və başqa dövlətlərdə kadrlar hazırlığı işləri aparılması və ixtisas artım işlərinin təşkil olunması;

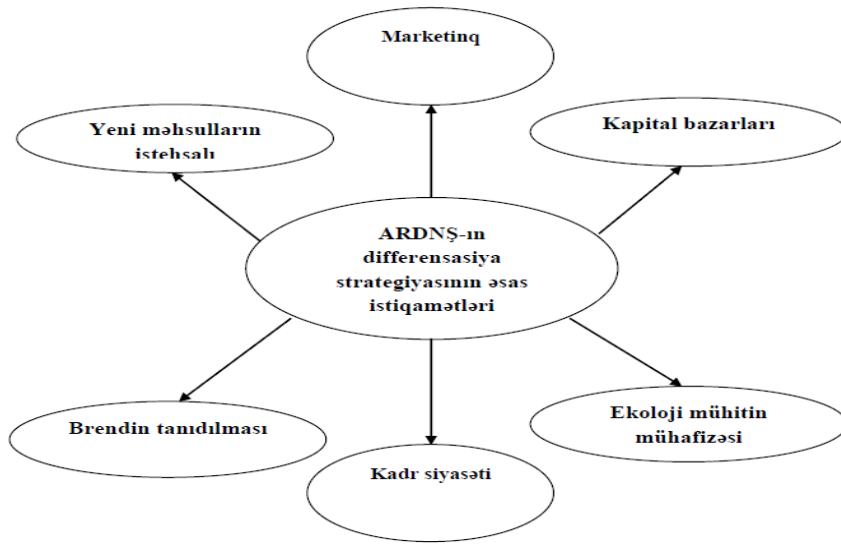
- sosial sektorun maddi bazası gücləndirilməsi ilə müəssisə daxilində kollektivin sosial inkişafı üçün səmərəli imkanların təmin olunması;

- hasil edilən neft və təbii qaz ixrac olunması işinin təşkil olunması;

- xam neft və təbii qazın emal işinin təşkil edilməsi, neft və qaz emal olunması ilə məşğul olan müəssisələr üçün ARDNŞ tərəfindən təmin olunan xidmətlərlə əlaqəli müəyyən edilmiş emal xərclərinin ödənməsi;

- çirklənən torpaqların bərpa olunması işləri və ekoloji mühafizəsinin təmin olunması məqsədilə lazımi tədbirlər görülməsi.

**Sxem 2: ARDNŞ-in differensasiya strategiyasının istiqamətləri**



**Mənbə:** ARDNŞ-in Davamlı İnkişaf haqqında hesabatı

ARDNŞ-in mövcud strategiyası aşağıda göstərilən tendensiyalar üzərində qurulubdur:

1) Gələcəkdə təbii qaz satışından daxil olmuş maliyyə vəsaitləri yüksələcəyi zaman xam neft satışından gəlirlər azalacaq;

2) ARDNŞ-in xüsusən Türkiyə dövlətində downstream və upstream yönündə gerçəkləşən layihələri üzrə daxil olmuş gəlirlər artacaqdır.

**Marketing.** Neft və neft məhsulları istehlakçılara birbaşa olmaqla satışını səmərəli şərtlərlə gerçəkləşdirmək, bu yöndə gəlirlərin optimallaşdırılmasını həyata keçirmiş-ARDNŞ Trading SA şirkəti təsis olunması ilə hal-hazırda neft və neft məhsulları ixrac olunmasında alternativ istiqamətlər yaranıb. Neft məhsullarının birbaşa şəkildə istehlakçılara çatmasını təşkil etmək və həmin istiqamətdə fəaliyyəti koordinasiya etmə üçün İsveçrədə yaradılmış -ARDNŞ

Trading şirkəti az vaxt ərzində özün Avropada sübuta yetirən, BƏƏ, Sinqapur, Nigeriyada və Vyetnamda da nümayəndəlik açmış və onların vasitəsilə Şərqi, həmçinin Cənub-Qərbi Avropa, Cənub-Şərq Asiya, Şimali və Qərbi Afrikada, o cümlədən də Aralıq dənizi regionu üzrə bazarlarda mövqeyini önəmli dərəcədə möhkəmləndirmişdir. Eyni zamanda həmin sahədə qarşıdakı dövr üzrə də genişlənmə işi nəzərdə tutulmuşdur. Hal-hazırda Xəzər dənizindən hasil olunan neft Şimali Amerika, Asiya, həmçinin Avstraliya regionu üzrə qeyri-ənənəvi istehlak bazarına satılmaqdadır. Tarixə nəzər yetirsək görürük ki, 10 il öncə Aralıq dənizi regionundan kənar satılmış Azərbaycan neftinin pay cəmi 10-15% idisə, hal-hazırda həmin rəqəm 45%-ə çatıb. Respublikamızın neft və neft məhsulları hazırki dövrdə ayrı-ayrı istiqamətlərdə Çin, ABŞ, İngiltərə, İtalya, Fransa, İspaniya, Almanya, Hindistan, İndonezya, Cənubi Koreya, Tayland, Brazilya, Gürcüstan, Çili ilə birlikdə 30-dan artıq ölkəyə ixrac edilməkdədir.

SOCAR adı altında fəaliyyətdə olan geniş yanacaq doldurma şəbəkəsinin vasitəsilə ARDNŞ İsveçrənin, Rumıniyanın və Ukraynanın pərakəndə bazarlarında önəmli bazar payını əldə etmək üçün müvəffəq olmuşdur. ARDNŞ gələcək dövrdə şirkət xaricdəki təmsilçilik coğrafiyasının xeyli genişləndirilməsində maraqlıdır. Əldə olunmuş bütün həmin nailiyyətlər Azərbaycan dövlətinin dünyada müsbət imicinin gücləndirilməsi üçün xidmət göstərir və ARDNŞ-nin beynəlxalq əməkdaşlıq imkanını genişləndirir. Ukrayna daxilində yerləşmiş SOCAR yanacaq doldurma məntəqələr şəbəkəsi müştərilərə unikal şərtlər təklif etməkdədir: hava limanına gedən yol üzrə baqaj paketlərinin təklif olunur, mobil telefonlar və dizüstü kompüterlər doldurulması xidmətləri, sənədlərin çap olunması, nahar yeməyi və s. Nəticədə, uzaq səyahətlərə gedən müştərilər həmin yanacaq doldurma məntəqələrinin xidmətinə daha çox üstünlük verir

(<http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>).

**Rəqabətqabiliyyətli məhsul istehsal olunması.** Xam neftin dünya bazarındakı qiymətləri yüksək olduğu zamanlarda da ARDNŞ investisiyalarını şaxələndirmək üçün qərar vermişdir. Həmin vaxt dünyada neft şirkətlərinin hamısı ümumiyyətlə neftin hasil olunmasına, hətta hasil olunması çox vəsait tələb etmiş

yataqlara investisiya yönəltmək üçün üstünlük verirdilər. ARDNŞ də formalaşdırılan strategiyasına görə, hasilatla həmçinin, qazın və neftin emal olunmasını, ixrac və satışını hədəfləmiş layihələrə investisiyalar yatırmış və bununla investisiya portfelin şaxələndirmişdir. Risklərin aşağıya salınması və səmərəliliyi artırılması üçün ARDNŞ ayrı-ayrı regionlar bazarlarına üz tutmaqla qeyri-ənənəvi bazarlar kəşf etməyə nail oldu.

Fəaliyyət sahəsinin beynəlxalq bazarlar üzrə yayılması, investisiya planları gerçəkləşdirilməsi, yeni aktivlərin əldə olunması ARDNŞ-in strateji inkişafın ayrılmaz tərkib hissəsidir. Həmin strategiyaya müvafiq olaraq ARDNŞ yeni seqmentlər üzrə, xüsusən də bazarda emal seqmentinə özünün iştirak payını artırma məqsədi ilə 2013-cü il yeni Neft, Qaz emalı, həmçinin Neft-Kimya Kompleksi (NQNK) inşasına başlamışdır. Həmin layihənin gerçəkləşdirilməsi istehsal edilən məhsulların keyfiyyətin artırmağa, dövlətin ixrac potensialın gücləndirmək üçün imkan yaradacaq və Bakının ətraf mühitinin mühafizəsi üçün kömək edəcəkdir. Kompleksin istismara verilmə tarixi 2023-cü ilə planlaşdırılmışdır. Layihənin kapital məsrəfləri təxminən 15 mlrd. ABŞ dollar civarında gözlənilir. Əminliklə demək mümkündür ki, NQNK iqtisadiyyatın ən iri, ən önəmli və uzunmüddətli layihələrindən biri olacaq. Ancaq ARDNŞ-in emal sahəsi üzrə fəaliyyəti NQNK layihəsiylə məhdudlaşmır. Mühüm layihələrin birinin ölkəmizdən kənarında - qonşu Türkiyədə isə gerçəkləşdirilməsi planlaşdırılır. Petkim neft-kimya holdinqin əsaslı təkmilləşdirilməsi və STAR neft-emalı zavodu inşası qarşısında olan illər ərzində ən önəmli investisiya layihələrinin biri olacaq. Ölkəmizdə inşa ediləcək NQNK-nın Petkimlə xeyli sıx inteqrasiyası, əlbəttə ki, şirkətə bölgədə əlavə rəqabət üstünlüyü verəcək (ARDNŞ-in Davamlı İnkişaf haqqında hesabatı).

2015-ci il SOCAR Türkiyə şirkəti səhmlərinin bir payı beynəlxalq nüfuza malik Goldman Sachs tərəfdən 1,3 milyard dolara alınmışdır ki, bu isə öz-özlüyündə həmin şirkətin aktivlərinin dəyərinin yüksəlməyindən xəbər verir.

Türkiyə və həmçinin də daha önəmli strateji bazarı əldə etmək üçün əldə edilən gəlirlər sayəsində STAR zavod, Petlim limanı və s. iri layihələrə sərmayə yatırılması həyata keçirilir. Qeyd edilən layihələr yekunlaşandan sonra xalis

mənfəətində yüksəlmə qaçılmazdır, ona görə ki, həmin layihələr müəyyən vaxtdan sonra gəlir gətirmək üçün başlayacaqdır.

Həmçinin ARDNŞ-nin Gürcüstanda olan Kulevi terminalının vasitəsilə Qara dənizdə qazanmış olduğu strateji üstünlüyünü isə xüsusi olaraq qeyd edilməlidir. Həmin terminal Qazaxıstanda Tengiz neft yatağından hasil edilən neftin dünya bazarına çatdırılmasında əhəmiyyətli rol oynamaqdadır.

Eyni zamanda, Prezident İlham Əliyevin yaratdığı karbamid zavodunu ölkənin ən mühüm strateji müəssisələrindən biri hesab etmək olar. Burada əsas xammal kimi təbii qazdan istifadə olunur. Zavodun gündə 1200 ton ammonyak və 572 min ton karbamid istehsal edəcəyi gözlənilir.

Hazırda ölkəmizin yalnız aşağı sıxlıqlı polietileni ixrac etmək imkanı var. Ölkəmizə yüksək sıxlıqlı polietilen idxal olunur.

SOCAR-ın polimer zavodunun tikinti prosesi başa çatdıqdan sonra ölkə yüksək sıxlıqlı polietilen ixracatçısına çevriləcək. Bu layihə nəticəsində ölkənin bu məhsulun idxalı və ixracı azalacaq. Araşdırmaya görə, polimer zavodu təxminən 10 milyard dollara başa gələcək. ABŞ dolları ilə gəlir əldə edir, bunun 30%-i xalis mənfəət hesab olunur. Bundan əlavə, polimer zavodu birbaşa milli büdcəyə 1,5 milyard dollar verəcək. ABŞ dolları ilə ayrıca vergi olacaq.

Şirkət həmçinin SOCAR-ın Karbamid və H.Əliyev adına neft emalı zavodlarının modernləşdirilməsi, ölkədə iri miqyaslı kimya və təbii qaz emalı zavodunun tikintisi üzərində işləyir. Sammit Kimya Sənaye Parkının tərkib hissəsi olan SOCAR polimer zavodu Qafqaz regionunda 2013-cü ildə yaradılmış və 2018-ci ildə istifadəyə verilmiş ən böyük kimya zavodudur.

Həmçinin SOCAR Polymer müəssisə istehsal etmiş olduğu hazır məhsullar əsasında ayrı-ayrı profilli zavod və fabriklər yaradıla bilər. Bu, həmçinin təzə iş yerlərinin isə yaradılmasına gətirib çıxarmaqdadır, sahibkarlara ayrıca qazanc gətirəcək və dövlətin ixrac məhsulu xeyli baha qiymətə xaricə ixrac olunacaqdır. Belə olmadığı zaman, SOCAR Polymer - də hazır məhsulları yalnız xammal kimi xaricə satıla biləcək (<http://socarplus.az/en/article/204/socar-prospects-of-strategic-planning>).

2016-cı il Azərbaycan Respublikası Prezidenti cənab İ. Əliyevin iştirakı



sayəsində zavodda Bitum istehsal qurğusunun təməlqoyma mərasimi keçirilibdir. Bütün bunlarla birgə ölkədaxili tələbatların 2030-cu ilə kimi təmin olunması məqsədi ilə zavod daxilində rekonstruksiya və modernizasiya işləri həyata keçirilməsi davam etdirilməkdədir.

ARDNŞ-da neft-qaz sənayesi üzrə mövcud problemlərin həll edilməsi ilə əlaqəli aşağıda göstərilən istiqamətlər üzrə nanotexnologiya işlənir və istehsalat prosesinə tətbiq edilir:

- layların neftvermə əmsalı artırılması;
- qum təzahürünün qabağının alınması;
- duzçökməyə qarşı mübarizələr;
- lay və kənar sular izolyasiyası;
- kəmərlər möhkəmləndirilməsi;
- qazma məhlulu parametrlərinin tənzimlənməsi.

Həmin texnologiyaların tətbiq edilməsi neftvermə əmsalının artırılması və işlənmə prosesinin daha effektiv aparılmasına imkan yaradır.

**Səmərəli qiymət siyasəti.** SOCAR hər kubmetrə görə təbii qaz tədarükünü artırmaq, sosial qaz və yanacaq doldurma məntəqələrinin qiymətini aşağı salmaqla Gürcüstanın təbii qaz bazarını ələ keçirmək üçün Gürcüstana 500 milyon dollar ödəyəcəkdir. Azərbaycan hökuməti və SOCAR administrasiyası müvafiq olaraq Şahdəniz (Cənubi Qafqaz Boru Kəməri) yatağından Gürcüstan bazarına ayrıca qaz çatdırıblar. Azərbaycan tərəfi özü də texniki məhdudiyyətlərin yaratdığı problemləri ciddi şəkildə aradan qaldıraraq sosial qazın qiymətini aşağı salıb və SOCAR təbii qazın hər kubmetrini 35-40 dollardan təmin etmək qərarına gəlib. Bunun nəticəsidir ki, imzalanmış sazişlər iki ölkə arasında ümumi strateji maraqlar sahəsində uzun illər davam edən sabit və dəyişməz münasibətlərin davamı olan dostluq və qonşuluq münasibətlərinin möhkəmlənməsinə şərait yaradıb.

SOCAR Gürcüstanla 2025-ci ilə qədər qaz satışına dair müqavilə imzalayıb. Müqaviləyə əsasən, SOCAR Energy Gürcüstanın bütün sosial sahələrini təbii qazla təmin edəcək. Eyni zamanda, əgər respublikamız nədənsə Gürcüstanın təbii qaza olan tələbatını ödəyə bilmirsə, ölkənin başqa mənbələrdən qaz almaq imkanı var.

Ümumilikdə, Gürcüstan bazarında təbii qaza tələbat hər il təxminən 9% artır və SOCAR-ın ən yaxşı qiymət siyasəti (SOCAR-ın Davamlı İnkişaf Hesabatı) çərçivəsində bazardakı digər rəqiblərini üstələyir.

**Kapital bazarı.** 2016-cı il ARDNŞ SOCAR istiqrazları - ın dövrüyyəyə buraxaraq maliyyə bazarında yeni məhsulun təqdim etdi. Həmin strateji addımların maliyyə sərfəliyindən əlavə, dövlət əhalisi ilə ARDNŞ-in arasında bir əməkdaşlığın yaranması üzrə xüsusi rolu olmuşdur. İndiyə kimi istiqraz əldə edənlər hesabına 1,25 mln. ABŞ dolları köçürülüb. Həmin addım, respublikamızın maliyyə bazarında önəmli bir addım kimi qiymətləndirilir. ARDNŞ-in ölkədə etibarlı borc ödəyicisi olması nəticəsidir ki, istiqrazlara tələbat iki qat artıq olmuşdur. Odur ki, 100 mln. ABŞ dolları məbləğində dövrüyyəyə buraxılan istiqrazlara tələbat 200 mln. ABŞ dollarından artıq olubdur. İstiqraz şərtləri də mövcud mühit üçün olduqca səmərəli olmuşdur. SOCAR istiqrazı dollarla, 5 il müddət üçün illik 5 faiz gəlirlə buraxılmışdır. Faizlərin ödənişi də ildə 4 dəfə olaraq hər 3 ayda 1 dəfə həyata keçirilməkdədir. Eyni zamanda, istiqrazlardan əldə edilən gəlirlər 5 il müddətə vergilərdən azad olunmuşdur. Nəticədə, SOCAR istiqrazlarını əldə edənlər müddət axırına qədər vergilərdən azad olunur.

Bu xüsusiyyətlərə sahib olan və geniş əhali kütləsinin marağına cavab verən həmin investisiya aləti inkişaf edən başqa dövlətlərin maliyyə bazarlarında da mövcud deyil.

İstiqrazlardan əldə olunan vəsaitlər bir çox məqsəd üçün istifadə olunur - ilk olaraq ARDNŞ-in xaricdə buraxmış olduğu avrobondların geriə alınması üçün istifadə olunur. Həmin istiqrazları buraxaraq şirkət, ilk əvvəl, başqa ölkələr və şirkətlər üzrə hər il milyonlarla dollar həcmində faizləri ödəmənin qarşısını almış olmuşdu və həmin faizlər başqa dövlətlərə gəlir qazandırmaqdan, dövlət vətəndaşlarına ödənilir, həmçinin valyuta isə ölkədə qalmış olur. Digər yandan, ARDNŞ öz faiz xərclərin azaltmış olur, vəsaitin xeyli effektiv və optimal istifadə olunmasına imkan yaranır. Üçüncüsü də, respublika vətəndaşları ümumiyyətlə öz pullarının böyük hissəsinə dollara dəyişərək passiv şəkildə evlərində yaxud da

seyflərdə saxlayırlar. Passiv vəsaitlər də nə iqtisadiyyata, nə isə sahibinə qazanc gətirdiyindən SOCAR istiqrazının dövrüyyəyə buraxılma imkan yaratmaqdadır ki, heç bir qazanc gətirməyən həmin vəsaitlər aktiv şəkildə iqtisadiyyata cəlb olunsun.

**Ekoloji təhlükəsizliklər.** Praktiki şəkildə neft sənayesi bütün müəssisələri - neft hasil olunması, nəqli və emal olunması, emaldan əldə olunmuş məhsulların alıcılara çatdırılma prosesi ekoloji mühitin özünü çirkləndirən başlıca mənbələr hesab oluna bilər. Bir il müddətində çıxarılan neftin həcminin təqribən 2-3%-ə kimisi itkiyə gedir, həmin itkinin 0,23%-i də Dünya okeanına axıdılmaqla okean sularındakı ekoloji tarazlığı pozur. Ümumiyyətlə neft çıxarılmış ərazilərdə torpaq qatı və suyun neft ilə çirklənməsində başlıca səbəblər aşağıdakılardır:

- Neft hasilatında köhnə texnologiyalar tətbiq olunması;
- istifadə olunan avadanlıqların ekoloji mühit çirklənməsinin qabağını ala bilməməsi;
- neft quyuların qazılma prosesində quyudaxili kollektorlar üzrə hermetliyin pozulması,
- neftin nəql olunması prosesində boru kəmərinə baş vermiş qəzalar.

**Kadr siyasəti.** ARDNŞ-ın başlıca məqsədlərinin biri bölgədə rəqabətli və xeyli yaxşı iş yerinə çevrilir. Bu məqsədə çatmaq üçün Şirkət daha bilikli və təcrübəli mütəxəssislərin cəlb edilməsi və onlarla daimi əməkdaşlığın yaradılmasını prioritet məsələ olaraq nəzərdə saxlayır.

ARDNŞ-ın kadr siyasətinin üzrə istiqamətləri aşağıdakılardır:

- İnsan resursları formalaşdırılması və eyni imkanların təmin olunması prinsipinə uyğun şəkildə müsabiqə (test, peşə sınaq imtahanı və müsahibə) üsulu ilə işçilər seçilməsi;
- Davamlı inkişaf - kadrın hazırlıq və peşəkarlıq səviyyəsin artıracaq təlimlər təşkil olunması və davamlılığının təmin olunması;
- Karyera yüksəlişi planlaşdırılması - kadrların xidmət fəaliyyətinin dəyərləndirilməsi vasitəsilə vəzifə funksiyasının icra vəziyyəti və bacarıqlarının ölçülməsinin nəticəsində vəzifə pillələrində irəli çəkilməsi;
- Motivasiyanın idarə olunması - işçilərin maddi, həmçinin qeyri-maddi

(psixo-sosial) tələbatını müəyyən etməklə onların effektiv fəaliyyətin təmin edə bilən həvəsləndirmə sistemi formalaşdırılması və tətbiq olunması;

- Sosial təminat - əmək kollektivlərindəki işçilərin əhəmiyyətli fəaliyyəti və hüquqlarının müdafiəsini təmin etmiş sosial-təminat sistemi inkişaf etdirilməsi;

- Əməyin mühafizə olunması - işçilərin əhəmiyyətli fəaliyyətinin təmin olunması üçün təhlükəsiz və sağlam əmək şəraiti təmin edilməsi.

İnsan kapitalın özünün ən qiymətli aktivisi sayan ARDNŞ personalın inkişafı üçün qoyulmuş investisiyaları öz gələcəyinə yatırılan investisiyalar olaraq qəbul edir.

Şirkət işçilərin sosial rifahı yaxşılaşdırılmasını daima diqqət mərkəzində saxlaya bilir, personalın peşəkar inkişaf imkanları və karyera yüksəlişin öz fəaliyyətinin prioritet istiqamətindən hesab edir. Kadrların idarə olunması komitəsinin başlıca vəzifəsi Şirkətin baş ofisin yüksək ixtisaslı kadrlar ilə təmin etmə və struktur vahidlərdəki rəhbər vəzifələrə namizəd axtarmaqla yanaşı, ARDNŞ-in kadr siyasətin struktur bölmələrin uyğun xidmətlərində gerçəkləşdirilməsinə nəzarət etməkdir. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün Şirkət aşağıda göstərilən proqramlar və layihələri gerçəkləşdirir:

- Yerli və beynəlxalq təqaüd proqramları
- Ödənişli yay təcrübə proqramı
- SOCAR Yay Məktəbi Layihələri
- Layihənin idarə edilməsi layihəsi
- Gələcək layihə növləri.

SOCAR-ın əməyin mühafizəsi siyasəti istehsal prosesinin mürəkkəbliyindən asılı olmayaraq, bütün işlərin təhlükəsiz, qəzasız, insan sağlamlığına zərər vermədən yerinə yetirilməsini təmin edir. SOCAR-da əməyin mühafizəsi və təhlükəsizlik texnikası sahəsində işlər aşağıdakı standart sənədlərin tələblərinə uyğun aparılacaq.

### **3.3. Müəssisənin idarə edilməsində strateji planlaşdırmanın sisteminin inkişafı**

Şirkətin bazar şərtlərinə daxili və xarici nəzarəti, həmçinin tələb və təklifin daim dəyişən təsiri, bir firmanın ona əsaslanan iş strategiyasını nəzərdə tutur. Bu vəziyyətdə, balanslı bir iş sistemi yaratmaq, bir şaxələndirmə və rəqabət strategiyası hazırlamaq və həyata keçirmək üçün şirkətin mövcud idarəetmə sistemi əhəmiyyətli dərəcədə təkmilləşdirilməlidir.

Strategiyanın prosesi mərhələləri və səviyyələri arasındakı əlaqənin formalaşması, ardıcılığı və dinamizmi ilə seçilir. Strateji planlaşdırma kontekstində strategiya inkişaf prosesindəki addımlar bunlardır (Ruch B. 2004: p.1-6).

- müəssisənin (şirkətin) missiyasını (niyyətini) və məqsədini təyin etmək;
- strategiyanın formalaşdırılması, seçilməsi və təhlili;
- strategiyanın qiymətləndirilməsi və icrasına nəzarət.

Strateji inkişaf prosesinin səviyyələrinə aşağıdakılar daxildir:

- bir hədəfin formalaşması və ona çatmaq üçün səy göstərmək;
- təşkilatın missiyasına uyğun olaraq təhlil aparmaq;
- strateji qiymətləndirmə;
- strategiyanın özünün formalaşdırılması;
- strategiyanın həyata keçirilməsi.

**Cədvəl 10: Strategiyanın hazırlanması prosesinin mərhələləri və səviyyələri**

Mərhələlər	Səviyyə
Xarici tədqiqat və təhlil və daxili. Çərşənbə	Strategiyanın tətbiqi
Strategiyanın qiymətləndirilməsi və nəzarətin təşkili	Strategiyanın formalaşması
Seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi	Strateji qiymətləndirmə
Bir strategiyanın seçimi, formalaşması və təhlili	Təhlil
Şirkətin hədəflərini və missiyasını müəyyənləşdirmək	Problemin formalaşdırılması

**Mənbə:** Kərimov X.Z. 2011: s.40.

Bu mərhələlərin və səviyyələrin həyata keçirilməsinin əsas şərti real məlumatların verilməsidir. Digər tərəfdən, bir strategiyanın hazırlanmasında analitik və müqayisəli metodlardan istifadə etmək vacibdir.

Strateji idarəetmənin adaptiv mexanizminin tipologiyası canlı təbiət və texnologiyaya məxsus olan adaptiv sistemə əsaslanır.

Nəticədə, özündən asılı olan mexanizmlərin hamısı SWOT və PEST

metodundan istifadə etməklə strateji təhlil sayəsində əldə olunan məlumatlara əsaslanmaqla, təşkilatın bir sıra hərəkətlərinin (yaxud da hərəkətsizliyinin) birləşmələri. Uyğun mexanizmlərin başlıca funksiyası təşkilatın xarici mühit ilə qarşılıqlı təsir strategiyasının seçmələrinə kömək etməkdir.

Seçilən strategiyaları gerçəkləşdirmək üçün təşkilatın başlıca strukturları və idarəetmə funksiyalarına cavab verə bilən mexanizmlər sistemin yaratmalıdır. Praktikada həmin mexanizmlər bir-biriylə bir-birinə bağlıdır ki, başqa komponentlərin elementləri sayılmayan bir təmiz təbiətin hansısa bir hissəsini ayırma çətinidir (əlbəttə ki, onlar bir sistemin elementlərinin hamısı olduğundan). Bu səbəbdən təklif edilən mexanizmlər başlıca xüsusiyyətlərə, xüsusən də təşkilati, iqtisadi, həmçinin motivasiya əsaslı homojenlik prinsipə əsasən formalaşır (Руденко М.Н. 2014: s.55).

Müəssisədə hazırlanmış strategiyanın gerçəkləşdirilməsinin mexanizmləri bütövlüyn mülkiyyəti və həmçinin elementlərinin rəşional izolyasiyasına sahib olmalıdır. Bu, mexanizmlərin istənilən bir hissəsinin dəyişdirilməsi başqa mexanizmlərin dəyişmələrində bir sıra dəyişikliklərə səbəb olmalıdır. Məsəl üçün, müəssisənin struktur dəyişikliyinə özü biznes vahidlərinin sayı və tərkibinin dəyişməyinə gətirib çıxarır, xeyli sayda işçi maraqlarına təsir edir. Bununla yanaşı, bazar mühitində dəyişikliklərə aktiv formada reaksiya vermiş yeni, xeyli çevik və mobil quruluşlar əldə etmək mümkündür.

Həmçinin, strategiyanın icra mexanizmlərinə fərdi elementinin müəyyən izolyasiyası ayrı mexanizm ilə əlaqəli xərcləri kompensasiya etmək üçün imkan verməlidir. Məsəl üçün, bir müəssisənin təkrar yaradılması fəaliyyətinə fərqləndirilməsi, müstəqil biznesin təcrid olunması, kadrlar azaldılmasına gətirib çıxara bilər, həmçinin müəssisənin maliyyə sabitliyi çoxaldır, iş şəffaf və xeyli səmərəli olur.

Nəticədə, təklif edilən mexanizmlərin hamısı vahid idarəetmə sistemi elementləri olaraq birləşən strateji idarəetmə sisteminə daxil edilməlidir.

SOCAR fəaliyyəti cəmiyyətin daima diqqət mərkəzində olmuş və ayrı-ayrı müzakirələrə yol açmışdır. Vətəndaş cəmiyyəti, eyni zamanda KİV həmin

qurumdan lazımlı məlumatları əldə etmək üçün çətinlik çəkir. Şirkət fəaliyyəti haqqında maliyyə və fəaliyyət hesabatları yerləşdirməsinə baxmayaraq ictimaiyyətə açıq olmaq üzrə maraqlı görünür. Şirkətin birlikdə və törəmə müəssisəsinin maliyyə və proqram fəaliyyəti haqqında hesabatlarla rast gəlinmir.

SOCAR fəaliyyətində son zamanlar aşağıdakı tendensiyalar müşahidə olunur ([https://apa.az/az/daxili\\_siyaset/SOCAR-in-Musahid-Surasi-yaradilib-625876](https://apa.az/az/daxili_siyaset/SOCAR-in-Musahid-Surasi-yaradilib-625876)):

1. SOCAR sürətli böyüyür, neft sahəsi ilə birgə qeyri-neft sektoru seqmenti üzrə də daxil olur və dövlət iqtisadiyyatı üçün xeyli riskə çevrilir.

2. Dövlətin xarici borcların üstələmiş borc öhdəlikləri çoxalmaqda davam edir və onların qaytarılması dövlətin valyuta bazarı sabitliyinə təhlükə yaradır.

3. Dünyanın enerji seqmentinin sürətli dəyişməsi, bərpa edilən enerji payının çoxalması fonunda Şirkətin gələcəyə baxışları və hədəflərini müəyyənləşdirmiş və onun inkişafın nəzərdə tutulan orta və uzunmüddətli yeganə Strategiya sənədi mövcud deyildir.

4. Hesabatları üzrə korporativ idarəetmə sistemləri tətbiq etdiyini daima qeyd edən Şirkət korporativ idarəetmə standartına uyğun olmayan idarəetməyə malikdir.

5. Şirkət fəaliyyətinə qanunverici orqanlar tərəfdən nəzarət yox dərəcəsindədi.

6. Şirkətlə dövlət arasında olan maliyyə axınlarını tənzimləyə bilən aydın, konkret normativlər mövcud deyildir.

SOCAR xarici borcları ilbəil artır. 2019-cu il sonuna uzunmüddətli borc öhdəliyi 11,4 mlrd. dollar təşkil etmişdir. Halbuki 2017-ci il həmin göstərici 9,5 mlrd. dollar, 2018-ci il 9,7 mlrd. dollar olub. Şirkətdə borc cəlbə 2020-ci il də davam edib. Cari il yanvar-may ayları şirkət 1 mlrd. 82 mln. manat məbləğində borcu ödəmək məqsədilə əlavə olaraq yerli, həmçinin beynəlxalq banklardan ümumi həcmi 1 mlrd. 71 mln. manat olan yeni uzunmüddətli, o cümlədən qısamüddətli kreditlər cəlb etmişdir. Məlumat üçün qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycan ölkəsinin 2020-ci ilin 1 iyul tarixinə birbaşa və şərti öhdəlik üzrə borcunun məbləği 9 813,3 mln. ABŞ dollarına bərabər olmuşdur.

Bütün bunları nəzərə almaqla SOCAR fəaliyyətində idarəetmə səmərəliliyinin artırılması, şəffaflığın və hesabatlılığın təmin edilməsi vacibdir. İlk olaraq şirkətin

təşkilati-hüquqi formalarının konkretləşdirilməsi və səhmdar cəmiyyəti şəklində yenidən təşkil olunmalıdır. Şirkət idarəciliyində İqtisadi Əməkdaşlıqla İnkişaf Təşkilatı hazırladığı Dövlətə xas müəssisələrin korporativ idarəetmənin təcrübələri üzrə Qaydalara əsaslanmış korporativ idarəetmə standartı tətbiq edilməlidir. Həmin addımların davamı kimi uyğun qanunvericiliyə şəffaflıq ilə hesabatlılıq öhdəliklərinin konkret və aydın çərçivələrini müəyyənləşdirmiş dəyişikliklər olunmalıdır. İnformasiya əldə etmək barədə Qanuna dəyişiklik olunaraq SOCAR informasiya sahiblər kateqoriyasına, şirkətin maliyyə, həmçinin əməliyyat məlumatları da açıqlanması zəruri sayılan informasiya siyahısına daxil edilməlidir. Həmçinin SOCAR qanunverici orqan sayılan Milli Məclis qarşısındakı hesabatlılığı artırılmalıdı. Atılmalı önəmli addımlardan biri isə şirkətin orta (5 illik), həmçinin uzunmüddətli (15-20 illik) dövr üzrə hədəflənmiş yagnə İnkişaf Strategiyasının işlənərək hazırlanmasıdır. Getdikcə sərhədsiz böyüməkdə olan SOCAR-ın şaquli inteqrasiya olunma hədəfinin məhdudlaşdırılması, Azəriqaz İB şirkətin tərkibindən çıxarılmaqla müstəqilləşməsi məsələsi nəzərdən keçirilməlidir (<https://bakuresearchinstitute.org/az/socar-big-problems-at-the-largest-company-in-azerbaijan/> ).

Şirkət özü 2035-ci ilə kimi olan dövrü əhatələyən müasir inkişaf strategiyası McKinsey şirkətiylə birlikdə hazırlanıb. Sənəd hökumətə təqdim ediləcək. Strategiyanın başlıca prinsipləri arasında şirkətin davamlı inkişafı, təkmilləşmiş effektiv idarəetmə sisteminin tətbiq edilməsi, sosial və ekoloji məsuliyyət artırılması, dövlətin yanacaq-enerji tələbatı ehtiyacının qiymətləndirilməsi və şirkət gəlirliliyinin təmin edilməsi ilə birgə, borclanmanın idarə edilməsi də mühüm yer tutur.

SOCAR özünün 2035-ci ilə qədər Korporativ Strategiyası istehsal tsiklin rəqəmsallaşması, innovasiya, həmçinin vençur layihələrinə ayrılmış investisiya həcmi artması, kadr potensialının ixtisasdöyişmə, o cümlədən ixtisasartırma proqramlarının vasitəsilə optimallaşdırılmasını nəzərdə tutmaqdadır.

Yeni strategiyaya əsasən investisiya portfelimizi yenidən nəzərdən keçirməklə biznesimizin davamlılığını təmin etmək, həmçinin şirkətin əməliyyat modelinin əhəmiyyətliliyini artırmaq əzmindəyik. Ölkənin neft, qaz, emal və kimya



məhsulları üzrə olan daxili tələbatın tamamilə təmin edərək, regional və qlobal enerji təhlükəsizliyi üzrə Azərbaycanın payını dayanmadan artırmaq hər zaman olduğu kimi, əsas strateji hədəflərimizdən biri sayılır (<http://interfax.az/view/813740/az> ).

Sözügədən kursun perspektivi nəzərə alınmaqla, gələcək illər aşağı karbon emissiyalı biznes, sirkulyar iqtisadiyyat və ekoloji baxımdan daha təmiz əməliyyatların stimullaşdırılması prosesini qarşıya başlıca məqsədlər olaraq qoymuşdur.

Əsas biznes prosesinin, verilənlərin və onların SOCAR-ın ölçmə sisteminin resurslarına, müəssisə məlumat bazalarına və SAP ERP rəqəmsal ləpələrinə inteqrasiyası üçün həll yolu hazırlanmışdır. Bundan əlavə, rəqəmsal üsul SOCAR-ın 2 neft-qaz idarəsində vahid hesablama metodunda tətbiq edilmiş və sınaqdan keçirilmişdir. Rəqəmsal platforma geoloji və texniki tədbirləri seçmək, quyuların istismarını təhlil etmək, modellərlə qarşılıqlı əlaqə yaratmaq və hasilat proseslərini planlaşdırmaq bacarığını nümayiş etdirib. Əsas istifadəçilərə, eləcə də fərdi məlumat dəstlərinin sistemə şəkildə nəzərdən keçirilməsinə və yüklənməsinə cavabdeh olan bütün ekspertlərə təlim keçirilib. Rəqəmsal platforma itkiləri əhəmiyyətli dərəcədə azalda, qərarların qəbulunu dəstəkləyə, sabit və dinamik məhdudiyyətləri hesablamaq üçün davamlı əməliyyatın aktiv modelini yarada, bütün kommersiya obyektlərinin (quyular, boru kəmərləri, yerüstü avadanlıqlar, elektrik avadanlıqları) real görünüşünü təmin edə bilər (<https://news.milli.az/economy/882602.html> ).

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Strateji idarəetmə, bir firmanın strategiya hazırlamaq və həyata keçirmək üçün hərəkətlərinin ardıcılığını təyin edən bir prosesdir. Məqsədlər nəzərə alınmaqla, strategiyaların hazırlanması, lazımi resursların müəyyənləşdirilməsi və məqsədlərə nail olmaq üçün xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəni əhatə edir. Strateji idarəetmənin iki əsas son məhsulu arasında fərq qoyurlar. Bunlardan bəziləri, təşkilatın gələcəkdə hədəflərinə çatmaq üçün potensialı və daxili quruluşu və xarici mühitdəki dəyişiklikləri həssas edən təşkilati dəyişikliklərdir. Strateji idarəetmə əməliyyat və strateji növləri ilə seçilir. Bir firmanın potensialı və strateji imkanları, korporativ davranış və kadrların keyfiyyəti ilə müəyyən edilir.

Hər bir strategiyanın hazırlanmasında analitik və müqayisəli metodlardan istifadə etmək vacibdir:

- Mövcud strategiyanın təyin edilməsi.
- Məhsul portfelinin təhlili.

Bu, strateji idarəetmənin əsas elementlərindən biridir. Mürəkkəb portfelin təhlili firmanın ayrı-ayrı segmentləri arasındakı əlaqənin aydın bir mənzərəsini yaradır. Bu analizlə pul axını, risk, yenilənmə və amortizasiya kimi daxilolmalar arasında bir tarazlıq əldə edilə bilər.

- Bir firmanın strategiyasını seçmək. Şirkət strategiyasının seçimi şirkətin mövqeyini xarakterizə edən əsas amillərin təhlili əsasında məhsul portfelinin təhlilinin nəticələrinə, həmçinin mövcud strategiyanın xarakterinə əsaslanır. Bir strategiya seçərkən bir sıra məsələləri nəzərə almaq vacibdir:

- Firmanın güclü tərəfləri. Bu məsələ bir şirkətin inkişaf strategiyasının seçilməsində həlledici rol oynaya bilər. Burada firma mövcud fürsətlərdən maksimum dərəcədə istifadə etməyə və bazarda mövqələrini möhkəmləndirməyə çalışmalıdır. Aparıcı şirkətlər bazar vəziyyətindən asılı olaraq fərqli inkişaf strategiyaları seçməlidirlər.

Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış konsepsiyası neft-kimya sənayesinin ciddi modernləşdirilməsini, qeyri-neft sənayesinin şaxələndirilməsini və inkişafını, hər

bölgənin rəqabətçi üstünlüklərini nəzərə alaraq regional inkişaf mərkəzlərinin yaradılmasını, iqtisadiyyat, sənaye bölgələrinin yaradılması və inkişafı, sənaye texnoparklarının sayı və miqyasının genişləndirilməsi, strateji iqtisadi zonaların yaradılması və digər institusional dəyişikliklər prioritet olaraq vurğulandı. Onların icra mexanizmi 2015-2020-ci illər üçün Azərbaycan Respublikasında Sənaye İnkişafı Dövlət Proqramında, habelə Milli İqtisadiyyatın və İqtisadiyyatın Əsas Sektorlarının Strateji Yol Xəritəsində öz əksini tapmışdır. Bu cür institusional dəyişikliyin əsası sənayedə və qurumlardakı struktur dəyişikliyidir (yenidən qurulma). Post-neft iqtisadiyyatının davamlı inkişafını təmin etmək üçün qeyri-neft sektorunda iqtisadiyyatın şaxələndirilməsi prioritet olaraq qalır. Bununla birlikdə, sektordaxili və sektorlararası struktur dəyişikliyi bu sahədə müvəffəqiyyətin açarıdır. Səhmdar cəmiyyətləri, kiçik müəssisələr, iri şirkətlər, habelə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsi əsasında yaradılan xarici firmalarla birgə təşkil olunan holdinqlərdən, birliklərdən, texnoparklardan, fond birjalarından və digər mütərəqqi idarəetmə formalarından istifadə halına gəlmiş bir reallıqdır.

Azərbaycan kimi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə əsas strateji hədəf potensial və mövcud mənbələrin mövcudluğu ilə davamlı iqtisadi böyüməyə və yüksək sosial rifaha nail olmaqdır. Bunu etmək üçün hər bir firma, daha yaxşı məhsul inkişafına sahib bir yeniliklər strategiyası, eyni zamanda sinerji və dəyər zənciri əsaslı inkişaf zəncirinin formalaşması ilə davamlı rəqabət üstünlükləri əldə edərək öz intiqam strategiyasını inkişaf etdirməlidir.

Davamlı inkişaf strategiyasının müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün bir firma, müsbət nəticələr əldə etmək üçün mövcud mənbələrdən istifadə edərək birgə müəssisələrin yaradılması ilə riskli kapital təşəbbüskarlığına investisiya qoymağı üstün tutmalıdır. Azərbaycanda innovasiyalara əsaslanan iqtisadiyyatda müsbət dəyişikliklərə nail olmaq üçün rəqabətə davamlı istehsal müəssisələri yaratmaq və investisiyalarını xeyli yaxşılaşdıraraq innovasiya fəaliyyətini genişləndirmək lazımdır.

Differensasiya strategiyasının tətbiq olunması və gerçəkləşdirilməsi şirkətlərə özlərini məhsul, xidmətlər, eyni zamanda alıcı kütləsini əldə etmək baxımından

xeyli təkan vermiş olur. Differensasiya strategiyasını doğru, əhəmiyyətli və sistemli tətbiq edilməsi şirkətlərə başqaları ilə müqayisə zamanı daha çox gəlir əldə etmək imkanını vermiş olur. Differensasiya strategiyasını gerçəkləşdirən şirkətlər bunu alıcı həcmi artmasında, bazarda ayrıca bir mövqe sahibinə çevrilməsi, istehlakçıların maraqlarını özünə cəmləşdirməklə həmin fərqliliyi hiss edə bilməkdədir. Fərqlənmək strategiyası rəqabət üstünlüyünü qazanmaq məqsədli səmərəli strategiyadı və daha səviyyəyə malik yeniliklər, daha unikal keyfiyyətə malik məhsullar təklif etməklə alıcılara şirkət fəaliyyətinin inkişaf elətdirməsin təmin etməkdədir. Differensasiya strategiyasında başlıca məqsəd fərqlilik və özəlliyi alıcılara çatdırmaqdı bu cür olmayan təqdirdə həmin strategiya effektivli olmaya bilər və neqativ nəticələr verəcəkdir. Sözügedən strategiya köməyi ilə qazanılmış rəqabət üstünlüyü satış həcmi artımına və qazanc əldə olunmasına yardım etmiş olur. Şirkət daxilindəki differensasiya strategiyası yalnız məhsula yox həmçinin başqa sahələrdə tətbiq olunsaydı şirkət effektivliyi xeyli artmış olardı. Nəticə etibarilə differensasiya strategiyasının daha çox səmərəli olması üçün ayrı-ayrı sahələrdə gerçəkləşdirilə bilər.

1. Müəssisənin təsviri barədə;
2. Heyət daxilində, reklam üzrə, satış üzrə;
3. İstehsal prosesi barədə;
4. Elmi-tədqiqat işi üzrə;
5. Satış siyasəti barədə;
6. Xidmət sahəsi barədə;
7. İnnovasiyalar sahəsi barədə.

Differensasiya strategiyası prosesinin Dövlət Neft şirkəti daxilində gerçəkləşdirilməsi sayəsində neft şirkəti dövlət daxilində enerji asılılığını azaldıb, ölkədən kənar Avropanın enerji təminatçılarından birinə çevrilmişdir. Fərqləndirmə strategiyasının sayəsində Dövlət Neft şirkəti respublika hüdudlarından kənar yerlərdə maraqlı tərəfdaşa çevrilib və öz imicini möhkəmləndiribdir. Fərqləndirmə strategiyası nəticədə yalnız Dövlət Neft şirkətinin özünü iqtisadi baxımdan möhkəmlənməsinə deyil, həmçinin ölkəmizin iqtisadi baxımdan inkişaf etməsinə

imkan vermişdir. Belə ki, Dövlət Neft şirkətindəki differensasiya strategiyasının gerçəkləşdirilməsi nəticəsində həm xarici münasibətlər baxımından, həm reklamlar baxımından, həm də kadrlar inkişaf etdirilməsi baxımından müvəffəqiyyətli fəaliyyət planları gerçəkləşdirilmişdir. Differensasiya strategiyasının tətbiq edilməsi sayəsində Dövlət Neft şirkətinin təkmilləşdirilməsi, həmçinin inkişafına təsiri nöqtəyi-nəzərdən aparılmış araşdırmalar və təhlillər nəticəsində aşağıda göstərilən nəticələr əldə edilmişdir.

1. Dövlət Neft şirkətinin ümumi olaraq fəaliyyət planı təhlil olunmuşdur.

2. Tətbiq olunan differensasiya strategiyasının sayəsində Dövlət Neft şirkətinin fəaliyyət istiqaməti genişləndirilib və inkişaf etdirilibdir.

3. Differensasiya strategiyasının gerçəkləşdirilməsinin nəticəsi kimi neft şirkəti resurslarının əhəmiyyətli istifadə istiqamətləri qeyd edilmiş və bir sıra təkliflər irəli sürülmüşdür.

5. Differensasiya strategiyasının tətbiq edilməsi sayəsində Dövlət Neft şirkətinin xarici münasibətləri genişlənməmiş, həyata keçirdiyi reklam strategiyasının nəticəsində gəlirləri əvvəlki illərə nəzərən artmış, o cümlədən kadr potensialının inkişaf etməsinə nail olunmuşdur.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dilində

1. “Auditor xidməti haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanununa və Azərbaycan Respublikasının İnzibati Xətalər Məcəlləsinə dəyişiklik və əlavələr edilməsi barədə” AR Qanunu. (2011) Bakı;
2. Abbasov İ.M. (2017) “Audit” dərslik. Bakı, “Azərneşr”, 530 səh.
3. Cəfərli H.A. (2019) İqtisadi təhlil. Dərslik. Bakı, “Elm və təhsil”, 560 səh.
4. Ələkbərov Ə.H., Vəliyev M.Ə., Purhanı S.H. (2013)”Menecment”, Bakı, “Elm və Təhsil”, 600 səh.
5. Əliyev T.N. (2014)”Marketinqin təşkili və idarə olunması: Neft emalı və neft-kimya sənayesi müəssisələrində (Monoqrafiya)”. Bakı, “ADNA”, 568 səh.
6. Əmirov İ.B., Hacıyeva Z.E. (2015), “Menecment” Bakı, “Şərq və Qərb” 468 səh.
7. Kərimov X.Z. (2016) “Strateji menecment”. Dərs vəsaiti. Bakı, “Təhsil” NPM, 208, 440 səh.
8. Novruzov V.T. (2015) “Audit” dərslik. Bakı, “Azərbaycan”, 504 səh.
9. Rzayev Q.R. (2016) “Mühasibat uçotu və audit” dərslik. Bakı, “Mütərcim”, 446 səh.
10. Şahbazov K.A. (2017), “Menecment” Bakı, “Elm”, 1036 səh.

## İngilis dilində

1. Drucker (2019), Management, Responsibility, Harper and Row, New York. 278 p.
2. Kaplan N. (2017), “Is there a problem with your strategy? Then map it out, ”Harvard Business Review September-October, p.347.
3. Mintsberg H. (2016), “The Collapse and Rise of the Strategic Plan” Harvard Business Review February 1994, pp. 107-114.
4. Porter (2015), Competitive Advantage, Creating and Continuing Advantageous Features Free Press, New York, p.358.

5. Ruch B. (2014), "Tools for Optimizing Your Plan", Camp Magazine, American Camp Association, Vol. 77, No. 6, New Dic., P.1-6.

6. The Art of Long Vision (2015), Planning the Future of an Uncertain World" by Peter Schwartz, p.569.

7. "The Role of Strategic Planning in Modern Organizations," (2017), Annals University of Applied Sciences, Faculty of Economics, "December 1," p.236.

### **Rus dilində**

1. Альберт Х., Хедури М.Ф. (2012) Структура управления, Транспорт. сангл., «Дело», М., 702 с.

2. Ансоф И. (2009), Стратегический менеджмент: англ. / Научный редактор Л.И. Эвенко.-М.: Экономика, 519 с.

3. Вознесенский Е.А. (2013) Финансовый контроль деятельности промышленных предприятий - М.: Издательство ЛГУ, с.156.

4. Волкогонова О.Д., Зубы А. (2014), Стратегический менеджмент: Учебник. М., ИНФРА-М, 256 с.

5. Дэвид Ф. Р. (2014). Стратегическое управление, 12-е издание, стр. 36-37, 45-47, 93.

6. Ершов а. Аудит как вид аудита // Финансовое право. № 10, 2010.

7. Зайцева Л.А. Система стратегического планирования предприятия [Текст] / Л. А. Зайцева // Вестник ИрГТУ. No 2 (30), 2017, стр..114

8. Маурина И.Н. (2014) Стратегический менеджмент. Учебник. Екатеринбург: УрФУ, стр. 132 (Высшее образование).

9. Майкл Портер (2015) Конкурентная стратегия «Метод анализа профессионалов и конкурентов».

10. Окунева А.В. Стратегический план промышленных предприятий. Швеция МГТУ «МАМИ» №1 (15), май 2013 г.

11. Овсянникова Л. Н. Государственный фискальный контроль: стандартизованный подход. // Финансы, 2012 №2.

12. Окунева А.В. Стратегический план промышленных предприятий.

Швеция МГТУ «МАМИ» №1 (15), май 2013 г.

13. Руденко М.Н. (2014). Стратегическое планирование: Учебник. Грант / М. Н. Руденко, Е. Д. Оборина, Д. Н. Письменников; Пермь. Государственный нац. Распространено. un-t. Пермь, 396 с.

14. Терехофф а. (2013) Аудит: перспективы развития. Москва, 560 с.

15. Томпсон и Мартин, Джонсон, Скоулз и Витингтон, стр.294.

16. Финансовый менеджмент компаний (под ред. Е.В. Кузнецовой) (2012), м. , «Экономика», с.

17. Фомичев А.Н. (2014) Стратегический менеджмент: Учебник для вузов, м. Дашков и Ко - 468 стр.

### **İnternet resusları**

1. <http://anl.az/el/Kitab/2018/10/cd/Azf-304417.pdf>

2. [http://files.preslib.az/projects/republic/az/azr3\\_4.pdf](http://files.preslib.az/projects/republic/az/azr3_4.pdf)

3. <http://jppconsulting.com/?reqp=1&reqr=nzcdYaEvLaE5pv5jLab=>

4. <http://news.lent.az/news/249533>

5. <http://socarplus.az/en/article/204/socar-prospects-of-strategic-planning>

6. <http://www.socar.az/socar/az/economics-and-statistics/economics-and-statistics/socar-reports>

7.

[https://azertag.az/xeber/Azerbaycanin\\_neft\\_strategiyasi\\_Asrin\\_muqavilesinden\\_Cenub\\_qaz\\_dehlizinedek\\_boyuk\\_yol-886340](https://azertag.az/xeber/Azerbaycanin_neft_strategiyasi_Asrin_muqavilesinden_Cenub_qaz_dehlizinedek_boyuk_yol-886340)

8. <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy/viewer>

9. <https://president.az/articles/23448>

10. [https://www.bp.com/az\\_az/caspian/press/pressreleases/Yeni-Biznes-Merkez-achildi.html](https://www.bp.com/az_az/caspian/press/pressreleases/Yeni-Biznes-Merkez-achildi.html)

11. <https://www.ebsglobal.net/EBS/media/EBS/PDFs/Strategic-Planning-Course-Taster.pdf>



12. <https://www.elsevier.es/en-revista-brq-business-research-quarterly-424-articulo-the-evolution-strategic-management-research-S2340943614000188>
13. <https://www.sixdisciplines.com/thesixdisciplinesblog/strategic-vsoperational-planning-0>
14. <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/>
15. <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-planningprocess.html>
16. [https://apa.az/az/daxili\\_siyaset/SOCAR-in-Musahid-Surasi-yaradilib-625876](https://apa.az/az/daxili_siyaset/SOCAR-in-Musahid-Surasi-yaradilib-625876)
17. <https://bakuresearchinstitute.org/az/socar-big-problems-at-the-largest-company-in-azerbaijan/>
18. <http://interfax.az/view/813740/az>
19. <https://news.milli.az/economy/882602.html>

## Cədvəllərin siyahısı

<b>Cədvəl 1:</b>	Strateji	idarəetmə	
modelləri.....			31
<b>Cədvəl 2:</b>	Rəqabət üstünlüklərini təmin edən istehsal amillərinin mənbələrinə görə təsnifatı.....		38
<b>Cədvəl 3:</b>	SOCAR-ın	inzibati	idarəetmə
strukturu.....			44
<b>Cədvəl 4:</b>	SOCAR-ın inzibati idarəetmə strukturunun əsas seqmentləri qismində çıxış edən komitələr.....		45
<b>Cədvəl 5:</b>	SOCAR-da	işçilərin	say
dinamikası.....			47
<b>Cədvəl 6:</b>	SOCAR-da 2019-cu il üçün işçilərin əmək müqaviləsinin növünə görə bölgüsü.....		47
<b>Cədvəl 7:</b>	SOCAR-da	işçilərin	yaş
bölgüsü.....			48
<b>Cədvəl 8:</b>	SOCAR- işçilərin	cins	və
bölgüsü.....			48
<b>Cədvəl 9:</b>	Kəmiyyət	-	keyfiyyət
meيارları.....			54
<b>Cədvəl 10:</b>	Strategiyanın	hazırlanması	prosesinin
səviyyələri.....			68

## Şəkillərin siyahısı

<b>Şəkil 1:</b>	Strateji planlaşdırma prosesinin mərhələləri.....			19
<b>Şəkil 2:</b>	Strateji	planlaşdırma		
növləri.....				23
<b>Şəkil 3:</b>	Strateji	idarəetmə		
metodları.....				25
<b>Şəkil 4:</b>	Porterin beş rəqabətçi qüvvə modeli.....			30
<b>Şəkil 5:</b>	Başlıca	xarici	təsir	
amilləri.....				34
<b>Şəkil 6:</b>	Firmanın	istehsal	potensialının	tərkib
hissələri.....				42
<b>Şəkil 7:</b>	SOCAR şirkətinin korporativ mühiti.....			44
<b>Şəkil 8:</b>	SOCAR-da insan resurslarının idarə edilməsi üzrə əsas funksiyalar.....			46
<b>Şəkil 9:</b>	SOCAR-da İR-ın transformasiyası çərçivəsində planlaşdırılan gələcək layihələr.....			46
<b>Şəkil 10:</b>	Strateji planlaşdırma prosesindəki məlumatlar.....			52
<b>Şəkil 11:</b>		MOST		
modeli.....				55

## Qrafiklərin siyahısı

<b>Qrafik 1:</b>	ARDNŞ-ın neft hasilatı göstəriciləri.....			49
------------------	-------------------------------------------	--	--	----

## Sxemlərin siyahısı

<b>Sxem 1:</b>	Ölkənin rəqabət üstünlüklərinin determinantları: "Porter brilyantı" (rombu).....			37
----------------	----------------------------------------------------------------------------------	--	--	----

<b>Sxem</b>	<b>2:</b>	ARDNŞ-ın	differentiasiya	strategiyasının
istiqamətləri.....				
				60