

DOI: 10.36719/AEM/2007-2019/47/95-98

**Eldar Yusif oğlu Məcidzadə**

Azərbaycan Memarlıq və İnşaat Universiteti  
emecidzade@gmail.com

## SƏNAYE MÜƏSSİSƏSİNİN INNOVATİV FƏALİYYƏTİNİN STRATEJİ PLANLAŞDIRILMASI

**Açar sözlər :** strateji planlaşdırma , sənaye, strategiya, idarəetmə, müəssisə

**Key words:** strategic planning, industry, strategy, management, enterprise

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, промышленность, стратегия, управление, предприятие

### Giriş

Məqalədə müəssisədəki planlaşdırma sistemi müzakirə olunur. Strateji və əməliyyat planlaşdırmasının xarakteristikası verilir. Mövcud müəssisə fəaliyyətinin planlaşdırılması sisteminin təhlili verilir. Müəssisənin planlaşdırılan fəaliyyətlərinin səmərəliliyinin artırılmasının əsas istiqamətləri təklif olunur.

Xarici firmaların çoxillik təcrübəsi göstərir ki, bazar şəraitində sənaye planlamasını düzgün qiymətləndirməmək, onu minimuma endirmək, məhəl qoymamaq və ya bacarıqsız həyata keçirmək çox vaxt əsassız iqtisadi itkilərə və nəticədə müəssisələrin iflasına səbəb olur. Hətta bütövlükdə ölkədə planlaşdırma ehtiyacı qalır və onu bazarın “görünməz tənzimləyici əli” ilə tamamilə əvəz etmək olmaz.

İstənilən sənaye müəssisəsində idarəetmə prosesinin mərkəzi elementi planlaşdırmaadır. Uğurla fəaliyyət göstərən müəssisələr nəinki strateji (uzunmüddətli) planlaşdırma, həm də hər bir bölmə və hətta iş yeri üçün əməliyyat (cari) planlarının detallı inkişafını həyata keçirirlər.

Demək olar ki, şirkətlərin iqtisadi idarəetmə və tənzimləmə sistemi planlaşdırma metodlarına əsaslanır. Bir mərhələnin tamamlanması növbəti mərhələnin başlanğıcı kimi xidmət edir. İstehsal prosesinin bütün mərhələlərini planlaşdırmadan başqa bir üsulla bağlamaq mümkün deyil. Planlaşdırma, bütün istehsal əməliyyatlarının tarazlığı və ardıcılığı əsasında məqsədə çatmaq üçün bir yol olaraq iqtisadi idarəetmə mexanizminin mərkəzidir.

Hal-hazırda bir çox yerli müəssisə inkişaf çətinliyi yaşayır, bəziləri isə bazarda yaşamaq üçün mübarizə aparır. Bu vəziyyətin əsas səbəblərindən biri, son dərəcə dinamik və qeyri-sabit bazar şəraitinə uyğunlaşmayan, müəssisələrin sabit inkişafını və böyüməsini təmin edə bilməyən planlaşdırma sistemidir.

### Əsas hissə:

Məqsəd sənaye müəssisəsinin innovativ fəaliyyətinin və strateji planlaşdırmanın vacibliyini (zəruriliyi, məqsədəuyğunluğu) əsaslandırmaqdır. Əvvəlcə bu fəaliyyət növünün əlamətlərini, məqsədlərini və nəticələrinin qiymətləndirilməsini ortaya qoyaq.

Baxacağımız mövzunun aktuallığı, sənayenin struktur elementlərinə qoyulan investisiya dəstəyinin artması və dünya birliyindəki sənaye səviyyəsinin artması ilə müəyyən edilir. Həm də sosial-iqtisadi inkişafa töhvə verən həm maddi-texniki, həm də təşkilat və əmək mənbələrindən istifadə nəzərə alınmaqla investisiya fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirmək vacibdir.

Strateji planlaşdırmanın qısa müddətli planlaşdırma ilə müqayisədə özünəməxsus xüsusiyyətləri var, nəinki vaxtında həll olunan vəzifələr. Bu, iqtisadi subyektin bütün növ ehtiyatlarından səmərəli istifadəyə nail olması üçün deyil, innovativ inkişaf yollarından biri olan rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına yönəlmişdir. Eyni zamanda, hədəflərin qurulması, resursların çox mərhələli paylanması və müxtəlif fəaliyyət planlarını (cari və əməliyyat daxil olmaqla) birləşdirmək sənətkarlığı ilə təyin olunan strateji planlaşdırmanın (SP) xarici dəyişikliklərə qarşı gözlənilən qabaqlayıcı reaksiyası vacibdir.

Eləcə də funksional strategiyalar strateji, menecment sahələri (elmi və innovativ inkişaf səbəbiylə yeni sənaye sahələri, fərdi idarəetmə sistemi çərçivəsində fərdi yaradıcı qrupların fəaliyyəti) şəklində cəmləşdirilməlidir. Gələcəkdə planlaşdırılan tədbirlərin investisiya cəlb ediciliyində artımı xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Yuxarıda göstərilənlər bir sənaye müəssisəsinin (SM) əsas (yenilikçi) və funksional inkişaf strategiyalarının həyata keçirilməsinin nəticələrinin yüksək iqtisadi dəyərlərini təklif edir. Bu hal yaranan məhsulların növlərinə (keyfiyyətinə), təşkilati mədəniyyətə və innovasiyaya maliyyə dəstəyinə nəzarət funksiyasının vacibliyini aktuallaşdırır. Ətraf mühit amillərinin təsirinin qeyri-müəyyənliyi innovasiyanın

strateji planlaşdırılması dövrlərinin sayının artmasına və onların ehtimal olunan təqdimatının proqnostik qiymətləndirmələrinin (mədəni idarəetməyə əsaslanan düzəlişlərinin) formalaşmasına səbəb olacaqdır.

Innovativ fəaliyyətin strateji planlaşdırmasının (SP) əsasını "xarici vəziyyətlərin dinamikası" nın təhlili və proqnozlaşdırılması (hər şeydən əvvəl bazarın həcmi və quruluşu, onun ayrı-ayrı sahələri, rəqiblərin davranışı) təşkil edir. Eyni zamanda, korporativ münasibətlərin içərisinə də "baxmaq" lazımdır - kəşfiyyat işlərinin təhlükəsizliyini təmin edən iqtisadi kəşfiyyat xidmətinin fəaliyyəti, münasibətlərin etibarlılığı baxımından mədəni idarəetmə, əsas (yenilikçi) bir strategiya və lazımi kadr tələblərinin (seçim, yerləşdirmə, təşviq) tətbiq edilməsinə əsaslanan müəyyən bir quruluş, mühasibat, hesabat və nəzarət fəaliyyətləri təmin edən quruluş yaradılmalıdır.

Innovativ inkişaf üçün hazırlanmış strateji plan koordinasiya (müəssisənin agentlik mərkəzi və ayrı-ayrı bölmələri daxilində) uzun bir razılaşdırma yolu gedir. Onun həyata keçirilməsinin müvəffəqiyyəti strateji mövqelərin konkret idarəçilərə (xüsusilə korporativ idarəetmə sisteminə gəldikdə), tərəfdaşlara, investora, istehlakçılara və korporativ fəaliyyətin aktivləşdiricisi, tənzimləyicisi və təhlilçisi kimi fəaliyyət göstərən geniş ictimaiyyətə necə çatdırılmasından asılıdır.

Ən ümumi formada, yenilikçi inkişafı ilə SM-nin iş uğurlarına nail olmağın nəzəri və metodoloji əsaslarından bəhs edirik.

İş uğuru baxımından investisiya sonrakı artım məqsədi ilə kapital qoyuluşudur. Sonuncu, investoru (və hər şeydən əvvəl SM) müvafiq xərcləri kompensasiya etməli, uzunmüddətli perspektivdə risk və rəqabət qabiliyyətinə görə mükafat verməlidir.

İlk növbədə real SM aktivlərinə, yəni yeni istehsalat və onun səmərəliliyinin artırılmasına qoyulan investisiyalar (korporativ idarəetmənin inkişafı və dövlət qurumlarının istər iqtisadi standartlar, istərsə də məhsulların təhlükəsizliyi baxımından tələblərinə cavab verməsi) hesab edilir. Əvvəla, bunlar biznesin müvəffəqiyyətini təmin edən "aktiv investisiyalar"dır (gəlirlilik, rəqabət qabiliyyəti və SK-lərin dəyər artımı, sahiblərinin sərvətlərinin artması). Bu vəziyyətdə pul daxilolmaları (axınları), investisiyaların qəbul edilməsinin bütün hesablamalarında əsasdır.

Innovasiya menecmenti baxımından iqtisadiyyatın müvəffəqiyyəti, investisiya bazarının vəziyyəti və inkişafı ilə əlaqələndirilir. Korporativ fəaliyyətə reaksiya zamanı birbaşa kapital qoyuluşu bazarı və maliyyə investisiya institutları bazarından (fond və pul) söhbət gedir. Sahibkarlıq subyektlərini (ilk növbədə korporativ) birləşdirən mərkəzləşdirilmiş investisiya fondlarından yenidən bölüşdürmə yolu ilə daxil olan digər fondlar da investisiya mənbəyi kimi xidmət edə bilər.

Investisiya bazarının təkrar inkişafı və dəyişkənliyi sənayedə yenilik üçün xarakterik əlamətdir. Buna görə, iş müvəffəqiyyətinə çatmaq üçün hər hansı bir SM-nin səmərəli investisiya strategiyasını hazırlaması və məlumatlı idarəetmə qərarı qəbul etməsi (innovativ fəaliyyətinin istənilən dövründə SM-nin maliyyə sabitliyi və ödəmə qabiliyyəti nəzərə alınmaqla), iş mühitinin vəziyyətinin (investisiya cəlbediciliyi, bölgədəki, ölkədəki, sənayedə) investisiyanın istiqamətini öyrənməsi lazımdır.

Beləliklə, innovasiyanın strateji planlaşdırılması sənaye korporasiyanın investisiya strategiyası ilə sıx bağlıdır. Bu, həm də müəyyən dərəcədə daha qabarıq şəkildə inkişaf etdirilməli olan təşkilati mədəni inkişaf məsələsidir, çünki söhbət şirkətin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq SM-lərin effektiv innovasiya və investisiya fəaliyyətlərini idarə edən kadrlar hazırlamaq (və hər şeydən əvvəl korporativ idarəetmə sahəsində) məsələsidir.

Yuxarıda göstərilənlərlə əlaqədar olaraq, bir innovasiya yönümlü şirkətin strateji ehtiyatları (innovasiyalar, investisiyalar və "insan kapitalı" -qeyri-maddi aktivlər şəkildə) haqqında danışmaq olar. Onların formalaşması strategiyasının hazırlanması mərhələlərlə həyata keçirilir:

1) ehtiyacların proqnozlaşdırılması,

2) mənbələrin dəqiqləşdirilməsi imkanlarının öyrənilməsi;

3) müvafiq proqram və layihələrin hazırlanması;

4) maddi və qeyri-maddi aktivlərin (mənbələrin) formalaşması, mənbələrinin strukturunun optimallaşdırılması.

Mərhələlərin belə konkretləşməsi prosesində, gələcəkdə - biznes uğurlarına nail olmaq üçün hərəkətlərin strateji planlara yönləndirilməsi zamanı xarici və daxili sinxronizasiya təmin olunur.

Innovativ bir SM inkişaf strategiyasının formalaşdırılması və həyata keçirilməsi üçün təklif olunan metodologiya beş mərhələ ilə müəyyən edilir. Birincisi, bu diaqnostik (hazırlıq) mərhələ, ikincisi, analitik mərhələ, üçüncüsü, planlaşdırılmış (innovativ) tədbirlərin inkişafı və həyata keçirilmə mərhələsi, dördüncüsü, təmin etmə mərhələsi, beşincisi, nəzarət mərhələsidir.

Bu metodologiyaya uyğun olaraq, bir korporasiyanın innovativ hədəflərinin əlaqəsini, potensialını və yeniliklərə bazar ehtiyaclarını düzgün müəyyənləşdirmək vacibdir [3]. Planlaşdırılan tədbirlərin maliyyələşdirmə mənbələrini tapmaq, kadrların motivasiya sistemini inkişaf etdirmək və planlaşdırılan tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün zəruri olan mədəni inşaat təşkilatlarının formalaşdırılması da vacibdir.

SK-ların innovativ fəaliyyətlərini praktikada həyata keçirmək üçün əsasən xarici (bu yaxınlarda) və bəzi yerli təşkilatlar tərəfindən istifadə olunan ardıcıl və ya paralel təşkilati formalar da götürülə bilər. İnnovativ fəaliyyətin təşkilinin matrix sisteminə əsaslanan "innovativ fəaliyyətin inteqral forması" da mövcuddür.(4)

SK-ların inkişafı üçün yenilikçi bir strategiyanın həyata keçirilməsi prosesinin onun agent mərkəzinin spesifik bir innovativ fəaliyyətinin olmasıdır (əgər bir səhmdar cəmiyyət haqqında danışırıqsa). Adı idarəetmə fəaliyyətlərindən, ilk növbədə, bir çox SK sisteminə strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin təsirini müəyyənləşdirmək və qiymətləndirməkdə və onları lazımi uyğunlaşdırmaqda fərqlənir. Müvafiq büdcənin hazırlanması, məlumatın dəyişdirilməsi və (xüsusilə vacibdir) liderliyə əsaslanan yeni bir təşkilatçılıq mədəniyyətini və strateji liderlik üslubunu və sənaye müəssisəsinin heyətindən seçilmiş iş strategiyasına dəstək atmosferini yaratmaq çox vacibdir.

#### **Nəticə:**

Bu sahədə aparılan tədqiqatların nəticələrini "iş uğuru iqtisadiyyatı" şəklində aşağıda göstərilən müddəalar üzərində görürük.

1.Sənaye korporasiyasının innovativ fəaliyyəti iqtisadi mənfəət əldə etməyə və planlaşdırılan iş uğuruna (gələcəkdə) nail olmağa yönəlmiş tədbirlərin məcmusu kimi başa düşülür. Bu vəziyyətdə, malların (xidmətlərin) və texnoloji proseslərin yeniliyi, həmçinin sosial və təşkilati yeniliklərdən bəhs edirik. İnnovasiya nəzəriyyəsinin mahiyyəti bir sənaye korporasiyanın inkişafının institusional yönümü ilə sıx şəkildə bağlıdır.

2.Hər hansı bir yenilik SK rəqabət qabiliyyətinin vacib elementidir. Eyni zamanda, rəqabət,SK-ni rəqiblərdən fərqləndirən və məhsul satışında müəyyən bazar üstünlükləri verən və bu əsasda innovativ fəaliyyətə yatırılan kapitala əsaslanan mənfəət əldə edən strateji uğur amillərini yaratmaq və istifadə etmək qabiliyyəti kimi başa düşülür.

3.İnnovativ strategiya, sənaye, ticarət və maliyyə fəaliyyətlərinə elmi və texniki dəstəyin prioritetini təyin edən SK-nin uzunmüddətli fəaliyyət planıdır. Bu həm qısa, həm də uzunmüddətli dövrdə risklərinin qiymətləndirilməsi nəzərə alınmaqla qəbul edilmiş mütərəqqi (əsasən qeyri-standart) idarəetmə qərarları ilə həyata keçirilir. Mal və xidmətlər bazarında rəqabət mövqeyini təmin etmək üçün SK rəhbərliyi tərəfindən hazırlanmış bir iş strategiyasından bəhs edirik.

4.Tədqiqat prosesində hazırlanmış alqoritmin metodoloji bloku risk səviyyəsinə və innovativ fəaliyyətə görə SK-lərin innovativ inkişafı üçün iş strategiyalarının təsnifatı ilə təmsil olunur.Bunlar inteqrasiya, şaxələndirmə və cəmlənmiş böyümə üçün irəliyə hücum strategiyalardır. Həm də liderliyə meyilli olan strategiyaları və diqqət mərkəzində olan diversifikasiya strategiyalarını tətbiq edir. Hamısı (inkişaf zamanı) sinerjist bir yanaşmaya (və ya effektivliyin təxirə salınmış qiymətləndirilməsində sinerjiya prinsipinə) əsaslanır

5.İnnovativ strategiyanın formalaşması və həyata keçirilməsi mexanizmi qiymətləndirmə nəticələrinə əsaslanır: xarici mühit və resurs potensialı (PC-nin daxili imkanları), həmçinin SWOT və COPS analizlərinin məlumatlarına əsaslanaraq strateji alternativlərin qiymətləndirilməsi. Üstəlik, metodologiya baxımından "düzgün iş görmək" (daxili effektivlik) ilə müqayisədə "düzgün iş görmək" (xarici effektivlik) vacibdir.

6.Tədqiqatın məsləhət istiqaməti bu tip planlaşdırma elementlərinin sistematik təqdimatı ilə əlaqədardır: innovativ layihələrin qiymətləndirilməsi üsulları, göstərici planlaşdırma amilləri, innovativ fəaliyyət üçün strateji planlaşdırma funksiyaları (motivasiya, proqnozlaşdırma, optimallaşdırma, sənədləşdirmə, koordinasiya və inteqrasiya). Həm də SK-nin iqtisadi siyasəti, strateji planlaşdırmanın məqsəd və vəzifələridir.

7.İnnovativ fəaliyyətin strateji planlaşdırılması investisiya planlaşdırılması və ümumilikdə korporativ fəaliyyətin strateji planlaşdırılması ilə ayrılmaz şəkildə həyata keçirilir. Bu yanaşma sayəsində ümumi SK rəhbərliyi və dəyişikliklərin idarə edilməsi (investisiya və korporativ mədəniyyət sahəsindəki dəyişiklik tələb edən layihələr) arasındakı əlaqələri ayırd etmək və qurmaq mümkündür. Birgə müəssisənin mənbəyi ölkəmizdə və xaricdə olduqca populyar olan reenjenerinq nəzəriyyəsidir. Buna uyğun olaraq həyata keçirilən yeniliklər baxımından biznes proseslərinin kəskin şəkildə yenidən qurulması zəruridir. Korporativ idarəetmənin bir hissəsi olaraq mövcud sistemlər laqeyd qalır və köhnəlmiş qaydalar tərk edilir. Yuxarıda göstərilənlər, korporativ fəaliyyət proqnozları əlverişsiz olduqda və ya əksinə SK-lərin bazarda lider

olduqları zaman vacibdir (vəzifəsi biznes uğurlarını sürətləndirməkdir). Bununla birlikdə, hər halda, "korporasiyanın gələcək imicinə" sahib olmaq vacibdir (onun modeli SK-nin iş mühiti ilə birlikdə). Hər şeydən əvvəl:

- 1) yeni informasiya texnologiyaları;
- 2) yeni, müvafiq innovasiya fəaliyyəti, kadr funksiyaları;
- 3) daha səmərəli iş prosedurları əsasında seçilmiş iş proseslərinin yenidən tərtib edilməsindən söhbət edirik.

#### **Ədəbiyyat:**

1. Т.Ə.Қулиев / Menecmentin (idarəetmənin) Əsasları (Dərslik) /Bakı – 20011.
2. Казаченко Л. Д. Развитие современных систем управления предприятием / Л. Д. Казаченко // Вестник ЧитГУ. – 2010. – №7. – С. 16-22
3. Кобец Е. А. Планирование на предприятии: учеб. пособие / Е. А. Кобец. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 130 с.
4. Смагина М. В. Резервы повышения качества стратегического планирования на промышленных предприятиях / М. В. Смагина, И. А. Грошева // Вестник Саратовского ГСЭУ. – 2011. – №4. – С. 110 – 113.
5. Черкасова О. В Управление предприятием (организацией): учеб. пособие / О.В. Чер-касова. – Саранск: МГУ, 2010. – 212 с.

### **Planning strategy of innovative activities of industrial enterprise**

#### **Summary**

After the collapse of the Soviet Union, the economic situation in the newly independent republics worsened. Socialist planning collapsed, enterprises ceased their production. Countries that have become independent states were in search of ways to boost their national economies that have survived the difficulties of the transition period have begun to rebuild their economies, studying the experience of Western countries.

The relevance of improving the strategic planning of industry is determined by the objective capabilities and requirements of their practical use. The value of social and economic benefits that new ways of substantiating strategies for planning and developing the industry can bring, largely depends on the competitiveness of the enterprise as a result of the growth of innovation and the financial sustainability of the enterprise and increased social responsibility in industrial enterprises.

### **Планирование стратегии инновационной деятельности промышленного предприятия**

#### **Резюме**

После распада Советского Союза экономическая ситуация в новых независимых республиках ухудшилась. Социалистическое планирование рухнуло, предприятия прекратили производство продукции. Страны, ставшие независимыми государствами в поисках путей поднятия национальной экономики, которые пережили трудности переходного периода, начали восстанавливать свою экономику, изучая опыт Западных стран.

Актуальность совершенствования стратегического планирования промышленности определяется объективными возможностями и требованиями их практического использования. Ценность социальных и экономических выгод, которые могут принести новые способы обоснования стратегий планирования и развития отрасли, во многом зависит от конкурентоспособности предприятия в результате роста инноваций и финансовой устойчивости предприятия и повышения социальной ответственности на промышленных предприятиях.

**Rəyçi: dos. Ə.M.Babaşov**