

UOT 3.33

Səbinə Sadıqova

Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti, i.ü.f.d.
sabina-w@mail.ru

İlahə Əliyeva

Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti, magistr
cimbomcu@mail.ru

MÜƏSSISƏNİN BİZNES STRATEGİYASININ TƏHLİLİNDƏ İSTİFADƏ EDİLƏN METODLAR

İkinci dünya müharibəsindən sonra strateji planlaşdırma idarəetmə elmində daha çox yer tapmağa başlamış və 1980-ci ildən sonra qloballaşmanın sürətlənməsi ilə rəqabətin yaşandığı bütün sahələrdə əhəmiyyətini artırmışdır. Strateji planlaşdırma, gələcəkdə uğurlu olmaq üçün üst menecer tərəfindən hazırlanmış əməliyyatlar toplusudur. Strateji planlaşdırma ilə müəssisələr gələcəkdə mənfi təsirləri minimuma endirərək və müxtəlif idarəetmə alternativləri irəli sürərək müəyyən edilmiş hədəflərinə çatmağa çalışırlar.

Məqsəd – strateji planlaşdırma və strateji planlaşdırma prosesləri araşdırmaq, müəssisələrin strateji planlaşdırma və strateji planlaşdırma proseslərinə yanaşmaları qiymətləndirməkdir.

Metodologiya – tədqiqat işində dialektik, məntiqi yanaşma üsullarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın nəticələri: Strateji planlaşdırma bizneslərə davamlı rəqabət üstünlüyü təmin etsə də, uğur əldə etməyin yeganə yolu kimi qəbul edilməməlidir. Müəssisələrin strateji planlaşdırmadan faydalana bilməsi müəssisə daxilində ümumi anlaşmanın əks olunmasından və bu prosesdə müəssisə daxilində və xaricində olan bütün maraqlı tərəflərin iştirakından asılıdır.

Açar sözlər: *strategiya, biznes, paradiqma, planlaşdırma, təşkilat*

Giriş

20-ci əsrin ikinci yarısında bizneslər qloballaşma ilə daha rəqabətli və dinamik bir iş mühitində fəaliyyət göstərməyə başladılar. Müəssisələrin daim dəyişən, inkişaf edən və sabit tarazlıq vəziyyətini saxlaya bilməyən bir mühitdə yaşaması müəssisələrin bu dəyişmə və inkişafa uyğunlaşmasını zəruri edib və uyğunlaşma prosesləri onların yaşamaq və inkişaf gücünə yaxından təsir göstərir.

Baş verən dəyişikliklər və onlara uyğunlaşma zərurəti strateji idarəetmə çərçivəsində planlaşdırmanın əhəmiyyətini artırmışdır. Müəssisələr üçün planlaşdırmanın əhəmiyyəti ondan irəli gəlir ki, dəyişikliklər və inkişaflar çox sürətlidir və onları qiymətləndirmək imkanları məhduddur.

Xarici mühitin davamlı təhlili, biznes üçün imkan və təhdidlərin qiymətləndirilməsi menecmentin ən mühüm vəzifələrindəndir. Gələcək günlərə əmin ola bilməyəcəyini bir prinsip olaraq qəbul edən menecerlər, gələcəkdə baş verə biləcək hadisələrlə bağlı müəssisə daxilində qəbul edilən bütün qərarları sistemli şəkildə yoxlamaq ehtiyacını hiss edərək planlaşdırmadan faydalanırlar.

Strateji planlaşdırma, təşkilatın gələcəkdə uğurlu olması üçün gələcəyin dizaynı və təşkilatın üst rəhbərliyi tərəfindən lazımi prosedur və əməliyyatların hazırlanması prosesi kimi

müəyyən edilə bilər. Bu çərçivədə strateji planlaşdırma biznes planlarının başında durur və biznes sahiblərinin və menecerlərin biznesdən gözləntilərinə və biznes məqsədlərinin müəyyən edilməsinə rəhbərlik edir.

Materiallar və metodlar

Strategiya anlayışı əsrlər boyu hərbi anlayış kimi istifadə olunur. Vebsterin Yeni Beynəlxalq Lügətinə görə, strategiya müharibədə nəticəyə gəlmək üçün öz hərbi qüvvələrini lazımi və uyğun şəkildə yerləşdirməsi tərəflərin elmi və sənətidir. Strategiya sözü dilimizdə müharibə idarə etmə sənəti kimi mənə tapmış və fransızcadan dilimizə keçmişdir.

Strategiya anlayışı idarəetmə elmləri baxımından müxtəlif şəkildə müəyyən edilmişdir. Strategiya müəyyən edilmiş məqsədlərə çatmaq üçün müəssisənin məhdud resurslarını zamanla bölüşdürmək üçün plan və ya fəaliyyət üsuludur. Başqa bir tərifə görə, strategiya müəssisənin uzunmüddətli əsas məqsədlərini müəyyənləşdirməsi və bu məqsədlərə çatmaq üçün lazımi resursları ayırması və onlardan istifadə üsullarıdır[5].

Strategiya anlayışının döyüş meydanlarından qurtularaq biznesin idarə edilməsi sahəsində istifadə olunmağa başlamasının səbəbi, ölkələrin və müəssisələrin öz rifahlarını təmin etmək və qazanclarını maksimuma çatdırmaq üçün müxtəlif fəaliyyətlər həyata keçirmələridir ki, bu da əsas məqsəddir. Yəni ölkələr və bizneslər ordular kimi strategiyalar hazırlayırlar və beləliklə də əsas məqsədlərinə çatmağa çalışırlar.

Strateji menecment konsepsiyası strategiya anlayışından yaranıb və idarəetmə sahəsində bəzi çatışmazlıqları aradan qaldırmaq üçün işlənib hazırlanmışdır. Bu konsepsiya ilə tək-cə planlaşdırma müəyyən edilmir, həm də planların icrası və nəzarəti idarəetmə prosesinə daxil edilir.

Qloballaşmanın rəqabəti artırdığı günümüzdə idarəetmə elmi baxımından çox əhəmiyyətli olan strateji menecment aşağıdakı kimi müəyyən edilir. Strateji idarəetmə, təşkilatın nə etdiyini, yaranma səbəbini və gələcəkdə nail olmaq istədiyi məqsədləri ortaya qoyan idarəetmə üsuludur. Strateji idarəetmə müəssisənin gələcək mövqeyinin müəyyən edilməsi prosesini əhatə edir. Strateji idarəetmə davamlı təkmilləşdirmə və keyfiyyət, büdcələşdirmə, resursların planlaşdırılması, proqramların qiymətləndirilməsi, fəaliyyətin monitorinqi və hesabatlılıq üçün səyləri birləşdirən bir anlayış zənciridir.

Strateji idarəetmə planlaşdırma, təşkil etmə, icra və nəzarət kimi əsas idarəetmə funksiyalarını ləğv etmir. Strateji menecment yüksək rəhbərliyin məşğul olduğu xüsusi bir idarəetmə tərzidir, təşkilatın xarici mühitinin diaqnostikasını və təhlilini əhatə edir və biznesin gələcəkdə harada olacağına dair suallara cavab verir. Bu kontekstdə strateji menecment müəssisənin xarici mühiti ilə əlaqələrini təşkil edərək, onun təşkilati istiqamətini müəyyən edərək hədəf nöqtəyə çatmaq üçün görülməli işlərin planlaşdırılması, təşkili, əlaqələndirilməsi və nəzarət edilməsi prosesi kimi müəyyən edilə bilər.

Strateji idarəetmə strateji planlaşdırma və audit proseslərini əhatə edir və müəssisənin yerləşdiyi nöqtə ilə hədəf aldığı nöqtə arasındakı yolu ifadə edir. O, biznesin məqsəd və vəzifələrinin və onlara nail olmağa imkan verəcək metodların müəyyən edilməsini tələb edir və uzunmüddətli, gələcəyə yönəlmiş perspektiv daşıyır. Buraya uzunmüddətli məqsəd və vəzifələrin və müəssisələrin biznes prioritetlərinin hazırlanması, resursların bu prioritetlərə uyğun bölüşdürülməsi və nəhayət, hesabatlılıq məsuliyyəti daxildir.

Biznesin idarə edilməsində planlaşdırma və planlaşdırma üçün bir çox təriflər verilmişdir. Plan, ümumiyyətlə əvvəlcədən müəyyən edilmiş və qərara alınmış hərəkətlərin ümumi adıdır. Planlar müəssisələrin məqsədlərini və bu məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan vasitələrin müəyyən edilməsi və seçilməsindən ibarətdir. Buna görə də qərar vermək və plan qurmaq eyni mənə daşıyır. Yəqinə fərq ondan ibarətdir ki, planlar birdən çox qərarı

ehtiva edən qərarlar toplusudur[4].

Planlaşdırma nail olmaq üçün nəzərdə tutulan məqsədlərin müəyyən edilməsi və bu məqsədlərə aparan yolların, üsulların və vasitələrin əvvəlcədən seçilməsi kimi müəyyən edilə bilər. Ən qısa terminlə desək, planlaşdırma məqsədə çatmaq üçün gedəcək yolun əvvəlcədən müəyyən edilməsidir.

Planlaşdırma, müəssisənin bütün və ya hər hansı bölməsinə aid olan gələcək üçün alternativ fəaliyyət formaları arasında seçim prosesini ifadə edir və nə və necə, kim tərəfindən nə vaxt və nədən istifadə edilərək ediləcəyi ilə bağlı suallara cavab axtarır. imkanlar. Bu suallara cavab axtararkən planlaşdırmanın olması lazım olan bir sıra xüsusiyyətlər var. Bu xüsusiyyətlər;

- Planlaşdırma hərtərəfli fəaliyyətdir,
- Planlaşdırma çevik və dinamik xüsusiyyətə malikdir,
- Planlaşdırma seçim və üstünlük prosesidir,
- Planlaşdırmanın prioriteti,
- Məqsəd və məqsədlərə çatmaq üçün planlaşdırma, kimi qeyd etmək olar.

Effektiv planlaşdırma biznesə rəqabət gücünü təmin edir, motivasiyanı, səlahiyyətlərin verilməsini, koordinasiya və nəzarəti asanlaşdırır. Strateji planlaşdırma üçün bir çox təriflər olsa da, təriflər ümumiyyətlə strateji planlaşdırmanı qurumun yerləşdiyi yerdən hədəf nöqtəsinə çatmasına imkan verən əməliyyatlar toplusu kimi təsvir edir. Ümumi tərif vermək üçün strateji planlaşdırma biznesin məqsədlərini müəyyən etmək, məqsədə çatmaq üçün müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün yaradılmış strateji proqramlar və bu proqram və siyasətlərin həyata keçirilməsini təmin edən zəruri metodların seçilməsidir [1].

Strateji planlaşdırma, İkinci Dünya Müharibəsindən sonra artan rəqabət nəticəsində müəssisələr üçün mühüm üstünlük vasitəsi kimi qiymətləndirilmişdir. İkinci Dünya Müharibəsindən əvvəl müəssisələrin əsas diqqəti istehsal idi, sonra yeni bazarlar tapmaq və istehsal olunan məhsulların bu yeni bazarlara çatdırılması diqqət mərkəzində olmuşdur. Bu vəziyyət müəssisələrin yeni strategiyalar hazırlaması zərurətini ortaya qoymuş və beləliklə də strateji planlaşdırma əhəmiyyət qazanmışdır. Strateji planlaşdırma strateji idarəetmədən ayrı hesab edilir və strateji idarəetmə funksiyası kimi nəzərə alınmır. Strateji planlaşdırma biznesi fərqləndirəcək resursların bölüşdürülməsinə və rəqabət qabiliyyətinə diqqət yetirməklə yanaşı, daha sabit mühitdə gələcəyin proqnozlaşdırılmasını da əhatə edir. Strateji idarəetmə isə, daimi dəyişikliyin yaşandığı bir mühitdə biznesin ahəngdar hərəkət etməsi üçün dinamik yanaşmanı ehtiva edir.

Strateji planlaşdırma bütün biznesi əhatə edən bir çərçivə yaratsa da, strateji planların həyata keçirilməsinə biznesin yuxarı rəhbərliyi cavabdehdir. Strateji planlaşdırma idarəetmə vasitəsi kimi mürəkkəb və dinamik əmək bazarında yol xəritəsi xüsusiyyətinə malikdir. O, biznesin hədəflədiyi nəticələrə nail olmaq üçün strategiyaların əsasını təşkil edir. Strateji planlarla müəssisələr uzunmüddətli perspektivlərə malikdir və məqsədlərinə çatmaq üçün çevik və ani vəziyyətlərə uyğunlaşa bilən bir struktur qəbul edirlər. Strateji planlar ünsiyyəti təşviq edir və həm də maraqlı tərəflər üçün biznesi dəstəkləmək üçün mühüm vasitədir.

Unudulmamalıdır ki, strateji planlaşdırma, bütün idarəçiliyin təkmilləşdirmə səyləri kimi, uzunmüddətli perspektivdə fayda təmin edən bir strukturdur. Strateji planların biznes üçün bütün neqativləri bir anda aradan qaldırması mümkün deyil. Nəticə əldə etmək üçün bütün yüksək səviyyəli rəhbərlik və işçilər planlarda göstərilən vəzifə və öhdəlikləri bilməli, onlara uyğunlaşmalı və strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətini dərk etməlidir.

Xarici təhlillər müəssisənin özü ilə əlaqəli, lakin xarici olmayan xarici mühit amillərindən ibarətdir. Müvafiq olaraq, xarici mühit bir sistemlə əlaqəli və bu sistemdən kənar hər şey kimi müəyyən edilə bilər. Müəssisələrin fəaliyyətinin davam etdirilməsi və onların

fəaliyyətinin uğuru birbaşa xarici mühit amillərindən asılıdır. Bu kontekstdə strateji planlaşdırmanın mühüm mərhələlərindən birincisi xarici təhlildən ibarətdir. Yuxarıdakı şəkildə görüldüyü kimi, xarici təhlil; O, müştəri təhlili, bazar təhlili, rəqabət təhlili, sənaye təhlili, maliyyə institutlarının təhlili və xarici mühitin təhlilindən ibarətdir [2].

Müştəri təhlili: David A. Aker tərəfindən qeyd edildiyi kimi, bu, strateji planlaşdırma tədqiqatlarının birinci mərhələsini təşkil edir. Müəssisələr hazırkı və gələcək potensial müştərilərinin təhlilində müştərilərinin xüsusiyyətlərinə və motivasiyalarına uyğun olaraq bazar segmentasiyası aparırlar. Bazarın segmentləşdirilməsinin məqsədi bazara çıxarılaçaq alıcıları seçmək, alıcılar arasında fərqləri müəyyən etmək və oxşar xüsusiyyətlərə malik olanları qruplaşdırmaqdır.

Bazarın təhlili: İstehlakçıların ehtiyac duyduğu mal və xidmətlərin formalaşdığı sahə bazar adlanır. Biznes strategiyaları baxımından bazar təhlili, müəssisələrin fəaliyyət göstərdikləri sahələrdə istehsal etməli olduqları əsas məhsulların, məhsulların satılacağı bazar segmentlərinin və bunlardakı inkişafın qiymətləndirilməsi, həmçinin marketinqin həssaslıq təhlilidir. Komponentlər[3].

Rəqabət təhlili: Müəssisələrin davamlılığı və onların gəlirli şəkildə fəaliyyətini davam etdirməsi də rəqiblərin vəziyyətindən asılıdır. Rəqiblər və rəqabət mühitindəki dəyişikliklər daim izlənilməli və təhlil edilməlidir. Bu istiqamətdə şirkət bazar rəqabətində geri qalmamaq və üstünlük əldə etmək üçün mövcud və potensial rəqiblərin vəziyyətlərini, məhsullarını, güclü və zəif tərəflərini strateji planlarının bir hissəsi kimi dəyərləndirməlidir. Rəqabət təhlilində biznesin rəqiblərinin təhlili, istehsal imkanları və səmərəli illik istehsal miqdarları, meyllər, artım templəri məqsəd və fərziyyələri, xərclər, rəqiblərin təşkilatları və mədəni şəraiti, istehsal strukturları, zəif və güclü tərəfləri vurğulanması lazım olan məsələlərdir.

Sənaye təhlili: Sənayenin rentabelliğini müəyyən etmək və sənaye strukturunu aşkar etmək üçün sənaye təhlili aparılır. Porterə görə sənaye təhlilində beş əsas dəyişən var və sənayeyə daxil olmaq qərarı bu təhlillərdən sonra verilir.

Maliyyə institutlarının təhlili: Müəssisələr həmişə öz kapitallarından qısa və uzunmüddətli investisiyalarını və ya pul vəsaitlərinə olan ehtiyaclarını ödəmirlər. Xüsusilə maliyyələşdirmə texnikası baxımından əsas kapitalla investisiyaların uzunmüddətli xarici resurslarla əhatə olunması vacibdir. Bu kontekstdə müəssisələr investisiyaları və kapital tələbləri üçün sərfəli axtarışa axtarırlar. Lazımi xarici resursları banklardan və ya bank olmayan maliyyə qurumlarından əldə etmək olar. Bu məqamda mühüm olan odur ki, müəssisə öz maliyyə strukturuna uyğun, ödəmə müddəti və dəyəri baxımından sərfəli olan maliyyə resurslarına çıxış əldə etsin. Biznes strateji planlaşdırma çərçivəsində qısa və uzunmüddətli maliyyə ehtiyaclarını ödəyə biləcək maliyyə qurumlarını müəyyənləşdirir və təhlil edir [8].

Nəticə

Strateji planlaşdırma biznes üçün vacib məsələlərdən biridir. Bununla belə, yaradılmış strateji planlar biznesdən biznesə fərqlidir. Strateji planlaşdırma və strateji planlar müəssisələrin yol xəritəsi olduğu üçün menecerlər bu mövzuda çox həssasdırlar. İstifadə olunan strateji planlaşdırma alətləri müəssisələrə öz mühitlərini təhlil etmək imkanı verir. İstifadə etdikləri strateji planlaşdırma vasitələri ilə müəssisələr həm ətraflarını, həm də özlərini təhlil etmək imkanı əldə edir və bu yolla dəyişən xarici şərtlərə tez və adekvat reaksiya vermək imkanı əldə edirlər. Müəssisələr müxtəlif intensivliklərdə strateji planlaşdırma prosesinə daxili və xarici ekoloji təhlilləri daxil edirlər. Missiya/vizion bəyanatı biznesin istiqamətini müəyyən etdiyi halda, biznes xüsusilə SWOT təhlili ilə xarici mühitə uyğunlaşmağa və inteqrasiya etməyə çalışır. Görünür ki, missiya və vizyon bəyanatları olan bizneslər konkret məqsədləri həyata keçirməkdə daha uğurlu olurlar [7].

SWOT təhlili aparan müəssisələr, SWOT təhlili aparmayan müəssisələrə nisbətən təhlilin performansına təsirini daha güclü qavrayır və bu, müəssisələrin konkret məqsədlərinin reallaşmasında rol oynayır. Müəssisələrin strateji planlaşdırma prosesində diqqət yetirdiyi başqa bir məsələ öz maliyyə təhlilini aparmaqdır. Planlaşdırma prosesi kimi onların öz maliyyə vəziyyətinin və maliyyə strukturunun təhlili hədəflərin reallaşmasında mühüm rol oynayır. Bunlara əlavə olaraq, təşkilat mədəniyyətinin təhlili ahəngdar biznes mühitinin təmin edilməsində, portfel təhlili müəssisənin mövcud və potensial bazarlarının təhlilində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Müəssisələrin satış həcmünün artırılması nöqtəsində xüsusi diqqət yetirilməli olan təhlillərdən biri də portfel təhlilidir. Bundan əlavə, biznesi gələcəyə daşıyacaq və onların davamlı inkişafını təmin edəcək əsas resursun insan resursları olduğu hamılıqla qəbul edilir. Strateji planlaşdırma biznes üçün yaxşı təchiz olunmuş işçiləri işə götürmək və öyrətmək üçün vacib vasitədir.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. Ceritli, İ. (1996), "KOBİ'ler ve Temel Sorunları", Beklenen Mahalli İdareler Dergisi, S.27. Dincer, Ö. (1988), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
2. Doğan, M. (2016), İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara, 10. Baskı. Eren, E. (1990),
3. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Beta Yayınları, İstanbul. Eren, E. (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
4. Ergenekon, I. D. (1990), "Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bir Örnek Üzerinde Uyarlanması",
5. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
6. Glueck, W. F. (1980), Business Policy and Strategic Management, McGraw Hill, New York
7. Goodstein, L., Nolan, T. ve Pfeiffer, J. W. (1992), Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide, Pfeiffer & Co., San Diego - CA.
8. Hamel, G. (1996), "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, Reprint.96405, ss.69-82. Henderson, B. (1998), Corporate Strategy, Abt. Books, Boston.
9. Hinterhuber, H. H. (1984), Stratejik İşletme Yönetimi (Çev. Lale Uraz), Emler Matbaası, İstanbul.
10. Hitt, A. M., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. E. (1999), Strategic Management, South Western College Publishing.
11. Kevser, M. (2007), "Stratejik Planlama ve KOBİ'lerdeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

**Сабина Садыхова
Илаха Алиева**

МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ АНАЛИЗЕ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

РЕЗЮМЕ

После Второй мировой войны в области стратегического планирования и управления стало занимать больше мест, а после 1980 года, с ускорением глобализации, увеличилась вся область, в которой имел место трафик. Стратегическое планирование - это набор мероприятий, подготовленных высшим руководством для достижения благоприятных результатов в будущем. При стратегическом планировании предприятия пытаются достичь поставленных целей, сводя к минимуму негативные последствия в будущем и применяя комплексные альтернативы управления.

Цель – изучить стратегическое планирование и процессы стратегического планиро-

вания, оценить подходы к стратегическому планированию и процессам стратегического планирования предприятий.

Методология – в исследовательской работе использовались диалектический и логический подходы.

Результаты исследования – Хотя стратегическое планирование обеспечивает компаниям устойчивое конкурентное преимущество, его не следует рассматривать как единственный способ добиться успеха. Способность предприятий извлекать выгоду из стратегического планирования зависит от отражения общего понимания внутри предприятия и участия в этом процессе всех заинтересованных сторон внутри и вне предприятия.

Ключевые слова: Стратегия, бизнес, парадигма, планирование, организация

Sabina Sadigova
Ilaha Alieva

METHODS USED IN THE ANALYSIS OF THE COMPANY'S BUSINESS STRATEGY

ABSTRACT

After the second world war, more places started to take place in the field of strategy planning and administration, and after 1980, with the acceleration of globalization, the whole area where traffic was experienced increased. Strategy planning is a collection of activities prepared by top managers to be auspicious in the future. With strategic planning, enterprises try to meet their set goals by minimizing the negative effects in the future and by pursuing comprehensive management alternatives.

The purpose: study strategic planning and processes of strategic planning, evaluate approaches to strategic planning and processes of strategic planning of enterprises.

Methodology: Dialectical and logical approaches were used in the research work.

The results of the study - Although strategic planning provides companies with a sustainable competitive advantage, it should not be considered as the only way to achieve success. The ability of enterprises to benefit from strategic planning depends on the reflection of a common understanding within the enterprise and the participation in this process of all interested parties inside and outside .

Keywords: strategy, business, paradigm, planning, organization