

iqtisasiyyatın əsas infrastrukturunu təşkil edən nəqliyyat-laoqistika sistemi məhsulların rəqabət qabiliyyətini artıraraq, məhsulun qiymətinin nəqliyyat xərcləri hesabına 10-12%, əmtəə istehsalçılarının ümumi xərclərinin isə nəqliyyat-loqistika xidmətləri hesabına 10-30% azalmasını şərtləndirir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat:

1. Azərbaycan 2030: sosial-iqtisadi inkişafa dair Milli Prioritetlər: / 02 fevral 2021.
2. Алиев Т.Н. (2022). Восстановление экономики Крабаха и восточного Зенгеура на основе концепций устойчивого и инклюзивного развития. / The scientific heritage ECONOMIC SCIENCES, No 82. 19.
3. Yadigarov T.A. (2023). Zəngəzur dəhlizi: Regiona blokadaya açılan qapı // Xalq Qəzeti.01.03.2023 səh.4
4. T.A.Yadigarov, Ş.İ.Əliyev. (2023). «İşgaldan azad edilmiş ərazilərin iqtisadi artıma təsirinin qiymətləndirilməsi». “Tikintinin iatisadiyyatı və menecment” elmi-praktiki jurnal. № 3.2023.
5. İsmayılov B., Yadigarov T.A. (2023). Şərqi Zəngəzur dəhlizinin iqtisadi artıma təsiri// B.İsmayılov, T.A.Yadigarov. Azərbaycan Respublikasının Auditorlar Palatasının təşkilatçılığı ilə keçirilən Azərbaycan xalqının Ümummilli Lideri H.Əliyevin 100 illiyinə həsr edilmiş “Rəqabət-dayanıqlı inkişafın mühüm amili kimi” Beynəlxalq elmi-praktik konfrans. Bakı.
6. <https://www.stat.gov.az/source/regions/>

UDC 378

**ŞİRKƏTİN STRATEGİYASININ FORMALAŞDIRILMASINA
TƏSİR EDƏN AMİLLƏR**

Şirinov Bəşər Həbib

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti i.ü.f.d., dosent.

revan622@mail.ru

ORCID 0000-0003-4872-4035

Salamova İntizamə İntizam magistr

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti

Xülasə. Strategiyanın həyata keçirilməsinin müvəffəqiyyəti əsasən strateji idarəetmə prinsiplərinə riayət etməkdən asılıdır. Strateji idarəetmə çoxsaxəli anlayışdır. Bir tərəfdən, bu, biznesin idarə edilməsinin bütöv bir fəlsəfəsidir, digər tərəfdən, dəyişən şərtlərdə şirkətə uzunmüddətli məqsədlərə nail olmağa imkan verən tədbirlər toplusudur. Strateji

idarəetmənin mərkəzində həmişə strategiya durur - şirkətin ətraf mühitdəki dəyişikliklərə (həm daxili, həm də xarici) əvvəlcədən planlaşdırılmış reaksiyası, əsas məqsədə çatmasına səbəb olur.

Məqalədə şirkətin strategiyasının formalaşdırılmasına təsir edən amillər, seçim strategiyalarının əsas prinsipləri, strateji idarəetmə mərhələləri, strategiyanın seçilməsində qaydalar və prosedurlar kimi məsələlər tədqiq olunmuşdur.

Açar sözlər: strategiya, amillər, şirkət, prinsiplər, mərhələlər, prosedurlar.

Strateji idarəetmə müəyyən qanunlara və strategiyanın hazırlanması zamanı nəzərə alınmalı olan prinsiplərə əsaslanır. Strateji idarəetmənin təşkili prinsipləri bütün şirkətin fəaliyyət prinsipləri ilə sıx bağlıdır. Məsələn, istənilən strategiyanın əsasında müəssisənin idarə edilməsinin əsas prinsipi, gəlirlilik prinsipi dayanır. Çünki şirkətdəki hər bir layihə mənfəət gətirməli və biznesi firavanlığa aparmalıdır.

Şirkətin strategiyasının formalaşmasına bir çox amillər təsir edir. Bu amillərin qarşılıqlı təsiri hər bir sənaye və şirkət üçün spesifikdir və həmişə zamanla dəyişir.

Bənzər situasiyalarda eyni strategiyaların seçilməsi heç vaxt baş verməyib. Strategiyaları müəyyən edən amillər həmişə bir-birindən və bir qayda olaraq, çox güclü şəkildə fərqlənmişdir. Strategiyaları formalaşdıran əsas amillərə aşağıdakılar daxildir:

- sosial, mülki, siyasi və tənzimləyici normalar;
- sənayenin cəlbədiciliyi və rəqabət şəraiti;
- xüsusi bazar imkanları və təhdidləri;
- təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, rəqabət qabiliyyətləri;
- menecerlərin şəxsi ambisiyaları, biznes fəlsəfəsi və etik baxışları;
- şirkət dəyərləri və mədəniyyəti.

Bir qayda olaraq, daxili və xarici vəziyyətlər arasında sərhəd çəkilmədikdə, əhəmiyyətli rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsi təmin edilmədikdə və şirkətin fəaliyyəti yaxşılaşdırılmazsa, strategiya uğuru təmin etmir.

Şirkətin inkişaf strategiyalarının mahiyyətini, strukturunu və müxtəlif aspektlərini başa düşmək bizə bir sıra ümumi nəticələr çıxarmağa imkan verir.

Birincisi, rəşional strategiya üç mühüm komponentdən ibarət olmalıdır: fəaliyyətin əsas məqsədləri və ya vəzifələri; fəaliyyət dairəsini məhdudlaşdıran ən əhəmiyyətli qaydalar və ya prosedurlar; məqsədlərə

çatmağa yönəlmiş fəaliyyətlərin ardıcılığı. Strategiyalar yalnız ümumi inkişafın istiqamətini müəyyən etdiyindən və sadəcə olaraq sabit məqsədlərə nail olmaq üçün proqramlar olmadığından, strategiyanın formalaşdırılması zamanı məqsədlərin təkamülü də nəzərə alınmalıdır.

İkincisi, effektiv strategiyalar bir neçə kəmiyyətə məhdud konsepsiya və istiqamətlər ətrafında inkişaf edir ki, bu da onlara sabitlik və tarazlıq verir. Bəzi istiqamətlər müvəqqəti ola bilər, digərləri isə strategiyanın sonuna qədər qalır. Eyni zamanda, fəaliyyətləri elə əlaqələndirmək lazımdır ki, xərc/gəlir nisbətindən asılı olmayaraq hər bir istiqamət resurslarla adekvat təmin olunsun.

Üçüncüsü, strategiya təkcə gözlənilməz faktorlarla deyil, çox vaxt naməlum amillərlə də məşğul olur. Heç bir mütəxəssis rəqabət aparan qüvvələrin necə davranacağı, təsir edən amillərin hansı təsirə malik olacağı və şirkətin heyvətə uğun və ya dərin uğursuzluq gözləyəcəyi barədə dəqiq proqnoz verə bilməz. Strategiyanın hazırlanması prosesinin mahiyyəti hədəflərinizə nail olmaq üçün kifayət qədər güclü və çevik mövqe yaratmaqdır.

Dördüncüsü, idarəetmənin hər bir səviyyəsi üçün öz strategiyasını hazırlamaq lazımdır. Eyni zamanda, strategiyaların təbəçiliyi və daha yüksək səviyyəli strategiyalara uyğunluğu aydın şəkildə müəyyən edilməlidir. Strategiyanın necə hazırlanmasının əhəmiyyəti yoxdur, lakin vurğulanan ümumiləşdirilə bilən nəticələrin nəzərə alınması vacibdir.

İqtisadi strategiyanın effektiv olması üçün onu işləyib hazırlayarkən bəzi tələbləri nəzərə almaq lazımdır, o cümlədən:

- aydın şəkildə tərtib edilmiş strateji məqsədlərin olması. Əgər şirkət gələcəkdə nəyə nail olmaq istədiyini bilmirsə, o zaman hər hansı strategiyanın hazırlanmasına başlamaq əbəsdir;

- təşkilatın bütün işçiləri üçün marketinq düşüncəsinin təmin edilməsi. İşçilərin maraqları və dəyərləri onlara tapşırılan rola uyğun gələrsə və şirkətlərinin çiçəklənməsi ilə həyati maraqlanırlarsa, strategiya effektiv olacaqdır. İnsan kapitalının əhəmiyyəti, yəni. şirkətin işçilərində kapitallaşdırılan bilik, bacarıq, nou-hau, toplanmış təcrübə daim artır;

- strategiya kifayət qədər çevik olmalıdır, xarici mühitə təsir etmək qabiliyyətini təmin etməlidir, məsələn, düşməne gözlənilməz hücumlar həyata keçirmək, bu da şirkətin rəqabət mövqeyinin güclənməsinə gətirib çıxarır;

- strategiya şirkətin mövqeyini qoruyarsa təsirli olar. Şirkət rəqiblərin hücumu zamanı etibarlı müdafiə sistemi yaratmaqla yanaşı, güclü tərəflərini gücləndirmək və zəif cəhətlərdən xilas olmaq üçün qayğı göstərməlidir.

Ümumiyyətlə, strategiyanın hazırlanması prosesi bir sıra ardıcıl mərhələlərdən ibarətdir. Bir sıra müəlliflər strategiyanın hazırlanmasını strateji idarəetmənin mərhələləri ilə müəyyən edirlər. Həqiqətən, əgər “strateji idarəetmə strategiyanın işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsinin təkrarlanan prosesidir” ifadəsinə əməl etsək, bu yanaşma özünü doğruldur.

Strategiyanın formalaşdırılması prosesi şirkətin xarici mühitindən potensial imkanların və təhlükələrin müəyyən edilməsini, risklərin və ətraf mühitə mümkün alternativlərin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Bundan əlavə, hər hansı bir strateji qərar qəbul etməzdən əvvəl təşkilatın bütün güclü və zəif tərəflərini, habelə şəxsi və mövcud resurslar üçün strategiyaları qiymətləndirmək lazımdır.

Şirkətin mövcud imkanlardan istifadə etmək və risklərlə üzləşmək qabiliyyətini obyektiv qiymətləndirmək lazımdır. Mövcud bazar imkanları ilə firmanın müəyyən risk səviyyəsində səmərəli fəaliyyət göstərmə qabiliyyəti arasındakı uyğunsuzluğa əsaslanan strateji alternativ iqtisadi strategiya hesab ediləcək.

Strategiyanın hazırlanmasının ilkin mərhələsində şirkətin daxili vəziyyətinin hərtərəfli təhlili aparılır, bunun nəticəsində onun güclü və zəif tərəfləri müəyyən edilir və məqsədlərə çatmağa yönəlmiş tədbirlər üçün resurs dəstəyi imkanları qiymətləndirilir.

İkinci mərhələdə şirkətin xarici makro və mikromühiti ətraflı öyrənilir, müəyyən edilmiş imkan və təhlükələr nəzərə alınmaqla risklərin qiymətləndirilməsi aparılır. Şirkətin strategiyasının işlənilib hazırlanması proseduruna şirkətin strateji biznes sahəsi (SBS) arasında əlaqənin qurulması, onun fəaliyyətinin təhlili, müxtəlif SBS-lər arasında qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı əlaqənin dərəcəsinin qiymətləndirilməsi daxildir.

Gələcək strategiyanın effektivliyi əsasən ilkin mərhələnin inkişaf dərəcəsindən asılıdır.

Strategiyanın hazırlanmasının üçüncü mərhələsi seçilmiş strateji alternativlərin qiymətləndirilməsidir. Xarici mühitə, şirkətin məqsədlərinə və resurslarına uyğun olaraq, strateji alternativ şirkətin digər strategiyaları ilə ziddiyyət təşkil etməməlidir. Strateji seçim edərkən təşkilat üç qrup təlimatlar arasında ziddiyyətlərlə üzləşir: gəlirliliyin və satış həcminin

uzunmüddətli və qısamüddətli göstəriciləri arasında, daxili və xarici çeviklik arasında, çeviklik və sinerji arasında.

Strategiyanın hazırlanmasının dördüncü mərhələsi ən yaxşı strategiyalardan birini və ya bir neçəsini seçməkdir.

Strategiya seçərkən riayət edilməli olan qaydalar mövcuddur:

1. Ən mühüm meyarlardan biri təklif olunan strategiyanın SWOT təhlilindən əldə edilən strateji amillərlə necə əlaqəli olmasıdır. Əgər strateji alternativ müəssisənin xarici imkanlarından və əsas güclü tərəflərindən istifadə etmirsə və əlavə olaraq müəssisənin xarici təhdidlərini və zəif tərəflərini nəzərə almırsa, o, çox güman ki, uğursuzluğa məhkumdur.

2. Strategiya seçərkən aşağıdakı məqam da vacibdir:

- strateji alternativin əvvəllər qarşıya qoyulmuş məqsədlərin yerinə yetirilməsini təmin edə bilməsi;

- bu, korporativ missiyaya uyğun gəlirmi?

3. Verilmiş strateji alternativini dəstəkləyən bütün funksional strategiyaların qarşılıqlı əlaqədə olmasını təmin etmək lazımdır.

4. Bu alternativin risk dərəcəsini nəzərə almaq lazımdır, xüsusən də söhbət iri aktivlərin cəlb edilməsindən gedir.

5. Təşkilatın həm xarici, həm də daxili mühitinə aid olan müxtəlif təzyiqli qruplarının bu strateji alternativə reaksiyasını da nəzərə almaq lazımdır.

İstifadə olunan ədəbiyyatlar:

1. Hacı Niyazi Əlikram oğlu Həsənov *Biznesin strateji idarə edilməsi* (Dərslük) Bakı-2018

2. M. A. Məmmədov, F. Ə. Məmmədova, Ş. İ. Əlizadə *Strateji Menecment*. Bakı: "Təhsil" ELM, 2021.

3. A. B. Abbasov, S. A. Abbasov "Biznesin əsasları", Bakı-2017

4. İsmayılov S. F. Müəssisənin diversifikasiya strategiyası. // *Azərbaycanın Vergi Xəbərləri*. №6. Bakı, 2011, s. 61-72.

5. B. H. Şirinov, Ölkənin sosial-iqtisadi inkişafında rəqəmsal strategiyanın rolu, *Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti Tikintinin İqtisadiyyatı və Menecment Elmi-Praktik jurnal*, Bakı-2023, № 1, s 188-192.