

UOT 339.1.336

*Vasif Balaxan oğlu HƏZİYEV*  
*Azərbaycan Kooperasiya Universiteti*  
*“Menecment və ticarət” kafedrasının*  
*müdiri, i.e.n., dosent,*  
*Xavər Abdilməcid qızı HÜSEYNOVA*  
*Azərbaycan Kooperasiya Universiteti*  
*“Menecment və ticarət” kafedrasının*  
*baş müəllimi,*  
*Asya Xalid qızı MEHBALIYEVA*  
*Azərbaycan Kooperasiya Universiteti*  
*“Menecment və ticarət” kafedrasının*  
*baş müəllimi*

## AZƏRBAYCANDA BİZNESİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMANIN ROLU

### *Xülasə*

**Tədqiqatın məqsədi** - Tədqiqatın əsas məqsədi biznesdə təşkilati mədəniyyətin strateji idarə olunması, təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılması məsələlərini müəyyənləşdirməkdir. Bu məqsədə nail olmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin yerinə yetirilməsi vacib hesab olunur. Azərbaycanda müəssisələrin modernləşməsi və yenidən formalaşması məsələləri daha da kəskinləşmişdir. Burada məqsəd onların rəqabət qabiliyyətini dünya səviyyəsinə çatdırmağa nail olmaqdır.

**Tədqiqatın metodologiyası** - Məqalənin hazırlanmasında iqtisadi təhlil, müqayisəli təhlil metodlarından və s. üsullardan istifadə olunmuşdur. Klassiklərin və iqtisadçı alimlərin əsərləri, Respublikamızın müvafiq qanunları, prezidentimizin fərmanları, Nazirlər Kabinetinin qərarları və sərəncamları, normativ-hüquqi aktlar təşkil edir.

**Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti**- Məqalədə işin praktiki əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onun əsas nəzəri müddəaları, nəticələri, işlənilib hazırlanmış təkliflər ölkə biznesinə faydalı töhfələr verə bilsin. O cümlədən strateji alternativlərin müəyyən edilməsi və qeyd olunan mərhələlərin tətbiqi müəssisədə strateji idarəetmə prosesinin təmin olunmasına imkan yarada bilsin.

**Tədqiqatın nəticələri** -Tədqiqatın nəticələri ali təhsil müəssisələrində tələbələrə tədris edilən iqtisadi fənlərin tədrisində, buraxılış və kurs işlərinin yerinə yetirilməsində istifadə edilə bilər. Bununla yanaşı tədqiqat işində irəli sürülən təkliflər biznesdə strateji idarəetmə və təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılmasında vasitə hesab oluna bilər.

**Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi**- ondan ibarətdir ki, biznesdə strateji idarəetmə və təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılması hərtərəfli və nəzəri-praktiki aspektdə qoyulmuş, əsaslandırılmışdır. Bununla əlaqədar olaraq, strateji idarəetmədə strategiyaların təyinatı göstərilməli, strateji planlaşdırmanın orijinallığı və elmi yeniliyi müəyyən edilmiş, təşkilati mədəniyyətin strateji idarəetmədə rolu aydınlaşdırılmış, insan və təşkilatın qarşılıqlı təsirinin qurulması araşdırılmış, insani münasibətlərin əhəmiyyəti göstərilmişdir.

**Açar sözlər:** *Strateji idarəetmə, strategiya anlayışı, strategiya planı, dinamik strateji idarəetmə, biznes fəaliyyəti, təşkilatın strategiyası.*

### *Giriş*

Strateji idarəetməyə mədəni bir prizmadan baxmaq faydalıdır, çünki əldə olunacaq uğur strategiyaların təşkilati mədəniyyətdən aldığı dəstəyin dərəcəsi ilə əlaqədardır. Əgər bir təşkilatın strategiyaları dəyər, inanc, mərasimlər, dil, qəhrəmanlar kimi mədəni elementlərlə dəstəklənsə, rəhbərlər strategiyaların həyata keçirilməsini daha yumşaq bir şəkildə reallaşdırmaqla bilirlər. Əgər

təşkilatın dəyişikliyi dəstəkləyəcək bir mədəniyyəti yoxdursa və ya inkişafı üçün səy sərf etməyibsə, strategiya dəyişiklikləri təsirini göstərə bilməz və ya gözlənilməyindən tam əks nəticələr doğura bilər.

Beynəlxalq təcrübədən məlumdur ki, bəzən düzgün və ağlabatan strategiya və tədbirlər rədd edilir və ya genişlənmirlər. Bir qayda olaraq, bu təşkilati mədəniyyətlə bağlıdır. Bu onunla izah olunur ki, mövcud təşkilati mədəniyyət bu halda struktur, sistem və insanlarla ziddiyyət təşkil edir. Onların köməyi ilə yeni strategiyaya təcrübədə baxılır. Buna görə də, yeni strategiya tətbiq etməzdən əvvəl müəyyən etmək lazımdır ki, bu strategiya təşkilatın mövcud mədəniyyətinə uyğun gəlir ya yox.

Müasir tədqiqatlar göstərdi ki, təşkilatın strategiyası ilə onun təşkilati mədəniyyəti arasında davamlı qarşılıqlı təsir izlənilir, onun istifadəsi isə biznes fəaliyyətinin idarə edilməsində yeni yanaşmaları aşkar edir. Strategiyanın və təşkilati mədəniyyətin məqsədyönlü qarşılıqlı təsiri kompleks idarəetmə təsirindən sinergetik effekt verir. Hal-hazırda biznesdə təşkilati mədəniyyətin strateji idarə edilməsi az tədqiq olunmuş məsələlərə aiddir və ona görə də onun öyrənilməsi vacib nəzəri və praktiki əhəmiyyət daşıyır.

### **Strateji planlaşdırmanın məqsədi və modelləri**

Strateji planlaşdırma, 1960-1980-ci illərdə inkişaf edən və strateji idarəetmə sahəsində ilk “klassik” düşüncə axınıdır. Bu düşüncə axınının ən diqqətə çarpan xüsusiyyəti və töhfəsi strategiya inkişaf etdirməyə “planlı” şəkildə yaxınlaşmaq lazım olduğunu irəli sürmək və bu planların necə inkişaf etdirilməsi lazım olduğu istiqamətində əhəmiyyətli dəyişikliklər təqdim etməsi oldu. Başqa sözlə, strategiyanın necə inkişaf etdirilməsi lazım olduğuna istiqamətlənmiş sisteməlik şərtlərin edildiyi bu ilk dövrdə, strategiyanın nəzarət yolu ilə və ağıllı bir yol ilə inkişaf etdirilə biləcəyi proqnozlaşdırılırdı [2; 36].

Strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə qarşılıqlı yer dəyişdirmək kimi istifadə edilsələr də, əslində fərqli anlayış və proseslərdir. Strateji planlaşdırma, sadəcə dildə bir təşkilatın ətraf mühitə uyğunlaşmasıdır. Daha geniş mənada, strateji planlaşdırma, sisteməlik risk ehtiva edən qərarlar alınması, bu qərarları yerinə yetirmək üçün bütün səylərin sisteməlik təşkil edilməsi və bu qərarların nəticələrinin davamlı əks əlaqələrlə gözlənilən istiqamətində qiymətləndirilməsidir. Bu izaha görə strateji planlaşdırma, təşkilati məqsədləri ortaya qoymağı, bu məqsədlərə çatmaq üçün iş, insan və təşkilati sistemləri təşkil etməyi, planlaşdırmağı və planları tətbiq etməyi, işçiləri motivasiya etməyi, performansını qiymətləndirməyi, başqa sözlə planın irəliləməsinə nəzarət etməyi nəzərdə tutur.

Poister və Streibə görə qapalı sistem yanaşmasına yaxın olan ənənəvi uzun dövrlü planlaşdırmadan fərqli olaraq strateji planlaşdırma: 1) təşkilatın və qurumun missiyasına təsir edən ekoloji meyil və güclərin əhəmiyyətinə diqqət yetirir, 2) xüsusilə xarici səhmdarların seçim və maraqlarını nəzərə alaraq siyasi cəhətdən həqiqi davranır.

Strateji planlaşdırma, təşkilatın olduğu nöqtə ilə çatmağı arzu etdiyi vəziyyət arasındakı yolu təsvir edir. Başqa sözlə, bu planlar təşkilatın bütövlüyü üçün əsas məqsədlərinin nə olacağına və bu məqsədlərin həyata keçirilməsində təşkilat tərəfindən izləniləcək siyasətlərin qərarlaşdırılmasına daxildir [3; 22].

Strateji planlaşdırma qısaca, bir təşkilatın aşağıdakı üç əsas sualı cavablandırmasına köməkçi olur:

1- Biz təşkilat olaraq nəyik?

(Hansı işdəyik? İnsan qaynaqlarımızın kəmiyyət və keyfiyyəti nələrdir? İdarəetmə formamız və texnologiyamız nələrdir? Müştərilərimiz kimlərdir?)

2- Biz nə olmaq istəyirik?

(Hansı sahədə iş görmək istəyirik? İnsan qaynaqlarımızı hansı səviyyəyə gətirmək istəyirik? Texnologiyamızı necə inkişaf etdirəcəyik?)

3- Hədəflərimizə necə çatacağıq?

(İnsan qaynaqları, texnologiya, maliyyə və idarəetmə strategiyalarının hədəflərə çatmaq üçün necə kombinə ediləcəyi bu mərhələdə müəyyən edilir.)

Yuxarıda göstərilən suallara verilən cavablar strateji planlaşdırma prosesini təşkil edir.

Strateji planlaşdırma şüurlu və sistemli bir müddəti ifadə edir. Bu prosesin əsas məqsədi, təşkilatı və ekoloji faktorları nəzərə alaraq təşkilatın gələcəyinə dair bir yol çəkməkdir. Strateji planlaşdırma prosesində, təşkilatın müəyyən etdiyi məqsədlərinə daha təsirli çata bilməsi üçün lazımlı yollar, tətbiq olunacaq strategiyalar, istifadə ediləcək qaynaqlar və diqqət yetirilməsi lazım olan nöqtələr müəyyən edilir. Strateji planlaşdırma, təşkilatın/ ölkənin böyüməsi, davamlılığının təmin edilməsi və güclü olması məqsədinə istiqamətlidir. Strateji planlar yuxarı rəhbərliyin intuisiyaları və tabeliyində olanların iştirakı prinsipi daxilində yaradılan fikirlərlə ortaya çıxır. Yaradılan strategiyalar, ekoloji və təşkilatdaxili elementlərlə qarşılıqlı təsir nəticəsində yaranan məlumatlara əsaslanmalıdır [4; 12].

Strategiya planı qurum və ya təşkilatın missiyasının tərifidir. Vəzifə çərçivəsi daxilində təşkilatın gələcəyinin reallaşmasında lazım olan siyasət və taktikalar ilə yanaşı, onun ən faydalı olduğu gələcək ssenarilərinin ortaya qoymasıdır. Strateji planlaşdırma bir məhsul olmaqdan çox bir proses kimi daha əhəmiyyətlidir. Gələcək ideyası əsasında fəaliyyətə keçmək və əsas məqsədləri nəzərdən qaçırmadan, idarəetmənin bir hissəsi kimi istənilən davamlı və sistemli bir qərar mexanizmini labüd edir [5; 12].

Strateji planlaşdırma strateji idarəetmənin hazırlanması mərhələsidir. Strateji planlaşdırma “bir təşkilatın nə olduğunu, nə etdiyini və bunu nə üçün etdiyini formalaşdıran və bu prosesə rəhbərlik edən əsas qərar və hərəkətləri istehsal edən intizamlı bir iş”dir. Həyata keçirməyə yönəlmiş daha uyğun anlayış isə, “təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün lazım olan resursların əldə edilməsi və yayılmasına istiqamət verən missiya, əsas məqsəd, strategiya və siyasəti müəyyənləşdirmək prosesi”dir [6; 109].

Strateji planlaşdırma modelləri 1960-cı illərdə ortaya çıxmağa başlamışdır. Bu modellər bir-birindən əsas fərqlərlə deyil, sadəcə, incəliklərlə ayrılırlar. Mintzbergin “dizayn məktəbi modeli” adlandırdığı və Christensen və b. (1982) tərəfindən inkişaf etdirilən model SWOT təhlilini (strengths, weaknesses, opportunities, threats - güclü tərəflər, zəif tərəflər, fürsətlər, təhdidlər) əsas götürür. Steiner (1979) modelində isə SWOT təhlili ilə yanaşı, planlaşdırma fazalarının uzun, orta və qısa müddətli ayrıldığı görünür.

### **Strateji təhlil strateji idarəetmənin mühüm komponenti kimi**

Müəssisələrdəki davamlı və dinamik strateji idarəetmə prosesinin ilk mərhələsini strateji təhlil təşkil edir. Strateji təhlil; məqsədlərin yenidən təyin olunması, bunlara uyğun strategiyaların seçilməsi və həm müəssisənin, həm də müəssisənin xarici mühitinin araşdırılmasına yönəlmiş səyləri, başqa sözlə müəssisə-mühit qarşılıqlı təsirinin qiymətləndirilməsini əhatə edir. Müəssisələr; strateji təhlillə əldə etdikləri nəticələrdən hərəkət edərək rəqabətli üstünlüyə sahib olmaq və ya mövcud üstünlüklərini qoruya bilmək üçün uzun müddətli planlarını, yəni strategiyalarını inkişaf etdirirlər, inkişaf strategiyalarını proqramlar, büdcələr və proseduralar vasitəsilə tətbiq edərək qiymətləndirib nəzarət edə biləcəkləri fəaliyyətlərə və nəticələrə çevirə bilirlər [7; 309]. Fərqli tərəfdən baxıldıqda, strateji idarəetmə prosesində, mövcud olma səbəblərini ortaya qoyan missiyaları və ilərlədikləri istiqaməti dəqiqləşdirən bir şəkil çəkmə vizyon ilə əsas dəyərlərini müəyyənləşdirən biznes, bu sabit dəyərlərdən sonra meydana gətirəcəyi və tətbiq edib izləyəcəyi strategiyaların dinamikası istiqamətində hərəkətə keçəcək. Yaradılacaq strategiyalar isə xarici şərtlərin və daxili tutumun gətirdiyi dəyişən vəziyyətləri qarşılamaq üzrə zaman içində inkişaf edəcək və dəyişəcək. Məhz bu səbəblə müəssisələrdə strateji təhlil prosesi olduqca əhəmiyyətlidir.

Strateji təhlil prosesində əvvəlcə müəssisənin xarici mühiti, daha sonra isə müəssisənin özü araşdırılır. Xarici mühit analizi təşkilatın fəaliyyət çərçivəsindəki fürsət və təhdidləri şərh etməyi, daxili mühit təhlili isə təşkilatın öz içindəki güclü və zəif istiqamətlərini şərh etmək məqsədi daşıyır. Xarici və daxili mühit təhlili birlikdə nəzərə alındıqda müəssisə və mühit arasındakı qarşılıqlı qiymətləndirmə imkanı təqdim edir və bir çox müəssisə bu qarşılıqlı təsiri qiymətləndirmək üçün SWOT analizi deyilən üsuldən faydalanır. SWOT analizi gələcəkdəki hərəkət nöqtələrini dizayn və mövcud problemləri müəyyənləşdirmək üçün uyğun bünövrə yaradan effektiv bir vasitədir.

“Araşdırılan quruluşun, texnikanın, prosesin və ya vəziyyətin güclü və zəif istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdə və xarici mühitdən qaynaqlanan fürsət və təhdidləri təyin etməkdə istifadə olunan texnika” kimi başa düşülən SWOT analizi müəssisələrə strategiyalarını və taktikalarını inkişaf etdirməkdən əvvəl məlumat verməkdə və təşkilati analizləri üçün bir çərçivə təqdim edir. SWOT sözü bəzi İngilis sözlərin baş hərflərindən yaradılmış qisaltmadır. bunlar; Strength, Weakness, Opportunity və Threat ([www.cowiprjects.com](http://www.cowiprjects.com)). Azərbaycan dilində isə eyni sözlərin qarşılığından faydalanılaraq (güclü cəhətlər, zəif cəhətlər, imkanlar, təhdidlər) GZİT analiz şəklində istifadə olunur.

GZİT (SWOT) analizində iki siyahı hazırlanır. GZ siyahısı və İT siyahısı. GZ siyahısı müəssisələrin sahib olduğu qaynaq və qabiliyyətlərə bağlı olaraq güclü və zəif olduğu başlıca istiqamətlərini izah edir. İT siyahısı da müəssisələri bir fürsət ya da təhdidlə qarşı-qarşıya buraxan mühit şərtləri və davamlı meydana gələn dəyişiklikləri izah edir. İT siyahısı əvvəl hazırlanmalıdır. Bunun səbəbi belə bir siyahının müəssisə və ya məhsulun güclü və zəif yönlərindən hansılarının nəzərə alınması lazım olduğu ilə bağlı ipucları daşmasıdır. Məsələn; əgər rəqiblər məhsullarını satmaq üçün effektiv internet web səhifələri açıb larsa və şirkət də hələ öz web səhifəsinin dizaynını belə hazırlamayıbsa, bu tək zəiflik deyil, həm də dərhal hərəkətə keçilməsini tələb edən bir vəziyyətdir. Bu iki siyahını yarada bilmək üçün müəssisələr xarici və daxili mühitlərini meydana gətirən hər bir faktoru özləri üçün mənə dərəcəsinə görə qiymətləndirməlidir. Beləcə, bu analiz ilə yanaşı, güclü və zəif tərəfləri ilə ətraflarındakı fürsətləri və təhdidləri müəyyən edən müəssisələr təhdidlərə qarşı müdafiə olmaq üçün fürsətlərdən istifadə edərək və zəif istiqamətlərini ləğv edib güclü istiqamətləri ilə bağlı strategiyalarını yarada biləcəklər. Bu səbəbdən SWOT analizi müəssisələr üçün qəraralmada olduqca əhəmiyyətli dəstəkləyici bir vasitədir.

SWOT analizi edilərkən SWOT matrisindən faydalanıla bilər. SWOT matrisində müəssisənin daxili və xarici ekoloji faktorları tanınılır və uyğunlaşdırılır. Məsələn; yeni bir strateji təşəbbüsü həyata keçirmək məqsədi ilə fürsətlərin güclü istiqamətlər ilə uyğunlaşması. Beləcə müəssisələrin özləri üçün ən əhəmiyyətli olan strategiyaları təyin etmələri və prioritetli strategiyalarını bu istiqamətdə həyata keçirmələri SO-ST-WO-WT kadrlarına bağlı olaraq dəyişəcək [8;632].

### **Azərbaycanda strateji planlaşdırmanın əsas problemləri**

Strateji planlaşdırma mexanizmi mövcud vəziyyətin, inkişaf istiqamətlərinin və perspektivlərin müəyyənləşdirilməsi, idarəetmə sisteminin və planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsi, müasir informasiya-kommunikasiya texnologiyaları vasitələrindən səmərəli istifadə olunması, tədqiqat işlərinin təşkili və inkişaf etdirilməsi, təşkilatda iş sisteminin səmərəli qurulması, koordinasiya olunması və nəzarətin reallaşdırılması, təşkilatın fəaliyyətinin müəyyən indikatorların köməyi ilə qiymətləndirilməsi məqsədilə tətbiq edilir.

İstehsalatda müəyyən münasibətlər baş verir. Bunlardan ən çoxu iqtisadi, təşkilati və sosial-psixoloji münasibət olur ki, bu da idarəetmənin aparılmasında müxtəlif təsiretmə, təşkilətmə, nizamlaşdırma və s. vasitələrin tətbiq edilməsini tələb edir. İdarəetmə mexanizmi idarəetmənin ümumi prinsipləri, qanunları, idarəetmə məqsədləri, idarəetmə funksiyaları və metodları ilə sıx surətdə bağlıdır. Və ya onların bir-birilə əlaqələndirilməsi, sistem halında tətbiq edilməsi idarəetmə mexanizminin fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ən zəruri problemlərdən biri xalq təsərrüfatı mexanizmlərinin bir-birilə əlaqələndirilməsi, onları əmələ gətirən komplekslərdən planlı surətdə idarə oluna bilməsidir. İdarəetmə metodları idarəetmə nəzəriyyəsinin əsas qanunlarının, tələblərinin, idarəetmə təcrübəsində qarşılıqlı surətdə həyata keçirilməsinin forması və daşıyıcısıdır. Eyni zamanda idarəetmə funksiyalarının və prinsiplərinin əməli təzahürünün təsir vasitələri və mexanizmidir. Bu mexanizm ilə idarəetmənin plana uyğun həyata keçirilməsi baş verir. Məsələn: iqtisadi metodlar təsərrüfat fəaliyyətini maddi cəhətdən inzibati təşkil etmək və nizamlaşdırmaq vasitəsilə, mənəvi metodlarla insanların ictimai fəaliyyətini, yəni maddi cəhətdən inzibati metod, təşkilətmə və fədakarlığını artırma, hüquqi metodlar isə təsərrüfat və ictimai fəaliyyəti təmin etmə müəyyən qayda-qanun ilə təsir edir.

Azərbaycan Respublikasında aparılan hüquqi və iqtisadi islahatlar dövlət idarəetmə sisteminin

köklü dəyişikliyinə səbəb olmuşdur. Bu dəyişikliklər də Azərbaycan Respublikasının strateji idarə edilməsini bir daha sübut etmişdir.

Respublikanın yeni Konstitusiyasında hakimiyyətlərin bölgüsü prinsipinin təsbit olunması ilə (7-ci maddə) dövlət aparatının aparıcı bölməsi olan dövlət idarəetmə orqanları icra hakimiyyəti subyektlərinə dəyişdirilmiş, əmək bölgüsü hakimiyyət bölgüsü ilə əvəz edilmişdir. Dövlət idarəetmə sistemi hər bir orqanın funksiya və məqsədlərinin dəqiqləşdirilməsi, əlaqələndirmə proseslərini, orqanlarının təşkilati strukturunun strateji məqsədlərə uyğunluğunun təmin olunmasını, səlahiyyətlərin həvalə olunmasının səmərəli sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiq olunması, qərar qəbulu prosesinin formal prosedura və mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, qərarların məqsədlərə yönümlülüyünün və qəbul olunmuş qərarların keyfiyyətinin qiymətləndirilməsi üçün kriteriyaların müəyyənləşdirilməsi, qərar qəbulunun kollegial formalarından geniş istifadə olunması, qərar qəbulu prosesində şəffaflığın təmin olunması, əməkdaşların qərar qəbulu prosesinə cəlb olunmasının genişləndirilməsi, nəzarət mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsi, səmərəli əks-əlaqə sisteminin yaradılması, iş qəbulun və qulluqda irəli çəkilmənin peşəkarlığa əsaslanan sisteminin tətbiq edilməsi, kadrların ixtisasının artırılmasına və yenidən hazırlanmasına diqqətin artırılması, maddi və mənəvi stimullaşdırma metodlarının təkmilləşdirilməsi, yeni informasiya texnologiyalarının tətbiqinə diqqətin artırılması, hər bir sahənin xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla səmərəlilik göstəriciləri, standartları və normativləri sisteminin işlənilib hazırlanmasını və s. özündə birləşdirir.

Azərbaycanda strateji planlaşdırma idarəetməyə xas olan xüsusiyyətləri müsbət istiqamətdə dəyişməkdir. Şirkətlər öz fəaliyyətlərini müştərilərinin biznes problemlərinin həllinə yönəldir. Müştərilərinin davamlı müvəffəqiyyət qazanması üçün şirkətlər onlara daha effektiv qərarların qəbul olunması və bu qərarların praktiki fəaliyyət sahələrinə köçürülməsində yardım edir. Stratejiya dövlətin tapşırıqlarının yerinə yetirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatması üçün müəyyən edilmiş hərtərəfli və uzunmüddətli kompleks planı özündə ehtiva edir. Stratejiya idarəedicilərin tərəfindən hazırlanır, lakin onun reallaşdırılması bütün idarəetmə səviyyələrində iştirakı nəzərdə tutur. Strateji plan konkret şəxsə nəzərən deyil, ümumilikdə dövlətin inkişafı nöqtəyi-nəzərindən işlənilib hazırlanmalıdır. Strateji plan real faktiki verilənlərə (göstəricilərə) və geniş tədqiqatlara əsaslanmalıdır. Hazırkı biznes dünyasında səmərəli rəqabət aparmaq üçün dövlət tez-tez bazar, rəqabət və digər amillərə görə də çoxlu məlumat toplamaqla və onları analiz etməklə məşğul olmalıdır. Strateji planlar elə hazırlanmalıdır ki, uzun müddət dəyişməz qalmaq kifayətlənməyib, həmçinin lazım olduqda dövlətin fəaliyyətini yaxşılaşdırmaq və yeni yönləndirməklə dinamizmi və elastikliyi təmin etmiş olsun. Ümumi strateji plana dövlətin uzunmüddətli dövr üçün fəaliyyətlərini istiqamətləndirən kompleks tədbirlər programı kimi baxmaq lazımdır. İdarəetmə mövcud strateji alternativlərə nəzər yetirdikdən sonra konkret strategiyaya diqqət edib onu seçə bilər. Strategiyanın seçilməsində əsas məqsəd dövlətin uzunmüddətli səmərəli fəaliyyətini maksimum dərəcədə artırmaqdır. Stratejiya seçmə müəyyən edilərkən bu seçim birmənalı olmalı deyil. Hər hansı konkret seçimə bağlı olmaq gələcək strategiyanı məhdudlaşdırma bilər, bu səbəbdən qərar qəbul edən zaman əsaslı araşdırmalara və qiymətləndirməyə söykənmək lazımdır.

### *Nəticə*

Azərbaycanda strateji planlaşdırma idarəetməyə xas olan xüsusiyyətləri müsbət istiqamətdə dəyişməkdir. Şirkətlər öz fəaliyyətlərini müştərilərinin biznes problemlərinin həllinə yönəldir. Müştərilərinin davamlı müvəffəqiyyət qazanması üçün şirkətlər onlara daha effektiv qərarların qəbul olunması və bu qərarların praktiki fəaliyyət sahələrinə köçürülməsində yardım edir. Stratejiya dövlətin tapşırıqlarının yerinə yetirilməsini və onun öz məqsədlərinə çatması üçün müəyyən edilmiş hərtərəfli və uzunmüddətli kompleks planı özündə ehtiva edir. Stratejiya idarəedicilərin tərəfindən hazırlanır, lakin onun reallaşdırılması bütün idarəetmə səviyyələrində iştirakı nəzərdə tutur. Hazırkı biznes dünyasında səmərəli rəqabət aparmaq üçün dövlət tez-tez bazar, rəqabət və digər amillərə görə də çoxlu məlumat toplamaqla və onları analiz etməklə məşğul olmalıdır. İnsan təşkilatla qarşılıqlı təsirə daxil olaraq, bu qarşılıqlı təsirin müxtəlif aspektləriylə maraqlanır, o təşkilatın maraqları üçün nələri fəda etməlidir, nə vaxt və hansı həcməldə o təşkilatda iş görməlidir,

hansı şəraitdə təşkilatda işləməlidir, kimlə və nə qədər qarşılıqlı təsir etməlidir, təşkilat ona nə verəcək və s. Yuxarıda göstərilən nəticələrə əsasən aşağıdakı təklifləri göstərmək olar: -strateji idarəetmədə təşkilati mədəniyyətin qurulmasında insani münasibətlərin rolunu nəzərə alaraq, demokratikliyi təmin etmək üçün təşkilat nizamnaməsi hazırlamaq və onun tərtibi üçün müvafiq mütəxəssislərin fikrini almaq biznesin effektivliyini təmin edə bilər. Təşkilati mədəniyyətdə insani münasibətləri nəzərə alaraq, işin daha effektiv təşkil olunması üçün insanlara müvafiq layihə hazırlamağı təklif etmək müqabilində mükafat təyin etmək. Təşkilat və fərdin inteqrasiya olunması ilə uzunmüddətli məşğulluq təmin edilə bilər. Vəzifəsində müvəffəqiyyətli ola bilməyən işçini dərhal işdən çıxarmaq əvəzinə ona uyğun başqa bir iş təqdim edilə bilər. Karyera planlamaları edilərək işçilərin önünə yüksəlmə və qalxma imkanları təqdim edilə bilər. Bunu görən digər işçilərin təşkilata etibarları artacaq və gələcəkləri ilə bağlı narahatlıqları azalacaq. Təşkilatın daxilində hər kəsə bərabər maaş vermək əvəzinə fərqli meyarlar əsas götürülərək "qeyri-adi" ödənişlər də aparıla bilər. Beləliklə, daha məhsuldar, yaradıcı və nəticəyönümlü işçilər işə təşviq edilə bilər. Beləliklə, biznesdə strateji idarəetmə və təşkilati mədəniyyətin reallaşdırılmasında alınan nəticələr və verilən təkliflər biznesin səmərəliliyinə köməklik göstərə bilər.

### ƏDƏBİYYAT

1. Abbasov A.B. Sahibkarlıq fəaliyyəti: növləri, təşəkkülü və inkişaf problemləri. Bakı,1998.
2. Akif Musayev. İnnovasiya iqtisadiyyatı və vergi stimullaşdırılması. Bakı, 2014.
3. Amit, R. and Schoemaker, P.J.H., 1998. Strategic Asset and Organizational Rent, The Strategy Reader, s. 203, Eds. Segal-Horn, S., Blackwell Business, Oxford.
4. Yıldırım,E. (2002). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: M.
5. Ülgen H. ve Mirze S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
6. Porter, M. E. (1998). On Competition, USA: Harvard Business Review Book.
7. Kocatepe, Ş.(2010); “Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
8. Finlay, P. (2000). Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy. Financial Times-PrenticeHall.

*Васиф Балахан оглы Газиев*  
*Азербайджанский Университет Кооперации,*  
*заведующий кафедры «Менеджмент и торговля»,*  
*к.э.н., доцент,*  
*Хавер Абдулмаджид кызы Гусейнова*  
*Азербайджанский Университет Кооперации,*  
*кафедра «Менеджмент и торговля», стар. препод,*  
*Ася Халид кызы Мехбалиева*  
*Азербайджанский Университет Кооперации,*  
*кафедра «Менеджмент и торговля» стар. препод.*

### Роль стратегического планирования в управлении бизнесом в Азербайджане

#### Резюме

**Цель исследования** - Основной целью исследования является выявление вопросов стратегического управления организационной культуры в бизнесе, и ее внедрения организационной культуры. Для достижения этой цели необходимо выполнить следующие задачи. В Азербайджане обострились вопросы модернизации и реорганизации предприятий, и в связи с этим необходимо вывести их конкурентоспособность на мировой уровень.

**Методология исследования**-В статье использованы такие методы как экономический анализ, метод сравнительного анализа и т. д. А также труды классиков экономистов, соответствующие законы Республики, указы Президента, постановления и распоряжения Кабинета Министров и другие нормативно-правовые акты.

**Практическая значимость исследования** - Практическая значимость работы в статье заключается в том, что ее основные теоретические положения, результаты, разработанные предложения могут внести полезный вклад в дело страны. В частности, выявление стратегических альтернатив и применение этих этапов может помочь обеспечить процесс стратегического управления на предприятии.

**Результаты исследования** - Результаты исследования могут быть использованы при преподавании экономических дисциплин, выпускных и курсовых работ, преподаваемых студентам в высших учебных заведениях. В то же время выдвинутые в исследовании предложения можно рассматривать как инструмент внедрения стратегического управления и организационной культуры в бизнесе.

**Оригинальность и научная новизна исследования** - Реализация стратегического управления и организационной культуры в бизнесе носит комплексный и теоретически-практический характер. В связи с этим следует уточнить определение стратегии в стратегическом управлении, определить оригинальность и научную новизну стратегического планирования, уточнить роль организационной культуры в стратегическом управлении, изучить взаимодействие человека и организации, следует указать на важность человеческих отношений.

**Ключевые слова:** *Стратегический менеджмент, концепция, стратегия, стратегический план, динамическое стратегическое управление, деловая активность, стратегия организации.*

*Vasif Balakhan Haziyeu  
Azerbaijan Cooperation University  
department of “Management and Trade”  
director i.e.n., associate professor,*

*Khaver Abdulmajid Huseynova  
Azerbaijan Cooperation University  
department of “Management and Trade” head teacher,*

*Asya Khalid Mehbaliyeva  
Azerbaijan Cooperation University  
department of “Management and Trade” head teacher*

## **The role of strategic planning in business management in Azerbaijan**

### *Summary*

**The purpose of the study** - The main purpose of the study is to identify issues of strategic management of organizational culture in business, the implementation of organizational culture. To achieve this goal, it is important to perform the following tasks. The issues of modernization and reformation of enterprises in Azerbaijan have become more acute. The goal is to bring their competitiveness to the world level.

**Research methodology** - In the preparation of the article, economic analysis, methods of comparative analysis, etc. methods were used. Works of classics and economists, relevant laws of the Republic, decrees of the President, decisions and orders of the Cabinet of Ministers, normative-legal acts.

**Significance of the research** - The practical significance of the work in the article is that its main theoretical provisions, results, developed proposals can make a useful contribution to the country's business. In particular, the identification of strategic alternatives and the application of these stages can help ensure the strategic management process in the enterprise.

**The results of the research** - The results of the research can be used in the teaching of economic subjects, graduation and course work taught to students in higher education institutions. At the same time, the proposals put forward in the research can be considered as a tool in the implementation of strategic management and organizational culture in business.

**Originality and scientific novelty of the research** - The implementation of strategic management and organizational culture in business is comprehensive and theoretically-practical. In this regard, the definition of strategies in strategic management should be specified, the originality and scientific novelty of strategic planning should be defined, the role of organizational culture in strategic management should be clarified, the interaction of man and organization should be studied, the importance of human relations should be indicated.

**Key words:** *Strategic management, concept of strategy, strategy plan, dynamic strategic management, business activity, strategy of the organization.*