

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

Əlyazması hüququnda

FUAD RAMİZ OĞLU HÜSEYNOV

**XARİCİ MÜHİTİN QEYRİ-MÜƏYYƏNLİYİ ŞƏRAİTİNDƏ
İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ
STRATEGİYASI**

İxtisas: 5308.01 – Ümumi iqtisadiyyat

**İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəni
almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın**

A V T O R E F E R A T I

BAKİ – 2013

Dissertasiya işi Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin «Menecment» kafedrasında yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: iqtisad elmləri doktoru
Heydər Sərdar oğlu Həsənov

Rəsmi opponentlər: iqtisad elmləri doktoru, professor
Əli Qəmbərəli oğlu Əlirzayev

iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, dosent
Mahir Əlişah oğlu Əliyev

Aparıcı təşkilat: **Azərbaycan Respublikası İqtisadi
İnkişaf Nazirliyinin İqtisadi
İslahatlar Mərkəzi**

Dissertasiyanın müdafiəsi «29» 03_2013-cü il saat 14⁰⁰-da Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin D 02.051 dissertasiya şurasının iclasında keçiriləcəkdir.

Ünvan: Az 1001, Bakı şəhəri, İstiqlaliyyət küçəsi 6, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti.

Dissertasiya işi ilə Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat «___» _____ 2013-cü ildə göndərilmişdir.

**Dissertasiya şurasının
elmi katibi, i.e.n.,**

dos. Z.İ.Mustafayeva

İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

Mövzunun aktuallığı. Çağdaş postindustrial dövr qeyri-müəyyənliklə, konkret inkişaf qanunauyğunluqlarının olmaması və qloballaşma ilə xarakterikdir. Cəmiyyətdə baş verən dəyişikliklərin ildırım sürəti ilə yayılması və beynəlmilləşmə ayrı-ayrı ölkələri, onların sosial-iqtisadi və siyasi-hüquqi vəziyyətlərini bir-birinə yaxınlaşdırmışdır.

Elmi-texniki inqilabın postindustrial dövrün əsas hərəkətverici qüvvəsi rolunu oynaması, yeni məhsul və texnologiyaların bazara daxil olması ənənəvi rəqabət mübarizəsini və dinamikasını dəyişdirmişdir. Bu şəraitdə gözlənilən və gözlənilməyən dəyişikliklərin konkret işgüzar təşkilati təsirinin mənfi fəsadlarının qarşısının alınması və ya yumşaldılması, dəyişkən mühitdə fəaliyyət göstərmə üsullarını hazırlamaq üçün strateji menecment yaranmışdır. Strateji çeviklik rəqabət mübarizəsində mövqenin seçilməsi, strateji seqmentləşdirmə, sinergetika, diversifikasiya və strateji menecment sisteminin digər komponentləri sahibkarlıq strukturlarına mürəkkəb və dəyişkən xarici mühit şəraitində fəaliyyət imkanı verir. Lakin Azərbaycanda fəaliyyət göstərən yerli işgüzar təşkilatların idarə edilməsində strateji menecment sistemindən istifadə dərəcəsi aşağıdır və demək olar ki, bu məsələyə lazımi əhəmiyyət verilmir. Başqa sözlə desək, bu təşkilatlar bazar şəraitində uzunmüddətli məqsədləri müəyyənləşdirmək, bu məqsədlərə çatmağa xidmət edən strategiyaları hazırlamaq və həyata keçirmək sahəsində kifayət qədər biliklərə, təcrübəyə malik deyildirlər.

İşgüzar təşkilatların xarici mühiti sabitlikdən dinamikliyə doğru dəyişir. Rəhbərliyin səriştəsizliyi, tələb və təklifin gözlənilmədən dəyişməsi, yaradıcılığa, yeniyə ehtiyacın yaranması və texnoloji biliklərin fasiləsiz şəkildə inkişafı xarici mühitin qeyri-müəyyənliyini şərtləndirən əsas amillərdir. Gözlənilmədən baş verən dəyişikliklər işgüzar təşkilatlara daha ciddi problemlər yaradır. Çünki, bu cür dəyişikliklərə adekvat cavab verməyin həlli yolları əvvəlcədən müəyyən olunmur.

Müəssisələr məhsul və xidmətlərin istehsalında mürəkkəb biliklər istifadə etdikcə onların xarici mühiti də bir o qədər mürək-

kəbləşir. Amma istifadə olunan texnoloji biliklər rasional şəkə salındıqda, yəni onlar tez dərk olunan komponentlərə bölündükdə xarici mühiti də tez bir zamanda başa düşmək olur.

Belə bir şəraitin mövcudluğu xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması qanunauyğunluqlarının öyrənilməsini və onun yerli mühitə adaptasiya yollarının araşdırılmasını tələb edir.

Beləliklə, strategiyanın işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinin idarə edilməsi sisteminin araşdırılması elmi-təcrübəvi əhəmiyyət kəsb edir və bu səbəbdən aktual xarakter daşıyır.

Məsələnin bu cür qoyuluşu dissertasiya mövzusunun seçilməsini zəruri etmişdir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. Müasir dövrümüzün yüksək sürətlə dəyişən ictimai-siyasi şərtləri və qloballaşma işgüzar təşkilatları müxtəlif xarakterli alternativ strategiyalardan istifadə etmək problemləri ilə qarşılaşdırır. İşgüzar təşkilatın strategiyası və strateji baxımdan idarə edilməsinin nəzəri-praktiki məsələlərinin postindustrial dövr və qloballaşma fonunda tədqiqində P.Drokerin, D.Reçmenin, M.Meskonun, İ.Ansoffun, M.Porterin, A.Tompsonun, A.Striklendin, H.Minsberqin, R.Fatxutdinovun, O.Vixanski- nin, D.Aakerin və s. çalışmalarının böyük əhəmiyyəti vardır. Bu sahədə respublikamızın iqtisadçı alimləri A.A.Nadirov, Z.Ə.Səmədzadə, Ş.H.Hacıyev, T.Ə.Quliyev, R.İ.Quliyev, T.Ə.Əliyev, Ə.İ.Bayramov, T.Ə.Hüseynov, K.A.Şahbazov, A.A.Şəkərəliyev, Ə.P.Babayev, M.X.Meybullayev, Ə.Q.Əlirzayev, M.A.Əhmədov, Q.N.Manafov, H.S. Həsənov və digər alimlər iqtisadi transformasiya şəraitində təsərrüfat subyektlərinin strateji davranışlarının bu və ya digər aspektlərinə toxunmuşlar. Ancaq konkret olaraq müasir işgüzar təşkilatın fəaliyyət strategiyasının qurulması xüsusiyyətləri, xarici mühitin qiymətləndirilməsi, strateji seçim, rəqabət üstünlüyü, diversifikasiya strategiyası, strateji çeviklik və strateji nəzarət məsələlərinin daha dərindən və hərtərəfli tədqiq olunmağa ehtiyacı vardır. Bu problemlərin elmi-təcrübə vacibliyi həmin sahədə tədqiqatların davam və inkişaf etdirilməsini tələb edir.

Dissertasiya işinin məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi effektiv rəqabət müfitinin təşəkkülü və sosial-iqtisadi inkişafın

dayanıqlılığının təminatı şəraitində işgüzar təşkilatlar tərəfindən xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyaların sistemləşdirmək və bu strategiyaların reallaşdırılması üçün praktiki üsulları təyin etməkdən ibarətdir.

Bununla əlaqədar olaraq, tədqiqatda aşağıdakı konkret vəziyyətlərin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulmuşdur:

- strateji idarəetməyə zərurətin yaranması şəraitinin müəyyənləşdirilməsi;
- müasir işgüzar təşkilatların bazarda özlərini aparma davranışlarının əsas çalarlarının öyrənilməsi;
- işgüzar təşkilatların strateji baxışlarının işlənməsi texnologiyasının tətbiq olunması;
- strateji təhlilin əsas alətlərindən istifadə etməklə işgüzar təşkilatların xarici mühitinə araşdırılması prosesinin sərgilənməsi;
- yerli müəssisələrin rəqabət üstünlüklərinin sistemləşdirilməsi;
- qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılması yollarının üzə çıxarılması;
- işgüzar təşkilatların inkişaf planlarının dəqiqləşdirilməsi;
- müəssisələrin strateji resurslarının bölüşdürülməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi.

İşin tədqiqat obyektini kimi işgüzar təşkilatlarda xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının hazırlanması və strateji menecment sisteminin tətbiqinin təsərrüfat fəaliyyəti və rəqabət mübarizəsində mövqeyinin əldə edilməsi arasında çoxşaxəli bağlılıq götürülmüşdür.

Tədqiqatın predmeti isə işgüzar təşkilatlarda xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının işlənməsi və həyata keçirilməsi zamanı yaranan idarəetmə münasibətlərinin ayrı-ayr komponentləri və aspektləridir.

Dissertasiya işinin nəzəri-metodoloji əsaslarını, iqtisad elminin klassiklərinin, xarici və ölkə iqtisadçı alimlərinin biznes strategiyasına, strateji menecment və sahibkarlığın inkişafında bu məsələlərin yeri və rolu haqqında əsərləri, nəzəri və praktiki fikirləri, Azərbaycanda işgüzar təşkilatların biznes fəaliyyəti mühitini

müəyyənləşdirən müvafiq təşkilati-hüquqi aktlar təşkil edir. İşin yerinə yetirilməsində nəzəri baza kimi qeyri-müəyyənliklə səciyyələnən postindustrial dövr və ona cavab olaraq yaranmış strateji menecementi əhatə edən elmi tədqiqatlar tutur.

Dissertasiya işində təhlil, analitik ümumiləşdirmə, müqayisə, dinamika, şəxsi müşahidə və empirik müşahidə üsullarından geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın informasiya bazasını Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin, İqtisadi İnkişaf Nazirliyinin, Milli Məclisin qəbul etdiyi qanun və normativ aktlar, hökumətin qərarları, prezident sərəncamları və ayrı-ayrı sahibkarlıq strukturlarının praktiki fəaliyyətinin nəticələri təşkil edir. Eyni zamanda, informasiya mənbəyi kimi İnternet şəbəkəsindən geniş istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi. Müasir şəraitə uyğun olaraq qeyri-sabitlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində işgüzar təşkilatlarda xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyaları sistemləşdirilmişdir. Bu baxımdan tədqiqatın elmi yeniliyi, hər şeydən əvvəl, onun bu səpkidə ilk dəfə olaraq həyata keçirilməsilə xarakterizə oluna bilər.

Ümumiyyətlə, dissertasiya işinin əsas elmi yenilikləri aşağıdakılardan ibarətdir:

– yerli təşkilatlarda strategiyanın hazırlanması və reallaşdırılmasının zəruriliyi əsaslandırılmışdır;

– yerli işgüzar təşkilatların xarici mühitin qiymətləndirilməsi strategiyalarının rasionallaşdırılması istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir;

– işgüzar təşkilatların bazardakı mövqeyi ilə xarici mühit elementləri arasındakı funksional bağlılıq tədqiq olunmuşdur;

– strateji təhlilin əsas alətlərindən istifadə etməklə işgüzar təşkilatların xarici mühitinin araşdırılması prosesi müəyyənləşdirilmişdir;

– yerli müəssisələrin rəqabət üstünlükləri sistemləşdirilmişdir;

– qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılması yolları müəyyənləşdirilmişdir;

– xarici mühiddəki gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyasının seçilməsi üstünlükləri əsaslandırılmışdır;

– xarici mühit dəyişikliklərinə adekvat reaksiya üsulu kimi inkişaf planlarının rolu dəqiqləşdirilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri əhəmiyyəti əsasən onunla təsbit edilir ki, aparılan nəzəri ümumiləşdirmələr və irəli sürülən yanaşmalar iqtisadiyyatda fəaliyyət göstərən biznes strukturlarının strategiyanın işlənməsi və həyata keçirilməsi ilə bağlı formalaşmış münasibətlər sistemini daha düzgün dərk etməyə və müvafiq olaraq strateji menecment istiqamətində səmərəli tədbirləri işləyib hazırlamağa imkan verir. Dissertasiyanın əksər paraqraflarında konkret problemlərlə bağlı irəli sürülmüş nəzəri müddəalar strateji menecmentlə əlaqədar aparılan elmi tədqiqatlarda istifadə oluna bilər.

Tədqiqatın təcrübi əhəmiyyəti, hər şeydən əvvəl, strategiyadan istifadənin zəruriliyinin əsaslandırılması ilə şərtlənir. Tədqiqat işində irəli sürülən təklif və tövsiyələrin həyata keçirilməsi hər bir işgüzar təşkilata gözlənilməyən dəyişikliklərə tez reaksiya verməkdə və effektiv rəqabət mühitinin təşəkkülündə mühüm rol oynaya bilər. Rəqabətqabiliyyətliliyin yüksəldilməsi yönündə rəqabət strategiyasının həyata keçirilməsi bazar subyektlərinin fəaliyyətində faydalı olmaqla yanaşı, işgüzar aktivliyinin gücləndirilməsinə də təsir göstərə bilər. Dissertasiya işinin materiallarından «Menecment», «Sahibkarlıq fəaliyyəti», «Strateji menecment» və «Kreativ menecment» və s. fənlərin tədrisində istifadə oluna bilər.

Tədqiqatın nəticələrinin tətbiqi. Dissertasiya işinin əsas məhiyyəti, burada irəli sürülən nəzəri-metodoloji və əməli xarakterli mülahizələr, təkliflər, tövsiyələrlə bağlı müəllif doktorantların və gənc tədqiqatçıların XVI respublika elmi konfransının materiallarında və «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления» mövzusunda həsr olunmuş elmi-praktiki konfransında məruzə etmişdir. Elmi tədqiqatın əsas nəticələri və elmi-praktiki tövsiyələri Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin “Kompleks qazma işləri” trestində (iş-16/259, 28.01.2013) istifadə üçün qəbul edilmiş və tətbiq edilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu. Elmi iş giriş, üç fəsil, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 127 səhifə həcmindədir. Dissertasiyada 19 cədvəl və 12 şəkil verilmişdir. Ədəbiyyat siyahısında Azərbaycan, rus, ingilis dillərində olan 110

adda ədəbiyyat və internet səhifəsi göstərilmişdir.

Mündəricat

Giriş

Fəsil I. Postindustrial dövrün qeyri-müəyyənliyi şəraitində strateji idarəetmənin təşəkkülü və inkişafının nəzəri-metodoloji əsasları

1.1. Strateji idarəetməyə zərurətin genezisi və təkamülü

1.2. Müasir işgüzar təşkilat və bazarda onun davranışına elmi yanaşmaların qiymətləndirilməsi

1.3. Biznes subyektlərinin strateji görmə imkanlarının formalaşdırılmasının özəllikləri

FƏSİL II. İşgüzar təşkilatların situasiyali təhlilinin aparılması mexanizmi

2.1. Yerli müəssisələrinin xarici mühitin təhlili xüsusiyyətləri və müasir təmayülləri

2.2. Strateji təhlilin əsas vasitələrinin tətbiqinin xarakterik çarları

2.3. İşgüzar təşkilatların rəqabət üstünlüklərinin aşkar edilməsi məsələləri

Fəsil III. Qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılmasının təkmilləşdirilməsi yolları

3.1. Yerli şirkətlərdə strateji dəyişikliklərin əsas sahələrinin müəyyənləşdirilməsi xüsusiyyətləri

3.2. Xarici mühitdəki gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyasının seçilməsinin üstünlükləri

3.3. Təsərrüfat subyektinin inkişaf planlarının hazırlanması və strateji ehtiyatların paylaşdırılmasına müasir yanaşma

Nəticə

Ədəbiyyat

DİSSERTASIYANIN ƏSAS MÜDDƏALARI

1. Yerli işgüzar təşkilatların xarici mühitinin qiymətləndirilməsi strategiyalarının rasionallaşdırılmasının konseptual müddəaları

Strategiya öz mahiyyətinə görə təşkilatın xarici mühitin dəyişən tələblərinə üzvi, ardıcıl şəkildə uyğunlaşması məqsədilə rəhbərlik tərəfindən qəbul olunan qərarların hazırlanması qaydaları və normaların məcmusudur. Təcrübə göstərir ki, kompleks strateji planlaşdırmanı və idarəetməni həyata keçirən təşkilatlar daha uğurla işləyir və sahə üzrə orta mənfəətdən xeyli yüksək gəlir əldə edir. Planlaşdırma təcrübəsinə malik bir çox təşkilatların menecmenti arzu etdikləri uğura ona görə nail ola bilmirlər ki, mümkün qədər çoxlu bazarları əhatə etməyə və daha müxtəlif məhsul istehsal etməyə, müxtəlif qrup müştərilərin tələblərini ödəməyə cəhd etməklə öz güclərini “havaya sovururlar”. Uğur üçün isə qüvvələrin məqsədyönlü şəkildə təmərküzləşməsi və düzgün seçilmiş strategiya lazımdır. Başqa sözlə desək, kim öz strategiyasını daha yaxşı planlaşdırırsa, o da uğura daha tez nail olur.

İşgüzar təşkilatın strategiyası – strateji məsələlərin prioritetlərini, resursları, strateji məqsədlərə nailolma üzrə addımların ardıcılığını müəyyənləşdirən başlıca fəaliyyət planıdır. Strategiyanın başlıca vəzifəsi təşkilatı hazırkı durumdan rəhbərliyin arzu etdiyi gələcək duruma gətirməkdir. Strateji idarəetməni seçilmiş obyekt-dən asılı olaraq korporativ strategiyaya – ümumilikdə təşkilatın strategiyası, biznes strategiyaya – təşkilatın xüsusi strateji yarım-bölməsinin strategiyası, funksional strategiyaya – funksional təsərrüfat zonasının strategiyasına ayırmaq olar.

Strateji idarəetmə sistemində fərz edilmir ki, gələcək mütləq keçmişdən yaxşı olmalıdır və onu ekstrapolyasiya metodları ilə öyrənmək olar. Ona görə də strateji planlaşdırmada təşkilatın perspektivlərinin təhlilinə mühüm yer ayrılır, onun məsələlərinə yaranmış tendensiyaları dəyişməyə qadir tendensiyaların, təhlükələrin, imkanların, eləcə də ayrı-ayrı fəvqəladə vəziyyətlərin aydınlaşdırılması daxildir. Bu təhlil rəqib mübarizədə mövqelərin təhlili ilə tamamlanır.

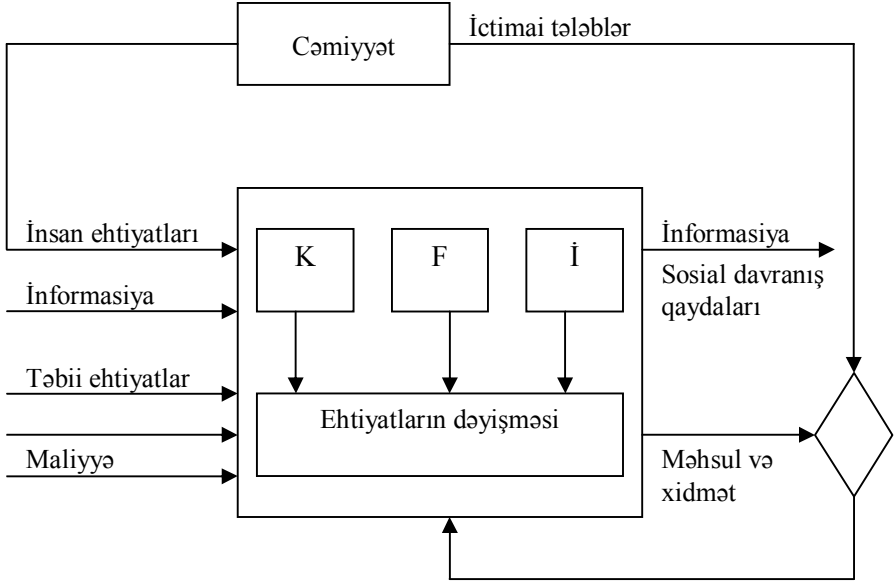
“Strateji qərarlar” termini ilə biznesin fəaliyyəti üçün kardinal əhəmiyyətə malik olan və uzunmüddətli və şəxsiz nəticələrə gətirib çıxaran qərarlar göstərilir. Beləliklə, qərarların qəbulunda strateji səviyyənin fərqli əlaməti kimi iki xarakteristika istifadə edilir – nəticələrin dönməzliyi və uzunmüddətliliyi. Bu, onu göstərir ki, strateji qərarların qəbulu müəssisənin potensialını dəyişir və idarəetmə obyektinin əvvəlki durumuna qayıdıf, əgər mümkün olarsa, onda uzun zaman, əlavə ehtiyat məsrəfləri və ya səylər tələb edir. İstehsalın bazasının mövcud potensialından istifadəyə dair qərarları taktiki qərarlara aid etmək məqsədəuyğundur. Potensialın formalaşması və dəyişilməsi proseslərinə dair daha mühüm qərarları strateji qərarlara aid etmək olar.

Təşkilatın potensialı dedikdə, bu kontekstdə nəyi başa düşmək lazımdır? Şəkil 1-ə müraciət edək. «Giriş» tərəfdən bu potensial xammal, maliyyə və insan ehtiyatlarından, informasiyadan, «Çıxış» tərəfdən istehsal olunmuş məhsuldan və xidmətlərdən, sosial davranış qaydaları toplusundan ibarətdir. Bu qaydalara riayət təşkilata məqsədlərə nail olmağa köməklik edir. Qeyd etmək vacibdir ki, təşkilatın potensialına bütün xidmət və məhsullar daxil ola bilməz, yalnız potensial gəlirlik nöqtəyi-nəzərdən sınaqdan keçirilmişlər daxil edilə bilər. Bu onu göstərir ki, işgüzar təşkilatın məhsulu yeni perspektiv texnologiyalar əsasında yaradılmışdır, o, fərqli xüsusiyyətlərə malikdir və bazarda böyük tələblə istifadə ediləcək.

Strateji idarəetmənin digər son məhsulu təşkilatın xarici mühitdəki dəyişikliklərə qarşı həssaslığını təmin edən təşkilati dəyişikliklər və daxili strukturudur. Biznes təşkilatında bu, xarici dəyişiklikləri öz vaxtında tapmaq və düzgün şərh etmək, eləcə də yeni əmtəə və xidmətlər texnologiyalarının işlənilməsi, sınaqdan keçirilməsi və tətbiqi üçün strateji imkanların olmasını nəzərdə tutan adekvat cavab fəaliyyətlərlə rəhbərlik etmək qabiliyyətlərinin, təşkilati dəyişikliklərin olmasını nəzərdə tutur. Təşkilatın potensialı və strateji imkanlar onun arxitektóniki və heyətin keyfiyyətilə müəyyənləşdirilir.

İşgüzar təşkilatın ali menecmenti bazardakı şəraitdən asılı olaraq və işgüzar təşkilatın imkanlarını nəzərə almaqla müvafiq stra-

tegiya seçir və strateji idarəetmə mexanizmləri qurur. Daha da mürəkkəbləşən bazar şəraitində strateji idarəetmə təşkilatın mövcudluğunun əsas amilinə çevrilir. Lakin, əksər işgüzar təşkilatlarda bunu nəzərə almadıqlarına görə rəqabət mübarizəsində uduzurlar.



Şəkil1. İşgüzar təşkilatların prinsiplial sxemi, K – işçi kadrlar, F – əsas fondlar; İ – təşkilatın istehsalı və idarə edilməsi haqqında informasiya

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

2. İşgüzar təşkilatların bazardakı mövqeyi ilə xarici mühit elementləri arasındakı funksional bağlılığın tədqiqi

Situasiyalı yanaşma vasitəsilə strateji idarəetmənin əsas prinsipi olan adaptivlik prinsipi həyata keçirilir. Onun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, bütün təşkilat daxili qurumlar (təşkilatın mədəniyyəti, təşkilati struktur, planlaşdırma sistemi və s.) təşkilatın xarici və daxili mühitdəki dəyişikliklərə müvafiq reaksiyasıdır. Təşkilatların baş verən dəyişikliklərə müxtəlif reaksiyası onların bazardakı davranışının müxtəlif üsullarını da əvvəlcədən müəyyənləşdirir. Kom-

mersiya və qeyri-kommersiya təşkilatları davranış üsullarının böyük müxtəlifliyini təqdim edir. Onlar iki tipik üsullardan törəmiş olur – artım və sahibkarlıq.

Təşkilatın davranışının artım üsulu, adından göründüyü kimi, «əldə edilmişdən» olan məqsədlərin qoyuluşu ilə xarakterizə olunur, o, həm təşkilatın daxilində, həm də onun xarici mühitlə qarşılıqlı münasibətlərində ənənəvi davranışdan yayınmaların minimallaşdırılmasına yönəlmişdir. Davranışın bu üsuluna əsaslanan təşkilatlar dəyişikliklərdən qaçmağa, onları məhdudlaşdırmağa və minimallaşdırmağa cəhd edir. Artım davranış halında dəyişikliklərin zəruriliyi çox gərəkli olanda işlər aparılır. Alternativ qərarların axtarışı ardıcıl şəkildə aparılır və ilk qənaətbəxş qərar qəbul edilir. Bu üslubu əsas götürən bir çox təşkilatların bürokratlaşma, müəyyən status-kvonun saxlanılmasına doğru meyilli olduqları özünü göstərir.

Davranışın sahibkarlıq üsulu dəyişikliklərə, gələcək təhlükələrin və yeni imkanların qabaqcadan düşünülməsi cəhdlərilə xarakterizə olunur. Çoxsaylı alternativlərin işlənildiyi və onlardan optimalının seçildiyi bir zamanda idarəetmə qərarlarının geniş axtarışı aparılır. İşgüzar təşkilat dəyişikliklərin fasiləsiz zəncirinə doğru cəhd edir, çünki onlarda o, öz gələcək səmərəliliyini və uğurunu görür.

İşgüzar təşkilat strategiyalarının müəyyənləşdirilməsi zamanı rəhbərlik firmanın bazardakı vəziyyətilə bağlı üç əsas məsələlərlə üzləşir:

- hansı biznesi dayandırmaq;
- hansı biznesi davam etdirmək;
- hansı biznesə keçmək.

Etalon strategiyaların birinci qrupunu mərkəzləşdirilmiş artım adlı strategiyalar təşkil edir. Bu strategiyalara riayət edən firmalar öz məhsullarını təkmilləşdirməyə və ya sahələrini dəyişməməklə yenisini istehsal etməyə başlamağa cəhd edir. Bazara gəldikdə isə firma mövcud bazarda öz vəziyyətini yaxşılaşdırmaq, yaxud da yeni bazara keçid imkanlarının axtarışını aparır.

Etalon strategiyaların ikinci qrupuna biznesin yeni strukturların əlavə edilməsi yolu ilə firmanın genişləndirilməsilə bağlı strategiyaları aid edilir. Bu strategiyaları inteqrasiya edilmiş artım

strategiyaları adlandırırlar.

Biznesin inkişafında etalon strategiyaların üçüncü qrupu diversifikasiya olunmuş artım strategiyasıdır. Bu strategiyalar firmalar mövcud bazarda mövcud sahə çərçivəsində mövcud məhsulla artıq inkişaf edə bilmədikdə həyata keçirilir. Diversifikasiya edilmiş artım strategiyasının seçimini şərtləndirən əsas amilləri nəzərdən keçirək:

- həyata keçirilən biznes üçün bazarlar məhsula olan tələbin dolması və ya azalması vəziyyətinə gəlir ki, bunun da nəticəsində məhsul «sönmə» mərhələsində olur;

- cari biznes tələbləri ötüb keçən biznesdən əldə olunan mənfəət digər perspektivli bazar segmentlərinə xərclənir;

- yeni biznes, məsələn, məmulatlar, xammal və s. komplektləşdiricilərdən ən yaxşı istifadə hesabına sinergetik effekt yarada bilər;

- vergilərdən olan itkilər azalır;

- dünya bazarına çıxış asanlaşa bilər;

- yeni ixtisaslaşdırılmış işçilər cəlb edilə, yaxud da mövcud menecerlərin potensialından ən yaxşı şəkildə istifadə oluna bilər.

Biznesin inkişafının etalon strategiyalarının dördüncü tipi ixtisar strategiyasıdır. Onlar firmanın uzun müddət artımdan sonra güclərin təkrar qruplaşmasına və ya məsələn, restrukturizasiya və s. kimi iqtisadiyyatda kardinal dəyişmələr və zəifləmələr müşahidə edildikdə səmərəliliyin artırılması zəruriliyi ilə bağlı ehtiyacı olduğu zaman həyata keçirilir. Bu kimi hallarda firmalar istehsalın məqsədyönlü və planlaşdırılmış şəkildə azaldılması strategiyalarına doğru qaçır. Mövcud strategiyaların həyata keçirilməsi çox zaman firmadan ağrısız ötüb keçmir. Lakin dəqiq şəkildə dərk etmək lazımdır ki, firmanın inkişafının belə strategiyaları, artımın nəzərdən keçirilmiş artım strategiyaları kimidir və müəyyən hallarda onlardan qaçmaq qeyri-mümkündür. Bundan başqa, bu, biznesin yenilənməsində yeganə mümkün strategiyalardır, çünki əksər hallarda yenilənmə və artım – biznesin inkişafında bir-birini qarşılıqlı istisna edən proseslərdir.

Real praktikada firma eyni zamanda bir neçə strategiyanı həyata keçirə bilər. Xüsusilə bu, çoxsahəli şirkətlərdə geniş yayılmışdır.

Ölkəmizdə fəaliyyət göstərən “Gilan Holding”, “Paşa Holding”, “Azərsun”, “Nurgün Holding”, “SOKAR” və digər çoxşaxəli işgüzar təşkilatlar məhz eyni zamanda çoxlu sayda etalon strategiya növlərindən istifadə edirlər. Onlar strategiyaların həyata keçirilməsini müəyyən ardıcılıqla da apara bilirlər. Hər iki halda işgüzar təşkilat kombinə olunmuş strategiyalardan istifadəyə üstünlük verir.

Strateji görmə işgüzar təşkilatın səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün lazım olan niyyətin, məqsədlərin və strateji dəstlərin hazırlanmasının əsasını təşkil edir. Görmə imkanı – arzudur. Bu, digər məqsədlərlə müqayisədə müəssisənin fəaliyyətində nisbətən zəif istiqamətdir və eyni zamanda o, özündə «enerji qüvvə ehtiyatını», inkişaf impulsunu daşıyır. Görmə tam şəkildə reallıq olmaya da bilər, lakin onu nəticələrdə müəyyənliliyin əldə edilməsinə görə təkrar nəzərdən keçirmək olar. Azərbaycanda “DəmirBankın” strateji görməsi əsasən bankın tərtib olunmuş niyyət hesabatında aşağıdakı kimi göstərilmişdir:

- Respublika daxilində böyük filial şəbəkəsinə malik olan Bank kimi sahibkarlığa dəstək və regionların inkişafı üzrə dövlət proqramlarının reallaşdırılmasında aktiv iştirak edilməsi;

- Müştərilərin bank xidmətlərinə olan bütün tələbatlarını ödəməyə çalışması, hər bir müştəriyə fərdi yanaşmanın tətbiq olunması, işçilərin peşəkarlığı sayəsində qeyri-standart vəziyyətlərdə çıxış həllinin tapılması;

- Müştərilərinin tək maliyyə problemlərinin həlli ilə deyil, həm də onların biznesinin inkişafına mane olan problemlərin həlli ilə də məşğul olması, əlaqələrin konfidensiallığının qorunması şərti ilə müştərilərə biznesin inkişafı üçün həll yollarının tapılmasında köməklik edilməsi;

- Biznesin aparılmasında qətiyyətlə düzgün mövqenin tutulması və düzgün bank kimi nüfuzunu qorumaq üçün öz müştəriləri və kontragentləri qarşısında bütün öhdəliklərin yerinə yetirilməsi.

“TuranBankın” strateji görməsi isə - respublikanın bütün regional mərkəzlərində satış şəbəkəsi olan, əhaliyə kiçik və orta sahibkarlığa xidmət göstərən, xarici investisiyalı universal bank kimi olması müəyyənləşdirilmişdir.

3. Strateji təhlilin əsas alətlərindən istifadə etməklə işgüzar

təşkilatların xarici mühitinin araşdırılması

İşgüzar təşkilatın fəaliyyət göstəricilərinə xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər təsir göstərir. Onun strateji görməsi, niyyəti, məqsədləri və strategiyaları özü bu dəyişikliklərə məruz qalır. Ona görə də rəhbərliyin aktual məsələsi təşkilatı əhatə edən mühitdə təşkilatın strategiyasının adekvatlığının təmin edilməsidir. Bundan sonar bir suala cavab vermək vacibdir: «müəssisə və onun xarici mühiti hazırkı vaxta qədər necə inkişaf etmişlər, plan və proqnozla müqayisədə onlar hansı tendensiyalara malikdir?». Bunun üçün menecment təşkilatın hazırkı anda hansı strateji vəziyyətdə olması haqqında dəqiq təsəvvürə malik olmalıdır.

Strateji vəziyyətin qiymətləndirilməsi prosesi üç mərhələdən ibarətdir: təşkilatın hazırkı vəziyyəti haqqında informasiyanın toplanması; planlaşdırılmış vəziyyətdən yayınmaların təhlili və silsilənin məntiqi sonu kimi – ssenarinin layihələşdirilməsi.

Birinci mərhələdə xarici mühitin durumu nəzərə alınmaqla təşkilatın fəaliyyət növü və ya profili haqqında informasiyanın toplanması həyata keçirilir.

Strateji vəziyyətin təhlili prosesinin ikinci mərhələsində onun zəif və güclü tərəflərinin təhlilinə mərkəzi yer ayrılır. Təşkilatın həssaslığının xarici mühitdəki dəyişikliklərdən və mühitin imkanlarından istifadəyə maneəçilik törədən xüsusiyyətlərdən asılılığının üzə çıxarılmasına xüsusi diqqət ayrılır. Bunun əsasında təşkilata əlverişli imkanlardan istifadə etməyə və təhlükələri neytrallaşdırmağa və ya onların təsirini azaltmağa imkan yaradan fərqli cəhətlər müəyyənləşdirilir.

Üçüncü mərhələdə təşkilatın gələcək obrazı və yenidən yaranan imkanlar və təhlükələr nəzərə alınmaqla onun nailiyyət yolları ssenarisi işlənib hazırlanır. Belə ssenari imkanlardan istifadəni təmin edəcək və ona potensial təhlükələrdən qaçmağa şans verəcək təşkilatın təşkilati, texnoloji və marketinq keyfiyyətlərini üzə çıxarır. Yuxarıda təklif edilmiş təhlil planlaşdırılmış strategiyanın saxlanılması ilə gələcəkdə təşkilatın vəziyyətini müəyyənləşdirməyə imkan yarada bilər. Burada mərkəzi yeri «strateji fərqlərin» aşkar edilməsi və təhlili tutur. «Strateji fərq» dedikdə təşkilatın inkişafının seçilmiş (planlaşdırılmış) istiqaməti və dəyişən mühit-

dəki yenisinin inkişaf istiqaməti arasındakı fərq başa düşülür.

Ssenarinin layihələşdirilməsinin əsası strateji planlaşdırmaadır, o, xarici mühitdəki dəyişikliklərlə və təşkilatın profilinin bu mühitə adekvatlığı dərəcəsi ilə bağlı şərtləri, eləcə də təşkilatın yeni görmə imkanları ilə bağlı nəticələri nəzərə alır. Daha sonra strateji məqsədlər dəqiqləşdirilir və alqoritm bitir.

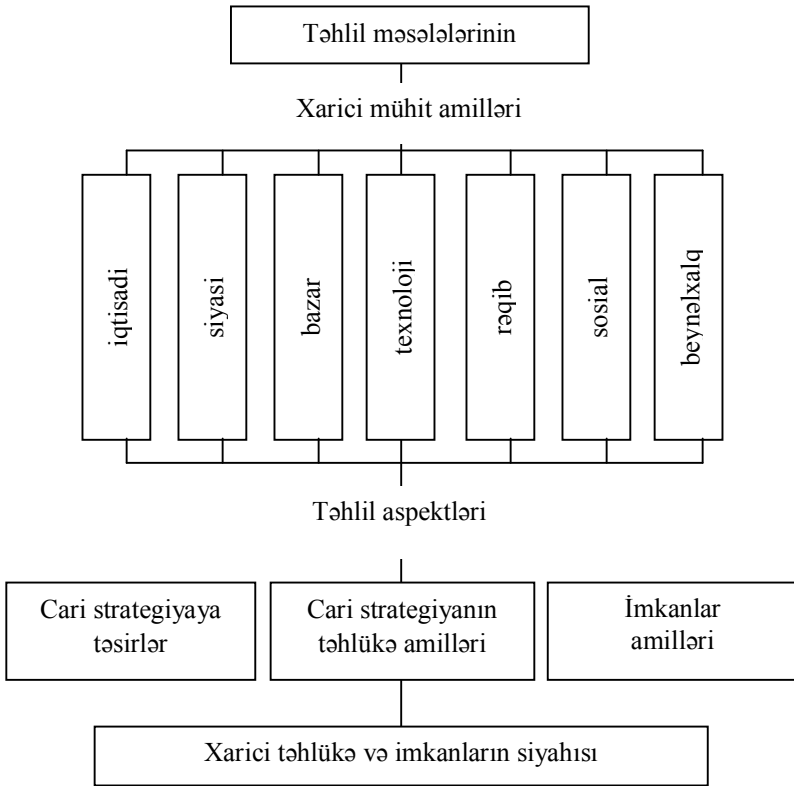
Xarici mühitin təhlili təşkilatın nöqtəyi-nəzərindən mühüm subyektlərin və xarici mühit amillərinin durumu və perspektivlərinin qiymətləndirilməsini təcəssüm etdirir: məs., sənaye sahələri, bazarlar, tədarükçülər, xarici mühitin qlobal amillərinin cəmi və s. Təşkilat bunlara bilavasitə təsir göstərə bilmir. Xarici mühitin təhlili elə bir vasitə kimi xidmət göstərir ki, onun köməyiylə strategiyanı işləyib hazırlayanlar potensial təhlükələrin əvvəlcədən görünməsi məqsədilə təşkilati nöqtədən xarici və yeni imkanlar açan amillərə nəzarət edir. Xarici mühitin təhlili təşkilata öz vaxtında təhlükələrin və imkanların meydana gəlməsini proqnozlaşdırmaqda, təsadüfi, ağılasığmaz halların yaranmasında situasiyalı planları və təşkilata qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmağa imkan yaranan strategiyanı işləyib hazırlamaqda, potensial təhlükələri sərfəli imkanlara çevirməkdə köməklik edir.

Təşkilatın xarici mühitinin təhlili sxemi şəkil 2-də verilmişdir. Təhlükələr və imkanlar xarici mühitin yeddi sahəsində təzahür oluna bilər, onlarla müvafiq olaraq, amillər qruplaşdırılır və təhlil edilir. Amillərin bu qruplarının tədqiqi təşkilatın xarici mühitin inkişafında yaranan tendensiyalar haqqında tam təsəvvür əldə etməyə imkan yaradır.

Cədvəl 1 və 2-də ölkədə fəaliyyət göstərən «Baku Demir Beton-7» SC və Innova Constraction and Contracting» MMC müəssisələrinin əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri verilmişdir. Onların köməyiylə ölkədə fəaliyyət göstərən təşkilatların xarici mühitin bəzi elementləri haqqında nəticələr çıxarmaq olar.

Cədvəl 1-in təhlili göstərir ki, ölkənin tikinti sektorundakı durğunluq birbaşa şəkildə «Baku Demir Beton-7» SC fəaliyyətinə təsir göstərmişdir. Onun dövriyyəsi 2008-ci il ilə müqayisədə 2010-cu ildə 3.1 dəfə aşağı düşmüş və rentabelli işləyən müəssisə 2010-cu ili itki ilə sona çatdırmışdır. Əgər 2008 və 2009-cu illərdə

müəssisə mənfəətini istehsalın genişləndirilməsinə istiqamətləndirirdisə, 2010-cu ildə investisiyaların istehsala qoyulması nəzərdə tutulmur.



Şəkil 2. Təşkilatın xarici mühitinin təhlili sxemi

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

«Innova Construction and Contracting» MMC-nin xarici mühitdəki mənfəi şəraitə baxmayaraq, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətində yaxşı nəticələrə nail ola bilmişdir. Əgər tikinti-montaj işləri 2008-ci il ilə müqayisədə 2009-cu ildə 41,3% aşağı düşmüşsə, onda 2010-cu ildə 2008-ci il ilə müqayisədə 41.6%, 2009-cu il ilə müqayisədə isə 34.2% aşağı düşmüşdür. İstehsalat həcmində injiniring

xidmətlərinin artımı və müəssisənin fəaliyyətindəki diversifikasiya məhz respublikanın regionlarında fəaliyyət göstərməyə şərait yaratmışdır.

Cədvəl 1

«Baku Demir Beton-7» SC-nin əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri, min manatla

| <i>Göstəricilər</i> | <i>İllər</i> | | |
|---------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| | <i>2008</i> | <i>2009</i> | <i>2010</i> |
| İşçilərin sayı, nəfər | 148 | 175 | 184 |
| Əməkhaqqı fondu | 223.4 | 317.1 | 321.9 |
| Yüklənmiş məhsul | 8669.1 | 12769.1 | 4014.6 |
| Natural ifadə ilə məhsul, tonla beton | 220815.0 | 237929.7 | 66677.1 |
| Məsrəflər | 8960.2 | 12454.6 | 6791.8 |
| Mənfəət | -291.1 | 146.8 | -1874.6 |
| Əsas vəsaitlərin balans dəyəri | 17704.5 | 20909.4 | 10337.9 |
| İnvestisiyaların həcmi | 12042.7 | 3204.9 | - |

Mənbə: cədvəl müəssisənin məlumatları əsasında hazırlanmışdır.

Cədvəl 2

«Innova Construction and Contracting» MMC-nin əsas texniki-iqtisadi göstəriciləri, min manatla

| <i>Göstəricilər</i> | <i>İllər</i> | | |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| | <i>2008</i> | <i>2009</i> | <i>2010</i> |
| İşçilərin sayı, nəfər | 98 | 91 | 166 |
| Əməkhaqqı fondu | 157.0 | 190.2 | 428.6 |
| Yüklənmiş məhsul | 1432.5 | 592.5 | 2028.8 |
| Məsrəflər | 1251.6 | 516.9 | 1930.8 |
| Mənfəət | 141.1 | 60.0 | 76.5 |
| Əsas vəsaitlərin balans dəyəri | 788.4 | 869.7 | 883.7 |
| İnvestisiyaların həcmi | 197.6 | 81.3 | 14.0 |

Mənbə: cədvəl müəssisənin məlumatları əsasında hazırlanmışdır.

Bizim nöqtəyi-nəzərimizdən «European Tobacco-Baku» SC üçün SWOT-təhlili cədvəl 3-dəki struktura malikdir. Soldan iki blok seçilir: güclü tərəflər (GT), zəif tərəflər (ZT), onlara müvafiq olaraq, təşkilatın birinci mərhələdə aşkar edilmiş bütün tərəfləri yazılır. Matrisanın yuxarı hissəsində də iki blok seçilir (imkanlar və təhlükələr). Buraya bütün üzə çıxarılmış mümkün imkanlar və

təhlükələr yazılır. Blokların kəsişməsində dörd sahə əmələ gəlir ki, onlarda da bir neçə ekspertlərlə müzakirə yolu ilə mümkün cütlük kombinasiyaları nəzərdən keçirilir və təşkilatın strateji davranışının işlənilib hazırlanmasında nəzərə alınmalı olanlar seçilir.

Cədvəl 3

«European Tobacco – Baku» SC-nin SWOT-təhlili **«European Tobacco – Baku» SC-nin güclü və zəif tərəfləri**

| <i>Güclü tərəflər</i> | <i>Zəif tərəflər</i> |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - qeyri-elastik məhsul istehsalı - lazımi maliyyə ehtiyatlarının olması, rəqabət mübarizəsini peşəkarlıqla aparmaq bacarığı; - tanınmış lider statusu; - miqyas və mənimsəmə effektlərindən istehsal və marketinqdə tam istifadə; - nisbətən aşağı məsrəflər; - məhsul innovasiyalarının həyata keçirilməsi vərdişləri; - etibarlı, peşəkar menecment; - maraqlı diler mövqelər; - siqaretlərin satışa təqdim edilməsində sərfəli şərtlər | <ul style="list-style-type: none"> - bəzi bazar segmentlərində aşağı mənfəət; - tələb edilən vərdişlərin və peşəkarlığın olmaması; - həddən artıq dar məhsul çeşidi (xətt); - ölkə regionlarında böyük anbar yerlərinin olmaması; - əlverişsiz və ya zəif imic; - qeyri-qənaətbəxş miqdarda reklam. |

«European Tobacco – Baku» SC-nin imkanları və təhlükələri

| <i>İmkanlar</i> | <i>Təhlükələr</i> |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Yeni texnologiyaların və rəqabətqabiliyyətli xidmətlərin göstərilməsinin mənimsənilməsi 2. Yeni bazara və ya bazar segmentlərinə çıxış. 3. Ölkənin regionları üzrə filialların açılışı. 4. Satış həcmünün artırılması və rentabelliyyənin qaldırılması. 5. Tədarükün daha sərfəli kanallarının tapılması | <ol style="list-style-type: none"> 1. Yeni rəqiblərin meydana gəlməsi mümkünlüyü. 2. Rəqiblərdə daha perspektivli əmtəələrin meydana gəməsi. 3. Nizamlanmamış qanunvericilik bazası, vergi siyasəti, inflyasiya və s. ilə bağlı təhlükə. 4. Ədalətsiz rəqabət nəticəsində bazar mövqelərinin ağılagəlməz şəkildə pisləşməsi. 5. Valyuta məzənnəsində sabitlik və gömrük qanunvericiliyinin geriliyi. |

Mənbə: müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

«Güc və İmkanlar» sahəsinə düşən taylarda xarici mühitdə meydana gəlmiş imkanlardan faydalı iş əmsalı əldə etmək üçün

təşkilatın güclü imkanlarından istifadə strategiyasını işləyib hazırlamaq lazımdır. «Zəiflik və İmkanlar» sahəsinə düşən taylar üçün strategiya elə bir şəkildə işlənib hazırlanmalıdır ki, meydana gəlmiş imkanların hesabına təşkilatda mövcud olan zəiflikləri aradan qaldırmağa cəhd edilsin. Əgər taylar «Güc və Təhlükə» sahəsindədirsə, onda strategiya təhlükənin aradan qaldırılması məqsədilə təşkilatın güclərindən istifadəni nəzərdə tutmalıdır. Nəhayət, «Zəiflik və Təhlükə» sahəsindəki taylar üçün «*European Tobacco – Baku*» SC ona zəiflikdən qaçmağa və onun üzərində yaranmış təhlükəni aradan qaldırmağa cəhd etməyə imkan yaradacaq strategiyayı işləyib hazırlamalıdır.

4. Yerli müəssisələrin rəqabət üstünlüklərinin sistemləşdirilməsi.

Nəzərə almaq lazımdır ki, müəssisənin rəqabətqabiliyyətliliyi bir sıra amillərdən asılıdır və onları rəqabətqabiliyyətliliyin komponentləri hesab etmək olar. Bu amillər üç qrupa bölünür: texniki-iqtisadi; kommersiya-bazar və normativ-hüquqi.

İtalyan iqtisadçısı və sosioloqu Vilfredo Pareto ilk dəfə sonralar Pareto prinsipi kimi ad qazanmış qanunauyğunluq tapmış və onu əsaslandırmışdır: «80:20 – sərf edilən zamanın ilk 20% ərzində iş prosesində nəticələrin 80%-i əldə edilir, sərf edilən zamanın yerdə qalan 80%-i yekunun yalnız 20%-ni gətirir». Onun əsasında «ABC» – təhlil adlı və ya Pareto-diaqramı metodu işlənib hazırlanmış və indi geniş istifadə edilir.

Bu qanunauyğunluq öz təbiətinə görə ən müxtəlif seçimlərdə özünü tapır və müxtəlif sahələrdə istifadə edilir. Maliyyə menecmentində empirik qaydalar mövcuddur və tətbiq edilir: qoyulmuş kapitalın 20% -i 80% gəlir gətirir, sərmayənin yerdə qalan 80%-i isə gəlirin cəmi 20%-ni verir. Güman etmək olar ki, Azərbaycanla «Əsrin müqaviləsi»ni bağlayan transmilli korporasiyalar məhz bu qanunauyğunluğu rəhbər tutaraq müqavilədə işin icrasının ilk illərində qoyduqları sərmayələri qaytarmaq şərtini təsbit etməyə müvəffəq olmuşlar. «Lukoil», «Benzoil və «Maqdermot» kimi şirkətlər isə burada işlədikləri ilk dövrlərdə paylarını digər şirkətlərə sataraq müqavilənin ilk 20%-i müddətində yüksək gəlir əldə etməyə müvəffəq olmuşlar. Bu misal bir daha göstərir ki, Pareto və ya «ABC»

təhlil metodundan xarici şirkətlər fəaliyyətlərində geniş istifadə edirlər. Həqiqətən də Pareto tərəfindən irəli sürülən fikirləri empirik qaydada Azərsun şirkətinin fəaliyyətinə tətbiq etsək, görərik ki, istehsal etdiyi qida məhsullarının tərkibində bitki mənşəli yağlar 20%-ə qədər təşkil etsə də ondan alınan gəlirlər bu məhsullardan alınan ümumi mənfəətin 80%-dən çoxdur. “Akkord” şirkətlər qrupunda isə ümumi dövriyyədə əsas pay avtomobil yollarının çəkilməsi və istismarı, “Paşaholding” və Ataholding” şirkətlərində isə bank və sığorta fəaliyyəti tutur.

Beləliklə, bu cür üsullarla təhlil aparmaqla işgüzar təşkilatın hansı məhsul və xidmətlərin istehsalında və hansı bazar segmentlərində qalması qanunayğunluğunu müəyyən etmək olar.

5. Qeyri-müəyyənlik şəraitində strateji dəyişikliklərin aparılması yollarının müəyyənləşdirilməsi

Strateji idarəetmənin ən son məhsullarından biri təşkilatın strukturu və ona xarici mühitdə adekvat reaksiya verməyə imkan yaradan dəyişikliklərdir. Zənnimizcə, dəyişikliklər məqsəd olmalıdır. Onların təşkilatda həyata keçirilməsi seçilmiş strategiyanın reallaşması üçün zəruri şərtlər yaratmalıdır. Strateji dəyişikliklər olmadan, hətta ən çox əsaslandırılmış strategiya səmərəsiz ola bilər. Strateji dəyişikliklərin zəruriliyi və xarakteri təşkilatın istehsal sahəsinin, bazarın, təşkilatın, məhsulun vəziyyəti ilə müəyyənləşən yeni şəraitdə səmərəli işləmək qabiliyyətindən asılıdır. “SOKAR”-ın transmilliləşmə siyasəti apararaq Gürcüstan, Türkiyə, İsveçrə və digər ölkələrə biznesini yayması köklü dəyişikliklərə misal ola bilər.

Təşkilati strukturların bazara və strateji menecment strukturlarının yaradılmasına yönümlü müəssisələr tərəfindən yenidən qurulmasındakı müasir mərhələ hakim funksiyaların mərkəzləşməsi və qeyri-mərkəzləşməsi arasında “qızıl ortanın” axtarışı formasını alır.

Mərkəzləşmiş və qeyri-mərkəzləşmiş idarəetmə arasındakı münasib nisbətə tapılması arzusu strategiyanın və təsərrüfat siyasətinin mərkəzləşdirilmiş şəkildə işlənilməsi, qeyri-mərkəzləşdirilmiş operativ idarəetmə ilə xarakterizə olunur. Bizdə də iri şirkətlərdən olan “Akkord” şirkətlər qrupu, “Gilan holding” və digərləri

ümumi strategiyanı mərkəzləşdirilmiş qaydada, qeyri-mərkəzləşdirilmiş qayda da isə operativ idarəetməni həyata keçirirlər.

Yenidən seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi halında təşkilatda yerinə yetirilməli olan, nisbətən vacib strateji dəyişiklik firmanın təşkilati mədəniyyətinin ona adaptasiyasıdır. Bununla belə həmin məsələ çox vaxt təşkilati strukturun yenidən qurulmasına nisbətən daha mürəkkəb və çoxmiqyaslıdır. Təşkilati struktur onun yarımölmələrinin tərkibini və sərhədlərini və onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələrin rəsmi xarakterini müəyyənləşdirən təşkilatın skeletini təşkil edir. Təşkilati mədəniyyətin məsələsi - təşkilatda «komandanın», bütün əməkdaşların fəaliyyətinin ümumi görünüşünün və istiqamətinin yaradılmasıdır. Strateji idarəetmənin tətbiqi, seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi təşkilatda onun strukturunda və mədəniyyətində mühüm dəyişikliklərin həyata keçirilməsi zəruriliyi ilə bağlıdır.

Təşkilatda strateji dəyişiklikləri uğurla həyata keçirmək üçün onlara göstərilən müqaviməti aradan qaldırmaq, dəyişiklik düşmənlərini tərəfdarlara çevirmək lazımdır. Başlıca məsələ – müqavimətə sadə reaksiyadan ona düşüncəli təsirə keçmək, yəni müqaviməti idarə etməkdir.

6. Xarici mühitdəki gözlənilməyən dəyişikliklərə adekvat idarəetmə reaksiyasının seçilməsi üstünlüklərinin əsaslandırılması

Fikrimizcə, istehsalın inkişafında müəssisənin xarici mühitdəki qeyri-müəyyənliyinin aradan qaldırılmasını növbəti yanaşmalara əsaslandırmaq məqsədəuyğundur:

- inkişafın idarə edilməsinin sürətliliyini elə bir şəkildə artırmaq lazımdır ki, müəssisənin xarici mühitdəki dəyişikliklərə reaksiyası xarici mühitdəki dəyişikliklərin tempi ilə müqayisə ediləsi olsun (bu yanaşma xüsusilə çevik istehsalların yaradılması ilə həyata keçirilir);

- məqsədlərin prioritetlərinin təyin edilməsi əsasında mümkün vəziyyətlər çoxluğunda məqsədə nail olma səviyyəsinin (tələblərin ödənilməsi) müxtəlif qiymətlərinə istiqamətlənmə («örtmə və kəşimə» prinsipi əsasında istehsal sisteminin formalaşması ilə həyata keçirilir);

- mərkəzi vəziyyətin məqsədlər çoxluğuna prioritet nailiyyətlərə istiqamətlənmə (mərkəzi vəziyyət prinsipi);

- müvafiq xüsusiyyətlərin sintezi yolu ilə bu və ya digər texnoloji sistemin və məhsul sisteminin istifadəsi sahəsinin genişləndirilməsi;

- yuxarıda göstərilmiş yanaşmaların kombinə edilməsi.

Nəzərə çatdırmaq lazımdır ki, bəzi hallarda strateji miqyas alan gözlənilməz dəyişiklikləri aşağıdakılarla müəyyən etmək olar:

- yaranan vəziyyət müəssisənin qarşısına əvvəllər müşahidə olunmayan yeni vəzifələr çıxarır;

- yeni vəziyyət gözlənilmədən və qəflətən baş verir;

- görülən adekvat tədbirlərin aparılması çətinləşir və gəlirli işləmə imkanları məhdudlaşır;

- müəssisədə artıq yaranmış davranış qaydaları təcili şəkildə baş verən gözlənilməyən dəyişikliklərə təcili reaksiya verməyə imkan vermir.

Respublikamızda fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatlar gözlənilməyən dəyişikliklərə reaksiya göstərmək üçün, praktiki olaraq çoxlu sayda metodlardan istifadə edirlər. Onlardan ən geniş yayılanları reaktiv, aktiv və planlı üslublardır.

İdarəetmənin reaktiv üslubu. Bu üslubun xarakterik cəhəti gözlənilməyən dəyişikliklərin öhdəsindən sınaqdan çıxarılmış əks tədbirlərdən istifadə etməklə problemin həll edilməsindən ibarətdir. Əgər aparılan tədbirlər nəticə vermirlərsə, onda fikir irəli sürülür ki, müəssisə yaranmış gözlənilməz vəziyyətə təsir etmək iqtidarında deyildir. Ölkəmizdə bu üslubdan geniş şəkildə istifadə olunur.

Aktiv idarəetmə üslubdan istifadə edən müəssisələrin gözlənilməyən dəyişikliklərə reaksiyası gecikən deyil, paralel olur. “Bakı Evropen Tabako” AzərSun şirkəti, «Gəncəgiltorpaq» müəssisəsi, «Qaradağ» Sement ASC-ni və s., müəssisələr məhz fəaliyyətlərində bu üslubdan istifadə edirlər.

Gözlənilməyən dəyişikliklərə işgüzar təşkilatların reaksiyasının digər tipi **planlı idarəetmə strategiyasıdır**. Bu metodun tərkib hissəsinə ekstrapolyativ proqnozlaşdırmaya əsaslanan xarici mühitin tədqiqi, fəvqəladə tədbirlərin başlanması, optimal tədbirlərin seçilməsi, operativ və strateji tədbirlərin eyni zamanda tətbiqinin

mümkünlüyünə baxılır. Məsələn, respublikamızda gözlənilməyən dəyişikliklərə qarşı planlı idarəetmə strategiyasını tətbiq edən təşkilatlardan biri ARDNŞ-dir. Şirkətin ekologiya, sənaye təhlükəsizliyi və əməyin mühafizəsi sahələri üzrə apardığı tədbirlər planlı reaksiyanın tərkib hissələridir.

7. Xarici mühit dəyişikliklərinə adekvat reaksiya üsulu kimi inkişaf planlarının rolunun dəqiqləşdirilməsi

Təşkilatın inkişafı planı yeni nəsil məhsulların və xidmətlərin yaradılması üçün zəruri tədbirləri müəyyənləşdirir, “fəaliyyətin əsas istiqamətləri”ndə təyin edilmiş yeni mövqelərə çıxış yollarını daha dəqiq cızır.

Taktiki planları, adətən “cari fəaliyyətin planları” və ya “mənfəət planları” adlandırırlar. Onlar elə bir tədbirlərə istiqamətlənmişlər ki, onların köməyiylə buraxılan əmtəə və xidmətlər istehsal edilir və mövcud bazarlara daxil olur. Cari fəaliyyət planı hər bir funksional zona üçün planlarla təsdiqlənir – satış, maliyyə, istehsal, alqı və s. Bu planlar strateji planın tərkib hissəsi olmasa da onunla sıx bağlıdır.

Zənnimizcə, hər bir strateji plan mütləq proqramlar kompleksi və plan layihələrlə təsdiqlənməlidir. Belə ki, məsələn, təşkilatın inkişafı planı ona daxil edilmiş tədbirləri konkretləşdirən qısa-, orta- və uzunmüddətli proqramlarla əsaslandırılır. Bu, məhsulun yeni növünün işlənməsi və tətbiqi, yeni idarəetmə informasiya sisteminin işlənməsi və tətbiqi proqramları; firmanın təşkilatı strukturunun yenidən qurulması və s. ola bilər. Proqramlar öz növbəsində konkret layihələrlə təsdiqlənir. Hər bir layihə o mənada unikaldir ki, müəyyən dəyərə, həyata keçirilmə qrafikinə və texniki-iqtisadi parametrlərə malikdir.

Bir qayda olaraq, ehtiyatların strateji təsərrüfat yarım bölmələri, planlar və proqramlar arasında bölüşdürülməsi prosesi yekun büdcənin işlənməsi ilə bitmir. Strateji planların adaptiv xarakteri təşkilatın və onun yarım bölmələrinin məqsədlərindəki və ya strategiyalarındakı dəyişikliyə müvafiq olaraq, büdcələrin dövrü korrektəsini nəzərdə tutur. Ona görə də ehtiyatların təkrar bölüşdürülməsinin daimi fəaliyyətdə olan mexanizmini yaratmaq çox vacibdir.

Beləliklə, müasir yanaşmalar əsasında ayrı-ayrı işgüzar təşki-

latların uğurlu fəaliyyətinin gələcəkdə də davam etməsi strateji planlaşdırmadan istifadə etməklə resursların səmərəli bölüşdürülməsini zəruri edir.

Dissertasiyanın əsas elmi nəticələri aşağıdakı elmi əsərlərdə çap olunmuşdur:

1.Hüseynov F.R. Strateji planlaşdırılmanın müasir aspektləri. «İqtisad elmləri: nəzəriyyə və praktika» rüblük nəzəri və elmi praktiki jurnal. №3-4, 2008. 0,6 ç.v.

2.Hüseynov F.R. Strateji seçim elementləri. «İqtisad elmləri: nəzəriyyə və praktika» rüblük nəzəri və elmi praktiki jurnal. №1, 2010. 0,9 ç.v.

3.Гусейнов Ф.Р. Выбор стратегии и её реализация в условиях неопределенности. Azərbaycan elmi-tədqiqat kənd təsərrüfatının iqtisadiyyatı və təşkili institutunun elmi əsərləri. Bakı: №1, 2010. 0,5 ç.v.

4.Гусейнов Ф.Р. Вопросы выявления конкурентного преимущества компании. «İqtisad elmləri:nəzəriyyə və praktika» rüblük nəzəri və elmi praktiki jurnal. №3, 2010. 0,9 ç.v.

5.Гусейнов Ф.Р. Особенности анализа внешней среды деловых организаций. Ежемесячный журнал «Экономика, социология и право». Москва: №2, 2011. 0,5 ç.v.

6.Гусейнов Ф.Р. Управление реакцией на неожиданные изменения во внешней среде. Всероссийский научно-практический журнал по экономике «Российское предпринимательство» Москва: №7, 2012. 0,5 ç.v.

7.Гусейнов Ф.Р. Вопросы совершенствования планов развития экономических организаций в современных условиях экономической интеграции. Международный центр науки и управления. IV Международная Заочная Научно-практическая конференция. «Научная дискуссия: вопросы экономики и управления» Москва, 2012. 0,4 ç.v.

8.Гусейнов Ф.Р. Стратегический менеджмент как способ ведения бизнеса в условиях неопределенности. Doktorantların və gənc tədqiqatçıların XVI respublika elmi konfransının materialları. Azərbaycan Respublikası Təhsil Nazirliyi. Bakı: №1, 2012. 0,4 ç.v.

**Стратегия управления деловыми организациями в
условиях неопределенности внешней среды**

РЕЗЮМЕ

Внешняя среда является сложной в той степени, в какой организации приходится использовать сложные знания о продуктах, потребителях или о чем бы то ни было. Однако она становится простой, когда используемые знания рационализируются, т.е. распадаются на легко осваиваемые компоненты. Наконец, окружение организации варьируется от очень щедрого до враждебного. Адекватная реакция на все эти «шалости» внешней среды возможна при использовании деловыми организациями системы стратегического менеджмента: при наличии долгосрочных целей и перспектив, т.е. при продуманной стратегии. Изучение этих вопросов имеет большую научную и практическую значимость. Все это подтверждает актуальность темы исследования.

Цель данного исследования заключается в систематизации и рационализации стратегий оценки нестабильности, неопределенности и непредсказуемости внешней среды деловых организаций.

Впервые в современных условиях систематизированы стратегии оценки нестабильности, неопределенности и непредсказуемости внешней среды отечественных деловых организаций.

Основные результаты исследования сводятся к следующему:

– разработаны концептуальные положения по рационализации стратегий оценки внешней среды отечественных деловых организаций;

– изучена функциональная зависимость между элементами внешней среды, с позицией предприятия на рынке и управленческой реакцией на неожиданные изменения;

– проведён анализ внешней среды деловых организаций с использованием основных инструментов стратегического анализа;

– систематизированы конкурентные преимущества отечественных компаний;

– уточнены стратегические изменения в условиях неопределенности;

– выявлены управленческие реакции на неожиданные изменения во внешней среде;

– определена роль планов развития деловых организаций как способ адекватной управленческой реакции на изменения во внешней среде.

**Strategy of management business organizations
in an indeterminate environment**

SUMMARY

The environment is complex to the extent that the organization has to use sophisticated knowledge of products, customers or others.

However, the environment becomes simple when used knowledge rationalized decomposition into components is easy to learn. The environment of the organization range from very generous to the hostile. Adequate response to these entire “sprees” environment is possible using the business organizations of the strategic management: the presence of long-term goals and perspectives, with a thought strategy. The study of these questions is of great scientific and practical significance. This confirms the relevance of the research topic.

The purpose of this study is to systematize and streamline the assessment strategies instability, uncertainty and unpredictability of the environment business organizations.

For the first time in modern conditions systematized evaluation strategy of instability, uncertainty and unpredictability of the environment business organizations.

The main findings are as follows:

- the conceptual position to streamline environmental assessment strategies of own business organizations;
- the functional relationship between the elements of environment, from the position of enterprises in the market and management response to unexpected changes;
- environment of business organizations is analyzed with usage of the basic tools of strategic analysis;
- systematic competitive advantage of own companies;
- refined strategic changes in uncertainty;
- identified managerial response to unexpected changes in environment;
- defined the role of development plans of business organizations like the way adequate managerial responses to changes in the external environment.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

На правах рукописи

ГУСЕЙНОВ ФУАД РАМИЗ ОГЛЫ

**СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВЫМИ
ОРГАНИЗАЦИЯМИ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление
народным хозяйством (макрэкономика)**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
доктора философии по экономике**

Баку – 2013