

UOT 311.103.6:338.33

Müəssisənin diversifikasiyası strategiyası

**İsmayilov Səyyaf Fətiş oğlu***Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti Aparatının
Sənaye və energetika şöbəsinin müdiri. t.e.f.d.

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi - müəssisənin diversifikasiyası strategiyasının konseptual müddələrinin təhlili və onun bazar transformasiyası mühitində əhəmiyyətliliyinin əsaslandırılması.

Tədqiqatın metodologiyası - situasiyalı yanaşma, müqayisəli və perspektiv təhlil.

Tədqiqatın nəticələri - müəssisənin diversifikasiyası strategiyası seçimində pozitiv meyillərin təyini.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri - son praktiki nailiyyətləri əks etdirən nəzəri işləmələrin məhdudluğu.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti - milli iqtisadi sferada tətbiq effektivliyi.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi - müəssisədə diversifikasiyadan sonrakı vəziyyətin elmi-təhlili təqdimatı.

Açar sözlər: *mikroiqtisadiyyat, müəssisənin iqtisadiyyatı, diversifikasiya strategiyası, vergi planlaşdırılması.*

1. Giriş

Təsərrüfat subyektlərinin iqtisadi inkişafın yeni mərhələsinə adaptasiyası çox-amillli bir proses olaraq istehsalın təşkilində və maliyyə menecmentində yeni bazar metodlarından istifadəni tələb edir. Əgər bazar islahatlarının aparılmasının birinci mərhələsində müəssisənin fəaliyyət mühitinin dəyişdirilməsi əsas olmuşdursa,

*AZ 1066, Lermontov küçəsi, 68
s.f.ismayilov@gmail.com

növbəti mərhələdə başlıca diqqət onun özünün büsbütün sistem dəyişdirilməsinə yönəldilmişdir. Bu baxımdan, hazırkı məqamda bazar təmayüllü səmərəli dəyişkənliyin ən mühüm optimal variantlarından biri kimi müəssisənin fəaliyyətinin diversifikasiyası çıxış edir.

XX əsrin ikinci yarısına təsadüf edərək iqtisadi sistemin inkişafı daha az təkamüllü xarakter almağa başlamışdır. Buna görə də gələcəyi daha dinamik şəraitdə dəyişdirən idarəetmə sistemlərinin yaradılması problemi qarşıya çıxmışdır. Bu istiqamətdə, xüsusən də istehsal müəssisələrinin idarə olunmasında tədqiqatlar genişlənməyə başlamış və yeni mütərəqqi baxışlar meydana gəlmişdir. Bu meyillər diversifikasiyanın da inkişaf etməsinə səbəb oldu. Həmin illərdə ABŞ-da və digər Avroatlantik ölkələrdə diversifikasiya prosesi antiinhisar qanunvericiliyinin qəbul edilməsi ilə geniş vüsət almağa start götürdü. Diversifikasiya strategiyası istehsal innovasiyalığı ilə fəqlənən Yaponiya və Cənubi Koreyada da intişar tapdı və iqtisadi inkişaf əsas konsepsiyalarından birinə çevrildi. Bu təmayül ilk növbədə xarici bazarların fəth olunması ilə bağlılıqda inkişaf etməkdə idi. İndi bu templer Rusiyada və Çində də yeni dövriyyə əldə etməkdədir [6, 14].

Təcrübə göstərir ki, bazar islahatlarının genişləndiyi və təkmilləşdiyi müasir mərhələdə əksər müəssisələr üçün ixtisaslaşmanın dərinləşməsi və istehsal imkanlarının yüksəldilməsi istiqamətində diversifikasiya strategiyası uğurluluğunu nümayiş etdirmişdir. Müəssisənin diversifikasiyası strategiyasına keçidi yenə də çağdaş biznes konsepsiyasının aktual olan mühüm istiqamətlərindən biri kimi qalmaqdadır. Bu strateji xətt artıq özünün sistem nəzəriyyəsinə qəti formalaşdırmaqda və inkişafını təkmilləşdirmək mərhələsinə qədəm qoymağdadır. Müəssisənin iqtisadiyyatını və biznes fəaliyyətini genişliklə əhatə edən bütün bu yeni inkişaf prosesləri həm də elmi çevrədə müvafiq tədqiqatları stimullaşdırır. Bu baxımdan, müəssisənin diversifikasiyası strategiyasının konseptual müddəalarının təhlili bizim də tədqiqat araşdırmamızın predmetinin əsasını təşkil edir.

2. Diversifikasiya anlayışı və onun nəzəri təfərrüatları

Müəssisələrin fəaliyyət səmərəliliyinin artırılmasında diversifikasiyanın rolunu təhlil etməzdən öncə, “diversifikasiya” termininin özünün iqtisadi mahiyyətinin açıqlanmasına zərurət duyulur. Belə ki, “diversifikasiya” - (latınca - diversificatio - dəyişkənlik, müxtəliflik, fəaliyyət) iqtisadi anlamda kapitalın təmərküləşməsi formalarından biri kimi dəyişkənlik, müxtəliflik təzahüründə obyektlərinin bölünməsi, məhsulun nomenklaturunun genişləndirilməsi, istehsalın bir-biri ilə əlaqəsi olmayan növlərinin eyni zamanda inkişafını səciyyələndirir. Diversifikasiya nəticəsində sahəvi komplekslər müxtəlif istehsal strukturlarına bölünür ki, onlar da texnoloji cəhətdən o qədər də bir-birinə yaxın olmurlar. Müəssisənin əsas fəaliyyəti ilə bağlı olmayan layihələr də diversifikasiya kimi anlaşılar. Bununla belə, “diversifikasiya”

termini ilə bağlı iqtisadi ədəbiyyatlarda onun çeşidlərin genişlənməsi, müəssisələr tərəfindən buraxılan məhsul növünün dəyişməsi, səmərəliliyi artırmaq məqsədi ilə yeni istehsalların mənimsənilməsi, iflasdan çıxmada iqtisadi faydaların alınması, itki riskinin azaldılması və yüksək gəlir əldə edilməsi istiqamətində iqtisadiyyata yönələn və ya kreditləşən pul kapitallarının müxtəlif obyektlər arasında bölgüsü kimi çoxaspektli məzmunları da vardır. Bütün bunlarla yanaşı, diversifikasiya mahiyyətə həm də tipoloji səciyyə daşır. Belə ki, onun əsasən - əlaqəli və əlaqəli olmayan (*lateral - yan*) iki tipini fərqləndirirlər [6, 14, 15].

Əlaqəli diversifikasiya biznesin mövcud sferaları (*istehsal, marketing, material təminatları, texnologiyalar və s.*) ilə bağlı müəssisənin yeni fəaliyyət sahəsini əhatə edir və özü özlüyündə şaquli və üfüqi olan sektorlara bölünür. Üfüqi diversifikasiya müəssisə tərəfindən buraxılan və reallaşdırılan məhsul üzrə istehsalın inkişafına yönələn kapital qoyuluşlu, şaquli diversifikasiya isə mövcud müştəriyə yeni məhsulun yönəldilməsi ilə bağlı artım strategiyasını ifadə edir.

Laterall diversifikasiya biznesin mövcud sferaları ilə bağlı olmayan yeni fəaliyyət sahələrini ehtiva edir.

Bundan başqa, diversifikasiyanın “konqlomerat diversifikasiya”, mərkəzçi diversifikasiya (*konsentrik diversifikasiya*) və s. bu kimi xüsusi növləri də mövcuddur:

Konqlomerat diversifikasiyada müəssisə öz sahəsinin hüdudlarından kənara çıxır, tətbiq etdiyi texnologiyaya, istehsal etdiyi əmtəələrə və həm də fəaliyyət göstərdiyi bazara aidiyyəti olmayan məmulatları öz çeşidinə daxil edib onların istehsalına başlayır.

Mərkəzçi diversifikasiyada isə müəssisə yeni müştərilərin cəlb olunması məqsədi ilə texnoloji və marketing nöqtəyi-nəzərindən öz əmtəələrinə yaxın olan məmulatları məhsul nomenklaturasına daxil edir.

Diversifikasiya ilə bağlı bu təsbit edilənlər növ baxımından hələ də onun çeşid kaloritini tam məzmununda açıqlamır. O, istehsalın diversifikasiyası (*manufacture diversification*), məhsul diversifikasiyası (*diversification of production*), ixracın diversifikasiyası (*diversification of export*), sadələvh diversifikasiya (*naive diversification*), investisiyaların diversifikasiyası (*diversification of investments*) və s. bu kimi təsnifatları da özündə birləşdirir. Bütün bunların iqtisadi mahiyyətinin açılması tədqiqat predmetimiz olan müəssisənin diversifikasiyası strategiyasının təhlili baxımından əhəmiyyət daşır. Ona görə də diversifikasiyanın bu növlərinin də elmi şərhinin verilməsinə ehtiyac vardır [7, 8, 11]:

İstehsalın diversifikasiyası eyni zamanda biri-biri ilə bağlı olmayan çoxlu istehsal növlərinin inkişafı, bir müəssisə daxilində istehsal məmulatları çeşidinin genişləndirilməsi, istehsalın səmərəliliyinin artırılması, iqtisadi faydalanma və iflasdan qurtulma məqsədi ilə aparılır.

Məhsul diversifikasiyası bu və ya digər məhsulun əhəmiyyətli dərəcədə modifikasiyada istehsalını səciyyələndirir.

İxracın diversifikasiyası ixraca yönələn məhsul və xidmətlərin növ və sayının artırılması strategiyasını ifadə edir.

Sadələvh diversifikasiya da isə investor investisiya portfelindən alacağı gəlirlər üzrə riskləri azaldılacağı məqsədi ilə bir qism müxtəlif aktivləri sərmayə qoyuluşlarına yönəldir. Burada sədəlvhlük isə “ucuz risk”ə hesablanan ümidlərlə bağlıdır.

Sadəlvvh diversifikasiyadan fərqli olaraq investisiyaların diversifikasiyası daha ciddi məzmun daşıyır və o, müəssisənin iflasdan qurtulması vəziyyətində kapital riski itkisinin azaldılması ilə pul vəsaitlərinin müəssisəyə daha uzunmüddətli zaman kəsiyində yatırılmasını şərtləndirir. Bu zaman isə risk bir qədər biçimli olur [12, 26].

Bütün bunların yekunu olaraq qeyd olunmalıdır ki, diversifikasiya həm də məc-muda bir müxtəliflik ölçüsüdür. Müxtəliflik nə qədər fərqlidirsə, diversifikasiya da o qədər genişdir.

3. Müəssisənin diversifikasiya strategiyasının konseptual mahiyyəti

Bazar transformasiyası ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, diversifikasiya strategiyasının kompleks anlamda mahiyyətini bilmədən və bundan irəli gələrək dəqiq metodoloji seçim etmədən bir sıra müəssisələrdə bu istiqamətdə həyata keçirilən layihələr səmərəliliklə nəticələnməmişdir. Ona görə də müəssisənin diversifikasiyası strategiyasına iqtisadi qanunları və bazar prinsiplərini rəhbər tutaraq kompleks yanaşılmalı və prosesin mexanizmi yerli biznes mühiti şərtləri ilə dolğun uzlaşdırılmalıdır.

Müəssisənin səmərəli idarə edilməsi əsaslandırılmış balanslı strategiyanın təbiqini tələb edir. Bu strategiya isə diversifikasiya aspektində investisiyaları, texnologiyaları, funksional qarşılıqlı əlaqəliyi, istehlakçı tələbinin dolğun ödənilməsini, məhsula bazarda düzgün koordinasiya qurmanı şərtləndirir.

Rus əsilli məşhur amerikan riyaziyyatçısı və iqtisadçısı İqor Ansof (1918-2002) “Strateji idarəetmə” əsərində qeyd edir ki, “bütün problemlərin mənbəyini şirkətin daxilində deyil, onu əhatə edən xarici mühitdə axtarmaq lazımdır” [11. s. 34]. Araşdırmalar göstərir ki, müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin üzləşdiyi əksər problemlər məhz xarici mühitlə bağlılıqdan irəli gəlir. Buna görə də müasir tipli müəssisənin səmərəli idarə edilməsində diversifikasiya strategiyasına üstünlük verilir. Diversifikasiya strategiyası isə ümumilikdə müəssisənin strateji idarəedilməsinin əsası kimi çıxış edir. Bu baxımdan, strategiya anlayışını da iqtisadi cəhətdən bir daha dəyərləndirmək gərəklidir. Belə ki, strategiya biznes nəzəriyyəsinin praktiki fəaliyyətdə reallaşdırılması üsuludur. Strategiya müəssisənin qarşısında qoyduğu məqsəd və vəzifələrə nail olmanın kompleks hərəkət proqramıdır. Strategiya müəssisənin uzunmüddətli nəticələrə hesablanmış detallı baş fəaliyyət planıdır. Bazar təsisatlarının təkmilləşdiyi müasir mərhələdə isə əksər müəssisələr üçün daha adekvat diversifikasiya strategiyası çıxış edir.

Müəssisədə diversifikasiya strategiyası dörd ayrıca təşkilati səviyyədə formalaşdırılır [13]:

Birinci səviyyədə müəssisənin və ona daxil olan biznes xətlərinin strategiyası işlənir.

İkinci səviyyədə müəssisəni diversifikasiya edən hər bir biznes növü üzrə ayrılıqda strategiya işlənir. Bunu biznes strategiyası adlandırmaq olar.

Üçüncü səviyyədə funksional strategiya hazırlanır. Burada biznesin daxilində hər bir funksional xidməti - istehsal, marketinq, maliyyə və s. əhatə edən strategiya işlənir.

Dördüncü səviyyədə əsas işçi bölmələri üçün dar çərçivədə operativ strategiya formalaşdırılır.

Bununla belə, qeyd olunmalıdır ki, bir fəaliyyət sferalı müəssisələrdə diversifikasiya strategiyası iyerarxiyası yalnız üç səviyyəli - biznes strategiyası, funksional strategiya və operativ strategiya qismində olur.

Əksər istehsalçılar üçün inkişafın daxili formasını üstün tutan ixtisaslaşmaya və ya hakim kompetensiyaya əsaslanan diversifikasiya strategiyası özünü doğrultmuşdur.

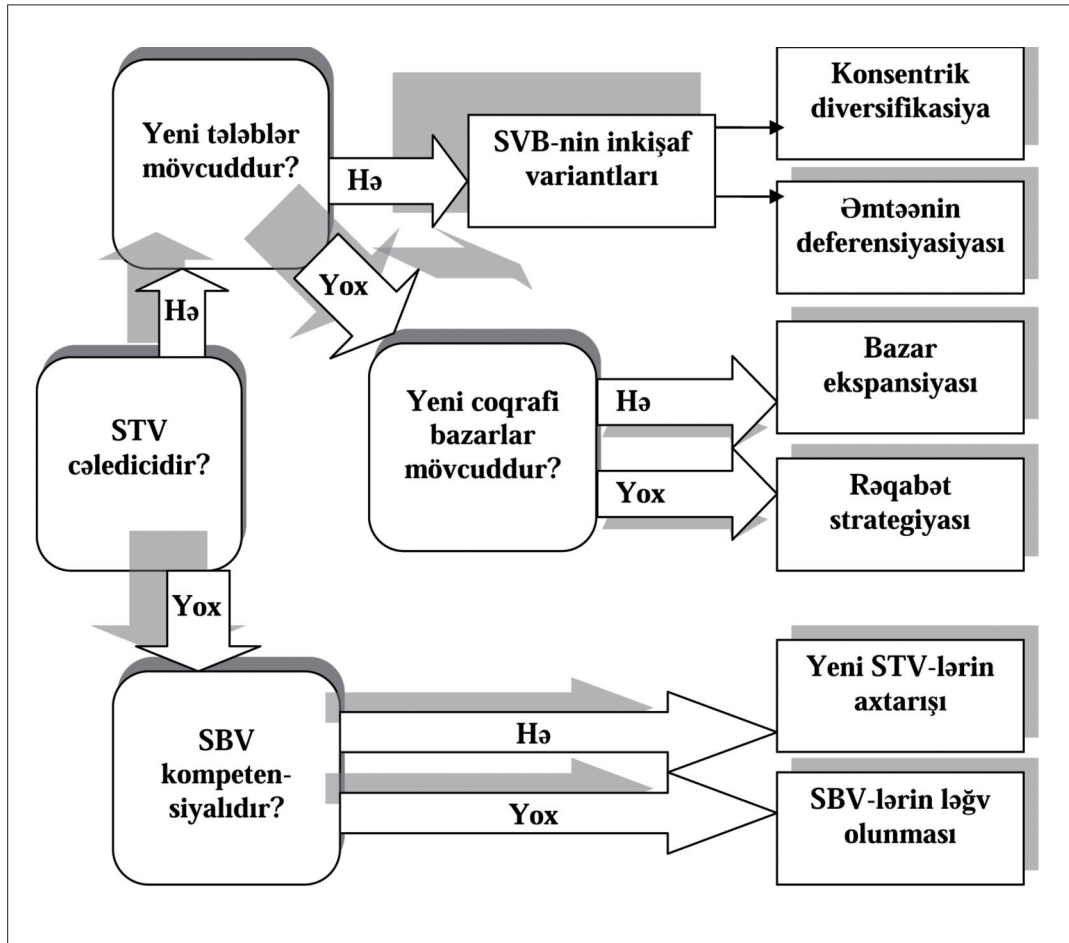
Hakim kompetensiya biznesə unikalıq gətirən səriştə, bacarıq və texnologiyalar dəstinin qarşılıqlı rəhbərliyini əks etdirir. Məhz bu təzahür bazarda davamlı rəqabətqabiliyyətliliyə nail olmağın və diversifikasiyanın yaradıcı nüvəsinin əsasında dayanır. Hakim kompetensiya müəssisənin biznes proseslərinin şaxələnməsinə təkan verir, istehsal səmərəliliyinin yüksəldilməsini sürətləndirir. Onun xüsusi özəlliyi isə bununla bağlıdır ki, hakim kompetensiyanın gücləndirilməsi ilə müəssisənin digər müəssisələrlə birləşməsi ehtiyacı aradan qalxır [15].

Müəssisələrin istehsal etdikləri məhsul çeşidi və fəaliyyət istiqaməti müxtəlifliyi ilə yanaşı, onların rentabellik səviyyəsi və rəqabətqabiliyyətlilik imkanları da fərqli olur. Bu zaman əsas diqqət və istinad həmin müəssisənin ixtisaslaşdığı fəaliyyətə yönəlir. Metodiki plan baxımdan, bu müəssisələrdə strateji təsərrüfat zonalarının (STZ) ayrılaraq inkişafın məhz bu istiqamətdə irəliləməsinə şərtləndirir [9, 10].

STZ müəssisənin bazar məhsulu segmentini ifadə edir. Bununla belə rəqabətqabiliyyətli müəssisələr STZ ilə yanaşı, istehsalda onun bölmələrinə xidmət edən strateji biznes vahidləri (SBV) arasında eyni tipli məhsul və onun istehsalı ilə satışını uyğunlaşdıran işləmə hüquqları və məsuliyyəti birləşdirən vahid mexanizm yaradırlar. Müasir istehsal təcrübəsi göstərir ki, STZ və SBV birliyinə əsaslanan konsepsiyanın tətbiqi ilə dünyanın iri diversifikasiya olunmuş şirkətlərində planlaşdırma və idarəetmə əhəmiyyətli dərəcədə səmərəliləşmişdir. Bu konseptual yanaşma həm də müəssisələrin ən zəruri istehsal resursları ilə davamlı təminatını şərtləndirir. Ona görə də bu mexanizm daha çox iri, manevr imkanları daha çox olan müəssisələrdə səmərəliliyə qovuşur. Postsovet ölkələrinin iqtisadi transformasiya təcrübəsinə əsaslanan araşdırmalar göstərir ki, nisbətən kiçik müəssisələrdə STZ və SBV birliyinə əsaslanan konsepsiyanın tətbiqi o qədər də səmərə verməməşdir. Bu,

Əvvəllə, SBV sisteminin özünün mürəkkəbliyindən irəli gəlir. Digər tərəfdən, SBV sistemi diversifikasiyada daha çox istehsalın hüquqi baxımından ayrılmasını, özəl idarə olunmasını tələb edir ki, bu da istehsalın vahid tənzimlənməsində çətinliklər yaradır [11].

Bir sıra Qərb mənbələrində göstərilir ki, SBV sistemi menecerlərin idarəetmə düşüncəsini məhdudlaşdırır, onların diqqətini bir sahə həddlərində bir biznes növünə yönəldir. Əslində, biznes vahidlərinin ayrılması bu strategiyada məqsəd və nəticə olaraq təyin edilir. Lakin burada da diversifikasiyanı yalnız bir məhsul çeşidi ilə məhdudlaşdırmaq olmaz. Ona görə də SBV sistemində diversifikasiya portfel şəkildə nəzərdən keçirilməli, işlənilib hazırlanmalı və reallaşdırılmalıdır. Bunun üçün işə stabil iqtisadi və əlverişli institusional mühitin də olması gərəklidir. Eyni zamanda, problemin həm də metodiki tərəfləri vardır ki, bu da menecerlərin bacarıq və səriştə səviyyəsi ilə bağlıdır. Məsələnin həllini nəzəri müstəvidən praktikaya



Sxem: Strateji təsərrüfat zonalarından asılılıqda biznes vahidlərinin inkişafı variantları

keçirdikdə görürük ki, bu diversifikasiya strategiyası mütəxəssis hazırlığı və texnoloji yeniləşmə imkanları daha çox olan müəssisələrdə geniş səmərəliliklə özünü doğruldur. Bu, həm də STV-lərin geniş olduğu sahələrdə əhəmiyyətini artırmış olur.

Strateji təsərrüfat zonalarından asılılıqda biznes vahidlərinin inkişafı variantları 66-cı səhifədəki sxemdə əks etdirilmişdir.

Strateji təsərrüfat zonalarından asılılıqda biznes vahidlərinin inkişaf sxemi bir daha onu göstərir ki, müəssisənin diversifikasiyası strategiyası çoxamilli və mürəkkəb quruluşlu bir prosesdir. Bu prosesdə isə bütün sistem mükəmməlliyini əhatə edən indikatorlar bir araya gətirilərək kompleks təhlil olunmalıdır.

4. Diversifikasiya prosesi və vergi planlaşdırılması

Müəssisədə diversifikasiya prosesi aparılan zaman paralel olaraq vergi planlaşdırılmasına da yenidən baxılmalıdır. Məlum olduğu kimi, vergi planlaşdırılması müəssisənin strateji maliyyə planlaşdırılmasının tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Onun özəyində vergi ödəyicisinin müvafiq qanunvericiliyin imkan verdiyi vergi rejimləri əsasında vergi öhdəliklərinin optimallaşdırılması dayanır. Müəssisədə diversifikasiya strategiyası həyata keçiriləndə isə bu istiqamətdə mümkün olan risklər öncədən ölçülməlidir. Belə risklər daha çox diversifikasiya prosesinin nəticələri ilə bağlı xarici iqtisadi fəaliyyətin genişlənməsi zamanı meydana gəlir. Ona görə də müəssisənin diversifikasiyası ölkə sərhədlərini aşanda, qarşı tərəfin mövcud vergi qanunvericiliyinin öyrənilməsi zərurəti ortaya çıxır. Bütün bu lazımi bilgiler əsasında müəssisədə aktivlərin səmərəli yerləşdirilməsi və digər istehsal-maliyyə axınları ilə əlaqədar vergi optimallaşması üzrə də əlahiddə strategiya qurulur.

Vergi planlaşdırılması müəssisə üzrə vergilərin idarə edilməsi ilə bir sistem təşkil edir. Praktiki nöqteyi-nəzərdən, müəssisənin vergilərinin idarə edilməsi üç pilləni özündə birləşdirir:

- 1) etibarlı vergi uçotunun təşkili;
- 2) vergi hesablamalarının düzgünlüyünə nəzarət;
- 3) mövcud qanunvericilik mühitində vergilərin minimallaşdırılması.

Burada birinci və ikinci pillə üzrə işlərin öhdəsindən müəssisə özü də gələ bilər. Lakin üçüncü pillə üzrə fəaliyyətdə kənar mütəxəssislərin cəlb edilməsi zərurəti istisna olunmur. Bu isə vergi planlaşdırılmasında risklərin daha düzgün qiymətləndirilməsi ilə əlaqəlidir.

Vergi planlaşdırılmasında müəssisədə aparılan uçot siyasəti də əhəmiyyət daşıyır. Burada istehsal renovasiyası üçün məqbul olan optimal amortizasiya taktikası seçilir və rentabellik baxımından hər bir istehsal amilinin müvafiq vergi yükü hesablanır. Digər tərəfdən qeyd olunmalıdır ki, müəssisənin diversifikasiya strategiyası iqtisadi artımla müşayiət olunduğundan, onun ölkə və regional inkişafa təsiri də mühümdür. Belə ki, müəssisənin diversifikasiya strategiyası mənfəətin maksimallaşdırılmasına

xidmət etdiyindən, müvafiq olaraq, onun büdcə daxilolmalarının artmasına da təsir edir. Bu proses müəssisələrdə, heç şübhəsiz, vergi ödəmələrinin həcmının genişlənməsi ilə müşayiət olunur. Əlbəttə, offşor zonada qeydiyyatı aparılmış müəssisələr üçün bu fərq görünməsə də, əksər müəssisələrdə diversifikasiya effekti vergi bazasının genişlənməsinə gətirir. Bu sferada isə ən çox genişlənmə mənfəət vergisi ilə bağlı olur. Belə ki, strategiyanın reallaşması nəticəsində diversifikasiya ilə vergi bazası arasında nisbət asılılığı yaranır. Daha dəqiq isə diversifikasiya effekti nə qədərdirsə, bir o qədər də müvafiq büdcə gəliri genişlənir. Ona görə də mülkiyyət formasından asılı olmayaraq dövlət, regional və yerli idarəetmə orqanları müəssisədə diversifikasiyanın genişlənməsində maraqlı olmalı, mümkün olduqca tənzimləyici və stimullaşdırıcı resursları ilə prosesin irəliləməsinə köməklik göstərməlidirlər. Diversifikasiyanı həyata keçirən tərəf isə uğurlu vergi planlaşdırılmasını təmin etməlidir.

5. Müəssisənin diversifikasiyası və səmərəlilik aspekti

Müəssisənin diversifikasiyasının məqsədinin fəvqündə səmərəlilik dayanır. Səmərəlilik iqtisadi anlayış olaraq fəaliyyətin kəmiyyət və keyfiyyət nəticəliyi ilə ifadə olunur və özünün məzmununu təşkilati fəaliyyətin müxtəlif sferalarında genişləndirməklə iqtisadi nəzəriyyənin dərinləşməsi baxımından daha da mürəkkəb xarakter alır.

Bazar təsisatlandırılmalarının genişləndiyi şəraitdə müəssisənin səmərəlilik baxımından diversifikasiya fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi müəyyən səciyyəvi cəhətləri ilə fərqlənir. Bu fərqlilik daha çox diversifikasiya məqsədinə nail olma ilə bağlılıqda subyektlərin maraqları ilə tələblidir. “Səmərəlilik” kateqoriyasının məhsuldar qüvvələrin və istehsal münasibətlərinin qarşılıqlı əlaqəlilik şərti kompleksində çoxşaxəli olması, onun ölçülməsinin vahid meyarının aşkarlanması və təyinatını imkansız edir. Səmərəliliyin özünü göstərmə formalarının detallaşdırılması təkrar istehsalı bütövlükdə ümumiləşdirən texnoloji, sosial, iqtisadi, təsərrüfat hesablı komponentləri ehtiva edir [1, 3].

Müəssisənin diversifikasiyası prosesində strateji və taktiki səmərəliliyi xarakterizə edən parametrləri fərqləndirirlər. Strateji səmərəlilik keyfiyyət dəyişkənlikləri ilə bağlı olur.

Buraya yeni əhəmiyyətli bazar mövqelərinin tutulması, güclü rəqabətqabiliyyətliliyin əldə olunması kimi mühüm təsərrüfatçılıq amilləri daxildir. Taktiki planda isə səmərəlilik resursların rentabellik baxımından nəticəli reallaşmasında ifadə olunur.

Müəssisənin diversifikasiya strategiyasının səmərəliliyi öncə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olma dərəcəsi ilə təyin edilir. Burada iqtisadi, sosial, rəqabətqabiliyyətliliyin artırılması ilə bazar payının genişləndirilməsi kimi məqsəd istiqamətləri fərqləndirilir. Bununla belə, məqsədlər seçimində daxili struktur

özəllikləri, sahəvi bazarın xüsusiyyətləri ilə bağlı məhdudiyətləri nəzərə almaq lazımdır.

Səmərəliliyin artırılması baxımından müəssisənin diversifikasiyası strategiyasının qiymətləndirilməsi aşağıdakı mexanizmlərə əməl olunmasını tələb edir [5, 7, 14]:

- strateji məqsədlərin fəaliyyətin təşkili və idarə edilməsinin səmtinə yönəldilməsi;
- regional sahəvi bazarda və ondan kənarında makroiqtisadi qarşılıqlı təsirləri gücləndirməklə strategiyanın dərinləşdirilməsi;
- üfüqi qarşılıqlı təsirlilik diapazonunda strategiyanın gücləndirilməsi.

Bu mexanizmlərin reallaşdırılmasının səmərəliliyinin ölçülməsini isə bir sıra indikatorlar sisteminin - mənfəətin artırılması, istehsal xərclərinin və istehsal-təsərrüfat risklərinin azaldılması, investisiya tələbinin məhdudlaşdırılması, məqsədə nail olma vaxtının kəçildilməsi və s. bu kimi göstəricilərin köməyi ilə ölçmək mümkündür. Burada xüsusi bir cəhəti də vurğulamaq lazımdır ki, bu göstəricilər həlqəsinin biri-biri ilə əhəmiyyətli bağlılığı da vardır.

Müəssisədə səmərəliliyə nail olma diversifikasiya ilə sonunclansa da, bu prosesin davamlılığı da mühüm şərtidir. Ona görə də müəssisənin diversifikasiyadan sonrakı strateji imkanlarının artırılması da diqqətdə saxlanılmalıdır. Bu hədəflər aşağıdakıları əhatə edir [11, 14]:

- 1) İşlədiyi sahələrdə mövqelərin möhkəmləndirilməsi, yeni sahələrdə mövqe tutmaq üçün səylərin gücləndirilməsi.
- 2) Korporativ məcmu maliyyəni yaxşılaşdırmaq məqsədi ilə korporativ siyasətə uyğun gəlməyən ayrı-ayrı müəssisələrin satışı çıxarılması.
- 3) Qeyri-qənaətbəxş işləyən struktur bölmələri üzrə portfel restrukturizasiyasının aparılması.
- 4) İstehsalın yeniləşməsi mümkün olmayan sahələrin ləğv edilməsi, zəif sahəvi strukturların ixtisar olunması ilə diversifikasiya bazasının məhdudlaşdırılması;
- 5) müəssisənin multisahəvi şirkətə çevrilməsini reallaşdırmaq.

Müəssisənin diversifikasiya strategiyasının reallaşmasının səmərəliliyinin strateji meyarlar baxımından qiymətləndirilməsi də mühüm təsərrüfatçılıq amili hesab olunur. Bununla əlaqədar aşağıdakı göstəricilərin də təhlil olunması gərəkli sayılır [14]:

- müəssisənin missiyasını, fəaliyyət proqramı üzrə əsas tədbilər blokunu;
- inkişafın alternativ variantlarının qiymətləndirilməsini özündə əks etdirən “strateji körpünün” mövcudluğu;
- bazar imkanlarından istifadənin dəyərləndirilməsi;
- personalın motivasiya imkanlarının dəyərləndirilməsi;
- risklərin dəyərləndirilməsi.

Müəssisənin diversifikasiyası istiqamətində mülkiyyət və nəzarətin xarakterindən asılı olaraq, səmərəlilik göstəriciləri kimi gəlirlərin və ya artımın maksimallaşdırıl-

ması, idarəetmə strukturu və tələb dinamikası baxımından satışın maksimallaşdırılması, rəqabətqabiliyyətlilik nöqtəyi-nəzərindən, daxil olmaların maksimallaşdırılması kimi göstəricilərdən istifadə olunur. Bütün bunları diversifikasiya strategiyasının indikatorları kimi təyin etdikdə, xərclər və gəlirlər arasında interval genişlənməsi nəzarətə götürülür, monitorinq aparılır və ümumilikdə mənfətin maksimallaşdırılması ilə müşayiət olunur. Burada həmçinin sövdələşmələr aparılan zaman institusional çərçivələrdə transaksiyon xərclərə də diqqətin ayrılması vacibdir. Çünki həmin xərclərin optimallığı, eyni zamanda bu məqsədlərlə əlaqəli fəaliyyətlərin keyfiyyət dərəcəsi müəssisənin reputasiyasında əks olunaraq, ilk növbədə mənfəət maksimallaşdırılmasını təmin edir və aparılan diversifikasiya strategiyasının səmərəliliyini yüksəldir [2, 4].

Diversifikasiyanın praktikada tətbiqi onun nəzəri işləmələrini qabaqlamaqdadır. Buna baxmayaraq, reallıqlar göstərir ki, diversifikasiya əsasında müəssisənin vahid inkişaf mexanizmi, hələ ki, tapılmamışdır. Diversifikasiyanın aparılmasının məqsədyönlülük baxımından qiymətləndirilməsi ilə bağlı nəzəri və metodoloji aparat yenə də son optimallığın təyinatında heç də ümidverici deyildir. Bu şəbəkə daim elmi dolğunlaşmada və praktiki təkmilləşmədədir. Ona görə də, hər bir müəssisə diversifikasiya strategiyasına seçim edəndə bu çoxsaylı nəzəri müddəaları və təcrübə amilləri nəzərdən qaçırmamalıdır.

6. Nəticə

Aparılan tədqiqat araşdırmaları bir daha göstərdi ki, müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin üzləşdiyi əksər problemlər məhz xarici mühitlə bağlılıqdan irəli gəlir. Məhz buna görə də dünya iqtisadiyyatında dinamik inkişaf və qloballaşma meyillərindən irəli gələrək, müəssisənin qeyri-müəyyən xarici mühitdə risklərinin azaldılması və rəqabətqabiliyyətliliyinin artırılması baxımından diversifikasiya mütərəqqi iqtisadi alət olaraq əhəmiyyətini artırır. Yeni situasiyada diversifikasiya həm də vacib investisiya konsepsiyası rolunu ifa edir. O, investisiya portfelini riskini azaldır və bu proses özü-özlüyündə çox zaman gəlirliliyə xələl gətirmədən baş verir. Bununla yanaşı, bazar titrəyişlərini, təzadlı qlobal sıçrayışları dəf etmək yolunda müəssisələrdə planlaşdırma və idarəetmə sistemini mükəmməlləşdirən diversifikasiya strategiyası seqmentlərindən biri kimi STZ və SBV birliyinə əsaslanan konsepsiyanın tətbiqi də mühüm hesab olunur.

Müəssisənin diversifikasiyası strategiyası çoxamilli və mürəkkəb quruluşlu bir prosesdir. Burada əsas iş heç də strategiyanın qəbulu və reallaşması ilə başa çatmır. Proses daim bütün sistem indikatorlarının tənzimlənməsini və yeni poststrateji hədəflərin müəyyənləşdirilməsini, mövqələrin tutulmasını əsaslandırır. Bu hədəflər isə işlədiyi sahələrdə dayanıqlılığın möhkəmləndirilməsini, yeni sahələrdə mövqələrin qazanılmasını, korporativ siyasətə uyğun gəlməyən ayrı-ayrı müs-

sisələrin satışa çıxarılmasını, qeyri-qənaətbəxş işləyən struktur bölmələri üzrə portfel restrukturizasiyasının aparılmasını, vergi planlaşdırılmasını və nəhayət, müəssisənin özünün multisahəvi şirkət kimi formalaşmasının reallığa çevrilməsini ehtiva edir.

Aparılan araşdırmaların nəticəsi olaraq, həm də, belə bir reallıq önə çıxır ki, diversifikasiya sahəsində nəzəri işləmələr praktiki sferanın nailiyyətlərindən geri qalır. Digər tərəfdən, müəssisənin diversifikasiyası baxımından onun vahid inkişaf mexanizmi də hələ tapılmamışdır. Bu işə onu əsaslandırır ki, hər bir müəssisə diversifikasiya strategiyasına seçim edəndə üstün şərtləri hədəfə almaqla yanaşı, müvafiq nəzəri müddəaları və təcrübi amilləri də nəzərdən qaçırmamalıdır.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Abdullayev Z.S., Bağırova Z.Ə. "Müəssisənin iqtisadiyyatı", Bakı: Biznes Universitetinin nəşriyyatı, 2003, 502 s.
2. Axundov M.Ə. Strateji idarəetmə. Bakı: Çarşıoğlu, 2001, 206 s.
3. Əliyev A.Ə., Şəkərəliyev A.Ş. "Bazar iqtisadiyyatına keçid: Dövlətin iqtisadi siyasəti", Bakı: İqtisad Universitetinin nəşriyyatı, 2002, 440 s.
4. İsmayılov S.F. "Qeyri-neft sənayesi sahələrinin inkişafında yeni mərhələ". "İqtisadiyyat və audit" elmi-praktiki jurnal. 2009. №2(104), s.12.
5. Hüseynov T.Ə. "Sənayenin iqtisadiyyatı", Bakı: 1998, 324 s.
6. Аакер Дэвид. "Стратегическое рыночное управление", СПб.: Питер. 2002, 467 с.
7. Аникин Б.А. "Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента", М.: ИНИОН, 2006, 288 с.
8. Белых Л.П., Федотова М.А. "Реструктуризация предприятий". М.: ЮНИТИ, 2001, 411 с.
9. Вериан Хен Р. "Микроэкономика", М: ЮНИТА, 1997, с. 767.
10. Исмаилов С.Ф. "Реформирование и развитие промышленных предприятий в условиях переходной экономики", Баку: Элм, 2006, 340 с.
11. Игорь Ансофф. "Стратегическое управление". М.: Экономика, 654 с.
12. Коттс Д. "Управление инфраструктурой организации", М.: ЗАО Олимп- Бизнес, 2004, 576 с.
13. Лютенс Фред. "Организационное поведение". М.: ИНФРА-М, 1999, с.692.
14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. "Стратегический менеджмент: концепции и ситуации", М.: ИНФРА-М, 2000, 253 с.
15. Хей Ф., Моррис Д. "Теория организации промышленности". В двух томах СПб: Экономическая школа, 1999.
16. "Экономика предприятия" (под редакцией проф. Н.А.Сафронова). М.: Юрист, 2009, 584 с.

Исмаилов Сайяф Фатиш оглы
Отдел Промышленности и энергетики
Аппарата Кабинета Министров Азербайджанской Республики,
доктор философии по техническим наукам

Диверсификационная стратегия предприятия

Аннотация

Цель исследования - анализ концептуальных определений диверсификационной стратегии предприятия и обоснование его эффективности в условиях рыночной трансформации.

Методология исследования - ситуационный подход, сравнительный и перспективный анализ.

Выводы исследования - определение позитивных направлений при выборе диверсификационной стратегии предприятия.

Ограничения исследования - ограниченность теоретических проработок, отражающих итоговые практические достижения.

Практическая значимость исследования - эффективность применения в сфере национальной экономики.

Оригинальность и научная новизна исследования - научно обоснованное представление после диверсификационного положения на предприятии.

Ключевые слова: *микроэкономика, экономика предприятия, стратегия диверсификации, налоговое планирование.*

Ismailov Sayyaf Fatish oqli
Department of Industry and Energy Cabinet Ministers Republic of Azerbaijan
Ph.D. in technical sciences

The strategy of diversification of enterprises

Abstract

Purpose - analysis of conceptual definitions of diversification strategy of the company and support its effectiveness in conditions of market transformation.

Design/methodology - situational approach, comparative and prospective analysis.

Findings - definition of positive direction when choosing a diversification strategy of the company.

Research limitations/implications - definition of a positive direction when choosing a diversification strategy of the company

Practical implications - efficacy in the national economy.

Originality/value - scientifically based performance after a diversification of the company.

Keywords: *microeconomics, economics of the enterprise, the strategy of diversification, taxation.*

JEL Classification Codes: D01, H2, L32, L53, M21.

Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur: 17.05.11.

Çapa qəbul olunmuşdur: 14.11.11.