

DOI: <https://doi.org/10.36719/2706-6185/29/16-20>

**Zülfiyyə Hacıyeva**  
Sumqayıt Dövlət Universiteti  
iqtisad üzrə fəlsəfə doktoru  
haciyeva-zulfiyye@inbox.ru

## MÜƏSSİSƏDƏ STRATEJİ PLANLAŞDIRMASININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

### Xülasə

İqtisadi səmərəlilik müəssisələrin uğurlu fəaliyyətinin əsas komponentlərindən biridir. O, təşkilatın məqsədlərinə çatmaq, davamlı artım və gəlirliliyi təmin etmək qabiliyyətini müəyyənləşdirir. Səmərəlilik müəssisə üçün daimi prioritet olmalıdır və bu, sistemli yanaşma, davamlı təkmilləşdirmə və çeviklik tələb edir. İqtisadi səmərəliliyə nail olmaq üçün istehsal proseslərini optimallaşdırmaq lazımdır. Buraya resurslardan istifadənin yaxşılaşdırılması, xərclərin azaldılması, məhsuldarlığın artırılması və istehsal vaxtının azaldılması daxildir. Müəssisə öz proseslərini davamlı olaraq təkmilləşdirməyə çalışmalı və fəaliyyətinin səmərəliliyini artırmaq üçün müasir idarəetmə üsullarını və texnologiyalarını tətbiq etməlidir.

*Açar sözlər:* müəssisə, iqtisadi səmərəlilik, strateji planlaşdırma, maliyyə planlaşdırması, strateji plan, strategiya

**Zulfiya Hacıyeva**  
Sumgayit State University  
PhD in economics  
haciyeva-zulfiyye@inbox.ru

### Directions for improving the strategic planning in the enterprise

#### Abstract

Economic efficiency is one of the main components of the successful operation of enterprises. It determines the organization's ability to achieve its goals, ensure sustainable growth and profitability. Efficiency must be a constant priority for the enterprise and this requires a systematic approach, continuous improvement and flexibility. To achieve economic efficiency, it is necessary to optimize production processes. This includes improving resource utilization, reducing costs, increasing productivity, and reducing production time. The enterprise should strive to continuously improve its processes and apply modern management methods and technologies to increase the efficiency of its activities.

*Keywords:* enterprise, economic efficiency, strategic planning, financial planning, strategic plan, strategy

#### Giriş

İqtisadi səmərəliliyin əsas aspektlərindən biri müəssisə resurslarından rəşional istifadədir. Bura müxtəlif növ resurslardan istifadənin optimallaşdırılması daxildir. Şirkət öz fəaliyyətində maksimum səmərəliliyə nail olmaq üçün itkiləri minimuma endirməyə və mövcud resurslardan istifadəni optimallaşdırmağa çalışmalıdır. İqtisadi səmərəliliyi qorumaq üçün şirkət tədqiqat və inkişafa investisiya qoymalıdır. Buraya bazar tendensiyalarının daimi təhlili, yeni texnologiyaların və innovasiyaların öyrənilməsi, yeni məhsul və xidmətlərin hazırlanması və tətbiqi daxildir. Tədqiqat və təkmilləşdirmələr müəssisənin rəqabətə davamlı olmasına kömək edir, böyümə və inkişaf üçün yeni imkanlar yaradır, həmçinin riskləri azaldır və istehsal səmərəliliyini artırır. Kadrların səmərəli idarə edilməsi müəssisənin iqtisadi səmərəliliyinə nail olunmasının tərkib hissəsidir. Bacarıqlı və həvəsləndirilmiş işçilər məhsuldarlığı artırır, tapşırığın tamamlanma vaxtını azaldır və məhsul və ya

xidmətlərin keyfiyyətini yaxşılaşdırma bilirlər. Müəssisə uyğun iş şəraiti yaratmalı, işçilərinin bacarıqlarını inkişaf etdirməli, yaxşı nəticələr əldə olunmasına stimül yaratmalıdır. Maliyyə nəticələrinin təhlili, istehsal proseslərinin optimallaşdırılması, resurslardan səmərəli istifadə, kadrların idarə edilməsi, tədqiqat işlərinin aparılması və strateji planlaşdırma vasitəsilə müəssisələr yüksək göstəricilərə, artıma və davamlı inkişafa nail ola bilərlər. İqtisadi səmərəliliyi təmin etmək üçün şirkətin aydın strategiyası və inkişaf planı olmalıdır. Buraya məqsəd və prioritetlərin müəyyənəndirilməsi, xarici və daxili mühitin təhlili, strateji və taktiki tədbirlərin hazırlanması daxildir (İsmayılov, 2018: 72).

Müəssisədə müfəssəl strateji planlaşdırmanın olması hələ onun uğurlu gələcəyinin təminatı deyil. Müəssisənin idarəetmə strukturunu, onun ayrı-ayrı əlaqələrinin sistemlərini və qarşılıqlı əlaqə mexanizmlərini elə tənzimləmək lazımdır ki, təcrübədə uzunmüddətli strategiyanın aydın şəkildə reallaşdırılmasını təmin etsin.

Strateji planlaşdırma sistemləri çox vaxt aşağıdakı səbəblərə görə səmərəsiz olur:

- stratejiya naməlum gələcəklə bağlıdır;
- müəssisənin keçə biləcəyi bir çox yol var;
- rəqabət mühiti yüksək dinamizmi ilə xarakterizə olunur;
- idarə heyətinin açıq və üstüörtülü şəkildə ifadə oluna bilən qeyri-müəyyən baxış nöqtələri və motivləri mövcuddur.

İstənilən səviyyədə fəaliyyətin strateji planlaşdırılmasının effektivliyi onun planının daha yüksək səviyyələrin planlarına uyğunluq dərəcəsi ilə asılıdır. Odur ki, strateji planlaşdırma strateji idarəetmə prosesinin vacib hissəsidir. Bütün müəssisənin gələcəyi strateji planlaşdırma vasitələrinin nə dərəcədə düzgün seçilməsindən və istifadə olunmasından asılıdır (Shtapova, Melnikov, 2016: 156). Strateji planlaşdırma prosesi onun reallaşdırılması məqsədilə formal və qeyri-rəsmi prosedurlardan istifadə edir. Bu proses elə strukturlaşdırılmalı və rəsmiləşdirilməlidir ki, şirkətin bütün bölmələrinin qarşılıqlı fəaliyyəti səmərəli olsun. Strateji planlaşdırma prosesində tək cəhətli məqsədlər və onlara nail olmaq yolları müəyyən edilmir, habelə şirkət üçün yeni imkanlar inkişaf etdirilir, məsələn, müəssisənin profilinin dəyişdirilməsi və ya texnologiyanın köklü dəyişməsi. Müəssisədə nəzarət, təşkilati və motivasiyaedici funksiyalar strateji planların hazırlanmasına yönəldilir (Məmmədova, 2020: 252). Müəssisələrin heç bir planlaşdırma işi olmadan müvəffəqiyyət qazanması şübhəsiz ki, mümkündür. Strateji planlaşdırma müvəffəqiyyətə zəmanət vermir, çünki təşkilat, motivasiya və nəzarətdəki elementar səhvlər səbəbindən müəssisə iflasa uğraya bilər. Bununla belə, strateji planlaşdırma hələ də gələcək çağırışları və imkanları formal olaraq proqnozlaşdırmağın əsas və yeganə yolu kimi özünü göstərir. Beləliklə, strateji planlaşdırmanın missiyası xarici mühitdəki dəyişikliklərə adekvat və çevik reaksiya vermək məqsədilə müəssisəyə yenilik və təşkilati dəyişiklik gətirməkdir. Müəssisə üçün strateji planlaşdırmanın bir sıra üstünlüklərini müəyyənəndirmək mümkündür (şəkil).

Müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün ən vacib parametrlərə diqqət yetirilməsi
Mövcud resurslardan istifadənin səmərəliliyinin artırılması
Xarici amillərin təsiri altında müəssisənin fəaliyyətinin maksimum çevikliyinə nail olunması
Müəssisə fəaliyyətinin səmərəsiz parametrlərindən uzaqlaşma
Müəssisə fəaliyyətinin prioritet sahələrinin müəyyənəndirilməsi
Müəssisənin inkişafının ümumi istiqamətlərinin başa düşülməsi

**Şəkil. Müəssisə üçün strateji planlaşdırmanın faydaları**

Müəssisədə planlaşdırılan vəziyyətlərin reallaşdırılması ehtimalının və planlaşdırılan göstəricilərin etibarlılıq dərəcəsinin yüksək olması onun strateji planlaşdırılmasının əsas üstünlüklərindəndir. Strateji planlaşdırma iqtisadiyyatda mövcud dəyişikliklərin tempi sürətli olduğundan gələcək inkişaf istiqamətlərinin proqnozlaşdırılmasının əsas yollarından biri kimi görünür. O, müəssisənin üst rəhbərliyini uzunmüddətli dövrlər üçün planlar yaradacaq vasitələrlə təmin edir, qərar qəbuluna əsas yaradır və bu zaman yaranan riskləri azaltmağa kömək edir, bütün struktur bölmələrin və icraçıların məqsəd və vəzifələrinin inteqrasiyasını təmin edir (Korolenko, 2017: 388).

Strateji planlaşdırmanın aşkar üstünlükləri ilə yanaşı, onun əhatə dairəsini məhdudlaşdıran və istənilən iqtisadi problemlərin həllində universallıqdan məhrum edən bir sıra çatışmazlıqları var.

Strateji planlaşdırmanın çatışmazlıqları və məhdudiyyətləri:

1. Strateji planlaşdırma öz xarakterinə görə gələcəyin mənzərəsini ətraflı təsvir etmir və verə bilməz.

2. Strateji planın tərtibi və reallaşdırılması baxımından aydın alqoritmi yoxdur.

3. Strateji planlaşdırma prosesi ənənəvi perspektiv planlaşdırma ilə müqayisədə əhəmiyyətli dərəcədə resurslar və vaxt sərmayəsi tələb edir. Bu, strateji plana tələblərin daha sərt olması ilə bağlıdır. O, çevik olmalı, müəssisə daxilində və xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə cavab verməlidir. Strateji planlaşdırma ilə məşğul olan işçilərin sayı uzunmüddətli planlaşdırma ilə müqayisədə daha çoxdur.

4. Strateji planlaşdırma səhvlərinin mənfi nəticələri uzunmüddətli və ənənəvi planlaşdırma ilə müqayisədə çox ciddidir. Qeyri-alternativ iqtisadi fəaliyyətlə məşğul olan müəssisələr üçün yanlış proqnozun nəticələri xüsusilə faciəvidir.

5. Strateji planlaşdırma strateji planın reallaşdırılması mexanizmləri ilə tamamlanmalıdır, yəni effekti planlaşdırmaqla deyil, əsasını strateji planlaşdırma təşkil edən strateji idarəetmə ilə əldə etmək olar.

Strateji plan çevik olmalıdır, müəssisə daxilində və xaricində baş verən dəyişikliklərə cavab verməlidir və bu, çox səy və vəsait tələb edir.

Strateji planlaşdırmanın mühüm aspekti strateji planın icrasına nəzarətin necə aparılacağını anlamaqdır. Strateji nəzarət təkcə strategiyanın reallaşdırılmasını qiymətləndirmək üçün nəzərdə tutulmur. Bu tədbirlərin keçirilməsi biznesin mahiyyətini, problemlərini və çətinliklərini daha dərindən dərk etməyə kömək edir. Müəssisənin inkişafının nəticələrini qiymətləndirmək məqsədilə istifadə olunan göstəricilərə xüsusi diqqət yetirilməlidir, çünki onların düzgün hesablanması və əsaslandırılması planlaşdırmanın elmi səviyyəsini və səmərəliliyini əvvəlcədən müəyyən edir (Vetrova, 2016: 221).

Strateji planlaşdırmanın nəticələrinin qiymətləndirilməsi planın effektivliyini və təkmilləşdirmə sahələrini müəyyənləşdirmək üçün çox vacibdir. Qiymətləndirmə məqsəd və vəzifələrə nail olmaq istiqamətində irəliləyişin ölçülməsini, həmçinin reallaşdırılan strategiyaların effektivliyinin qiymətləndirilməsini əhatə edir.

Müəssisədə strateji planlaşdırmanın əsas məsələsi məqsədlərin əsaslandırılması və uzunmüddətli inkişafın düzgün strategiyasının hazırlanmasıdır. Strategiyanın formalaşmasına ümumi, rəqabət və funksional strategiyaların müəyyənləşdirilməsi daxildir. Müəssisənin inkişafı strategiyasının seçilməsi çətin məsələdir, lakin strategiyanın monitorinqi və qiymətləndirilməsi üçün alətlərin seçilməsi daha çətinidir. Strategiyanın qiymətləndirilməsi strateji planlaşdırmanın son mərhələsidir və strategiyanın reallaşdırılmasının bütün mərhələlərində davam edir (Tarkhanova, 2023: 49).

Strateji planlaşdırmanın effektivliyinə müxtəlif amillər təsir edir ki, bunlara liderlik, mədəniyyət, ünsiyyət və işçilərin cəlb edilməsi daxildir. Rəhbərlik strateji planlaşdırmada önəmli rol oynayır, çünki liderlər strategiyaların hazırlanması və onların reallaşdırılmasını təmin etmək üçün məsuliyyət daşıyırlar.

Mədəniyyət strateji planlaşdırmanın effektivliyinə təsir göstərir, çünki bu amil planın reallaşdırılmasına ya dəstək ola, ya da əngəl törədə bilər. Kommunikasiya strateji planlaşdırmada da

vacibdir, çünki o, maraqlı tərəflərə planı və onun reallaşdırılmasında rollarını başa düşməyə imkan verir.

Strateji planlaşdırmanın effektivliyinə təsir edən digər amil işçilərin işə cəlb olunma səviyyəsidir. Məşğul olan işçilər planı dəstəkləmək və onun reallaşdırılmasına töhfə vermək ehtimalı daha çoxdur. Bunun əksinə olaraq, işdən çıxarılan işçilərin planı dəstəkləmək ehtimalı azdır və onun reallaşdırılmasına müqavimət göstərə bilər. Bu amillərin strateji planlaşdırmanın səmərəliliyinə təsir göstərdiyini nəzərə alaraq, onlardan istifadə səviyyəsini təkmilləşdirmək lazımdır.

Müəssisədə strateji planlaşdırmanın səmərəliliyi strateji maliyyə planlaşdırılmasından asılıdır. Odur ki, strateji maliyyə planlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi zəruridir. Müəssisədə strateji maliyyə planlaşdırılmasının əhəmiyyətini müəyyənləşdirmək üçün bu iqtisadi kateqoriyanın mahiyyətini başa düşmək lazımdır. Strateji maliyyə planlaşdırması təsərrüfat fəaliyyətini saxlamaq və onun səmərəliliyini artırmaq məqsədilə müəssisə tərəfindən əldə edilməsi planlaşdırılan bütün gəlirlərin və onların xərclənməsinin istiqamətlərinin proqnozlaşdırılması prosesidir. Belə planlaşdırma prosesinin özü müvafiq sahələr üzrə müxtəlif planların formalaşdırılmasına əsaslanır. Bu planların məzmunu və məqsədi müəyyən dövr üçün müəssisənin qarşısına qoyulan konkret vəzifələrdən asılı olaraq dəyişir.

Bazar fəaliyyətinin müasir şəraitində müəssisənin rəhbərliyinin qarşısında duran önəmli vəzifələrdən biri effektiv strateji maliyyə planlaşdırılmasının inkişafıdır. Müəssisələr strateji maliyyə planlaşdırılmasının onların təsərrüfat fəaliyyətində nə qədər vacib olduğunu dərk etməli və həmin planlaşdırma növünü təkmilləşdirməlidirlər. Bunun üçün aşağıdakı tədbirlər görülməlidir:

- aktivlərin bazar dəyəri ilə qiymətləndirilməsi;
- strateji inkişafın bütün mərhələlərində müəssisənin bazarda dayanıqlığının təhlili;
- maddi sərvətlərin inventarizasiyasının aparılması və strukturunun standart göstəricilərə uyğunlaşdırılması;
- müxtəlif kredit təşkilatları tərəfindən kreditləşmə şərtlərinin təhlili və ən uyğun variantın seçilməsi.

Müəssisənin uğurlu fəaliyyəti üçün onun inkişafının məqsəd və vəzifələrini əlaqələndirmək lazımdır. Bunun üçün strateji maliyyə planlaşdırılmasının ənənəvi təşkili sxemindən proses yanaşmasının istifadəsinə keçid edilməlidir. Bu yanaşmanın son məqsədi müəssisənin fəaliyyətini istehlakçının tələbatları ilə sinxronlaşdırmaqdır ki, bu da onun rəqabətqabiliyyətlik səviyyəsinin yüksəlməsini təmin edir.

Müəssisənin strateji planlaşdırma sisteminin təkmilləşdirilməsinin iqtisadi effekti planlaşdırma prosesi nəticəsində maddi, əmək və digər resursların axınının optimallaşdırılması, habelə idarəetmə səviyyəsinin funksional münasibətlərinin rasionallaşdırılması yolu ilə əldə edilə bilər. Strateji planlaşdırma sisteminin təkmilləşdirilməsinin səmərəliliyi özünü müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinin yaxşılaşdırılması şəklində, eləcə də idarəetmə sisteminə xərclərə qənaət formasında göstərəcəkdir (Berezhnov, 2022: 25).

Planlaşdırma, qarşıya qoyulmuş məqsədləri formalaşdırmağa xidmət etdiyi üçün təşkilat daxilində ümumi məqsəd vəhdətini yaratmağa kömək edir. Bu gün sənayedə strateji planlaşdırma istisna deyil, qaydaya çevrilmişdir. Son onilliklərdə firmanın (müəssisənin) uzunmüddətli perspektivdə rəqabətdə sağ qalmasına imkan verən strateji davranışın əhəmiyyəti artmışdır. Biznes təcrübəsi göstərdi ki, vahid universal strateji idarəetmə olmadığı kimi, bütün şirkətlər üçün vahid strategiya yoxdur. Strategiyanın həyata keçirilməsinin vacib şərti məqsədə çatmağa kömək edəcək müvafiq strukturun yaradılmasıdır. Ən yaxşı təşkilatın ölçüsü, dinamizmi, mürəkkəbliyi və personalı ilə mütənəsb olma bir təşkilatı strukturudur. Hər bir müəssisə (firma) özünəməxsus şəkildə unikaldir və hər bir müəssisə (firma) üçün strategiyanın hazırlanması prosesi unikaldir (Fadееva, 2017: 71).

### Nəticə

Beləliklə, müəssisədə strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətini nəzərə alaraq bu sahədə aşağıdakı istiqamətlərdə təkmilləşdirmələrin aparılmasını məqsəduyğun hesab edirik

1. Strateji planlaşdırma prosesinin səmərəliliyi artırılmalı və bunun üçün aşağıdakılara riayət olunmalıdır:

- müəssisənin inkişafı üçün konkret strategiyaların müəyyənləşdirilməsi və onların strateji planlaşdırma sisteminə daxil edilməsi;
- effektiv marketinq işinin təşkili;
- müəssisənin strateji inkişafının avtomatlaşdırılmış təminatı və idarə edilməsi sisteminin reallaşdırılması.
- strateji planlaşdırmanın effektiv modelinin qurulması.

2. Müəssisədə strateji planlaşdırmanın səmərəliliyini artırmaq üçün onun praktiki həyata keçirilməsi və təkmilləşdirilməsi üçün müəssisənin təşkilati strukturunun elementi kimi strateji planlaşdırma xidmətinin yaradılması məqsəduyğundur. Bu xidmətin əsas məqsədi müəssisədə strateji planlaşdırma sisteminin formalaşdırılması, fəaliyyətinin idarə edilməsi və təkmilləşdirilməsi olmalıdır.

3. Müəssisənin səmərəli fəaliyyətinə nail olmaq üçün strateji planlaşdırma strategiyalarını daim mürəkkəbləşdirmək və təkmilləşdirmək, həmçinin müəssisə daxilində və xaricində baş verən dəyişikliklərə tez və bacarıqla cavab vermək lazımdır.

### Ədəbiyyat

1. İsmayılov, B.V. (2018). Strateji menecment. Dərs vəsaiti. Bakı: Təhsil, 296 s.
2. Shtapova, I.S., Melnikov, V.V. (2016). Strategicheskoe planirovanie kak osnovnoy etap prochessa strategicheskogo upravleniya. Vestnik Instituta druzhbi narodov Kafkaza (Teoriya ekonomiki i upravleniya narodnim khozyaystvom). Ekonomicheskie nauki. № 3(39), s.149-157.
3. Məmmədova, Ş.R. (2020). Müəssisənin iqtisadi inkişaf strategiyasının reallaşdırılmasında strateji planlaşdırmanın rolunun qiymətləndirilməsi. Azərbaycanın tranzit potensialının iqtisadi inkişafda rolu: Respublika elmi konfrans. Sumqayıt, 22-23 oktyabr, cild 6, s.252-256.
4. Korolenko, O. (2017). Preimushestva i nedostatki strategicheskogo planirovaniya v organizachiyakh. T.Tishenko. Organizachionno-pravovie aspekti. Innovachionnogo razvitiya agrobiznesa. № 14, s.387-389.
5. Vetrova, E.N., Shuldesheva, A.L. (2016). Sovershenstvovanie sistemi planirovaniya razvitiya promishlennogo predpriyatiya. Innovachionnoe razvitie ekonomiki. № 2(32), s.215-223.
6. Tarkhanova, N.A. (2023). Teoreticheskie ocnovi strategicheskogo planirovaniya na predpriyatyy. A.A.Timoshko, N.A.Mechenko. Ekonomika stroitelstvo i gorodskogo khozyaystva. T. 19, № 1, s.43-51.
7. Berezhnov, G.V. (2022). Strategiya pozitivnogo i kreativnogo razvitiya predpriyatiya: uchebnyk. V.V.Dergunov, 5-ye izd. Moskva: Dashkov i K, 691 s.
8. Fadeeva, E.A. (2017). Strategicheskoe planirovanie (uchebnoe posobie). Volg GTU: Bolgograd, 76 s.

Göndərilib: 20.08.2023

Qəbul edilib: 17.11.2023