

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ  
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ  
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ**

*Əlyazması hüququnda*

**Əşrəfli Aynur Vasif qızı**

**“Strateji təhlilin əsas xüsusiyyətləri (iri diversifikasiyalaşmış  
şirkətlərin təmsalında)”**

mövzusunda

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı 060407 “ Menecment”**

**İxtisaslaşma Strateji İdarəetmə**

**Elmi rəhbər**

**Dos. N.Ə. Axundova**

**Magistr proqramının rəhbəri:**

**Dos. Dr. F. S. Əhmədov**

**Kafedra müdiri**

**Prof. K.A. ŞAHBAZOV**

**BAKI - 2018**

## Mündəricat

<b>Giriş.....</b>	<b>3</b>
<b>I Fəsil: Təşkilatın strateji təhlilinin nəzəri- metodoloji əsasları.....</b>	<b>6</b>
1.1 Strateji təhlilin iqtisadi mahiyyəti.....	6
1.2 Sistemli və situasiyalı yanaşma strateji təhlilin metodoloji əsasları kimi.....	15
1.3 Diversifikasiya edilmiş təşkilatların strateji təhlilinin xüsusiyyətləri.....	25
<b>II Fəsil: Strateji təhlilin metod və texnologiyaları.....</b>	<b>31</b>
2.1 Təşkilatın strateji potensialının təhlili.....	31
2.2 Strateji təhlildə portfel təhlilinin matris metodları.....	41
2.3 Situasiyalı təhlili.....	55
<b>III Fəsil: Diversifikasiya edilmiş təşkilatda strateji təhlilin təkmilləşdirilməsi istiqamətlər.....</b>	<b>59</b>
3.1 Təşkilatın resurs və imkanlarının strateji qiymətləndirilməsi istiqamətləri.....	59
3.2 Strateji nəzarət.....	68
<b>Nəticə və təkliflər.....</b>	<b>75</b>
<b>Ədəbiyyat siyahısı.....</b>	<b>77</b>

## Giriş

**Mövzunun aktuallığı.** Müasir zamanda təşkilatın strategiyasının işlənilib hazırlanmasına münasibət dəyişilmişdir. Strategiyaya əvvəlki şəraitdə rəqabət mübarizəsində təşkilata üstünlük verən vasitə olaraq baxılırdısa və o təşkilatın məhdud rəhbərlər səviyyəsində məlum idisə, indi açıq şəkildə ifadə olunmuş strategiyaya üstünlük verilir. Strategiya yalnızca rəhbərlərin işi deyil, elmi-tədqiqat və istehsal işlərində, layihə-konstruktor və satış sahəsində çalışanların da işidir. Bu o deməkdir ki, icraçılar həm strategiyanın hazırlanmasında, həm də həyata keçirilməsində yaxından iştirak edirlər.

Bütün dünyada getdikcə artan rəqabət qarşısında strateji idarəetmə mühüm əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. Yalnız özəl sektorda deyil, ictimai və üçüncü sektorda da fəaliyyət göstərən bütün təşkilatlar qloballaşma və bunun gətirdiyi rəqabət qarşısında daha strateji düşünməyə, strateji planlamağa, strateji qərar almağa əvvəlkindən daha çox vacib sayılmışdır. Strateji idarəetmə, bir təşkilatda gələcəyə istiqamətli qərarlar alınmasından istifadə bir rəhbərlik texnikasıdır.

Faktiki olaraq idarəetmə strategiya planı olmaqla yanaşı, istehlakçıların tələbatlarının səmərəli və vaxtında yerinə yetirilməsinə, müəssisənin bazarda mövqeyinin dayanıqlı olmasına xidmət edir. Buna görə də rəhbərin strategiyayı işləyib hazırlaması, şirkətin öz biznesinin təşkil etməsi və rəhbərliyi üçün vacib şərtidir.

Strateji təhlil peşəkar fəaliyyət sahəsi kimi idarəetmə sistemində məqsəditəyinətmə və planlaşdırma funksiyası ilə əlaqəli şəkildə meydana gəlmişdir. Onun yaranma zərurəti təşkilatın inkişafı, dəyişən mühitə uyğunlaşması və bu səbəbdən idarəetmənin səmərəliliyinin artırılması tələbatı olmuşdur. İnkişaf prosesində təşkilat böyüdükcə onun fəaliyyəti daha çox istiqamətləri əhatə etməyə başlayır. Onun əlaqədə olduğu kənar obyektlərin sayı və tərkibi daha müxtəlif olur, əlaqələrin məzmunu isə, daha da mürəkkəbləşir. Bu səbəbdən strateji təhlil daha da geniş və ətraflı xarakter daşımağa başlayır. Təşkilat bir növ daha geniş çeşiddə və fərqli informasiyalarla işləməyə məcbur olur. Əgər əvvəllər mövcud vəziyyət

haqqında yalnız ilkin informasiya kifayət edirdisə sonradan təşkilat inkişaf etdikcə bunların qiymətləndirilməsinə ehtiyac yaranır və nəhayət son dövrlərdə qiymətləndirmə ilə kifayətlənməyərək yeni biliklərin yaradılmasına təlabatlar formalaşır.

**Tədqiqatın obyektı.** Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin düzgün strateji istiqamətin seçilməsi üçün strateji təhlilin əsas metod və texnologiyalar tədqiqatın obyektini təşkil edir.

**Tədqiqatın predmeti.** Diversifikasiyalaşmış müəssisələrin təmsalında Strateji təhlilin nəzəri-metodoloji əsasları, situasiyalı və sistem yanaşmasının strategiyanın formalaşmasındakı rolu, portfel təhlilin matris metodlarının müxtəlifliyi və onların hər birinin strateji təhlildəki vacibliyi tədqiqatın predmetini özündə ehtiva edir.

**Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri.** Tərtib edilmiş dissertasiya işinin tədqiqatının əsas məqsədi idarəetmədə strateji təhlilin əsas xüsusiyyətlərinin aydınlaşdırılmasıdır. Araşdırmanın aparılması zamanı dissertasiya işində təhlilin nəzəri-metodoloji əsasları, strateji təhlilin iqtisadi mahiyyəti öyrənilir. Sistemli və situasiyalı yanaşmanın strateji təhlilin metodoloji əsasları kimi rolu araşdırılır, strateji təhlilin metod və texnologiyaları açıqlanır və strateji təhlildə portfel təhlilinin matris metodları izah edilir. Diversifikasiyalaşmış təşkilatlarda strateji təhlilin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri araşdırılır.

**Tədqiqatın informasiya bazası və metodologiyası.** Dissertasiya işinin informasiya bazasını yerli və xarici ədəbiyyatlarla yanaşı internet resurslarından ibarətdir. Eyni zamanda beynəlxalq səviyyədə tanınmış ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı məqalələrdən istifadə edilmişdir. Və əlavə olaraq tədqiqatın metodologiyası isə sistemli yanaşma və müqayisəli təhlildən ibarətdir.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi.**

- Strateji təhlilin nəzəri-metodoloji əsaslarına baxılmışdır;
- Diversifikasiya edilmiş təşkilatların strateji təhlilinin xüsusiyyətləri göstərilmişdir;

- Təşkilatın strateji potensialının təhlili araşdırılmışdır;
- Təşkilatın resurs və imkanlarının strateji qiymətləndirilməsi istiqamətləri;

**Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.** Tədqiqat işinin nəticəsində təqdim olunan modellər və metodlar problemin həllində praktiki əhəmiyyətə malikdir olmaqdadır.

**Dissertasiya işinin strukturu.** İşlənib hazırlanmış **dissertasiya işinin tərkibi giriş, 3 fəsil, 7 paragraf, nəticə** və mövzu üzrə istifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Hazırlanmış tədqiqat işi 35 növ yerli və xarici ədəbiyyatdan və müxtəlif internet resurslarından istifadə edilərək ərsəyə gətirilmişdir. Ümumilikdə isə dissertasiya işi 77 səhifədən ibarətdir.

Birinci fəsil strateji **təhlilin nəzəri və metodoloji əsaslarına** həsr olunmaqla 3 paragraf birləşməsindən formalaşmışdır. Burada strateji təhlilin iqtisadi mahiyyətinin izahı, situasiyalı və sistem yanaşmanın strateji təhlildəki roluna toxunulmuşdur.

İkinci fəsildə strateji təhlilin metod və texnologiyalarına toxunulmuşdur. Bu fəsil 3 paragrafdan ibarətdir. Burada Təşkilatın strateji potensialının təhlilinin mahiyyəti araşdırılmış, Strateji təhlildə portfel təhlilinin matris metodları dəyərləndirilmişdir.

Üçüncü fəsil diversifikasiya edilmiş təşkilatda strateji təhlilin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərinə həsr olunmuşdur. Bu fəsil 2 paragrafdan ibarət olub, təşkilatın resurs və imkanlarının strateji qiymətləndirilməsi istiqamətlərinə və strateji nəzarətə toxunulmuşdur.

# **I Fəsil: Təşkilatın strateji təhlilinin nəzəri- metodoloji əsasları**

## **1.1. Strateji təhlilin iqtisadi mahiyyəti**

Strategiya iş dünyasına lüğətində 20-ci əsrin ilk yarısına doğru yer almağa başlamışdır. Bu tarixə qədər bəzi əsərlərdə strategiya termininə rastlanmış olsa da əsl iqtisadi mənasıyla ilk dəfə açıq şəkildə izahı iki iqtisadçı və eyni zamanda riyaziyyatçı olan Neumann və Morgenstern tərəfindən verilmişdir. Alimlər burada strategiyani fərd iqtisadiyyatı kimi dəyərləndirir, şəxsi faydasını maksimum həddə gətirməyə çalışan iki tərəfin davranışlarını sistemətik bir şəkildə açıqlayırlar. Belə ki, burada strategiya, mikroiqtisadiyyat baxımından dəyərləndirilib faydalarını maksimuma çıxarmaq istəyən iki oyunçunun rəqiblərinin davranışlarını ehtimal hesablarına dayanaraq riyazi baxımdan qiymətləndirib ardıcıl qərarlar vermələri mənasında istifadə edilmişdir. Oyun tam müəyyənlik şərtləri altında oynanılır. Yəni hər iştirakçı rəqibinin mümkün olan bütün davranışlarının özünün faydasına təsirini bilərək sonrakı addımlarını ona görə hazırlanılır. İqtisadi və social hadisələrdə bu ehtimal keçərli olmadığından bütün səylərə baxmayaraq oyun nəzəriyyəsi birbaşa və tətbiqlər və xüsusilə iqtisadi proqramlaşdırmalar üzərindəki küçümsəməyəcək dərəcədə təsirləri üzə çıxmışdır.

Bu halda iqtisadiyyat elmində strategiya bir problemin informasiyaları ilə əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş həmlələrlə hüdudlandırılır. Rəhbərlik mənasında və idarəetmənin mənfəət maksimallaşdırılması yönündən strategiya riyazi və statistik üsullarla proqramlanabilən və optimal seçimlər yarada bilən bir vasitə olaraq tanınmışdır. Ancaq son illərdə hər istifadə olunduqdan sonar proqramlaşdırıla bilməyən bir anlayış olduğu yönündəki fikirlər artmışdır. Çünki sosial hadisələrdə tam bir müəyyənlik vəziyyəti mövcud deyildir. (1)

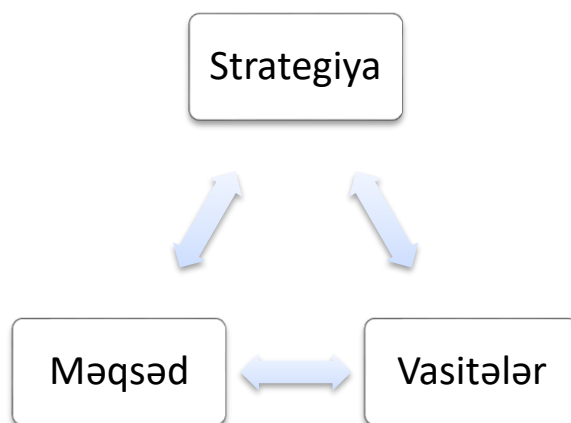
Günümüzdə idarəetmənin xarici mühitlə olan qarşılıqlı münasibətlərinin, ətrafa göstərdiyi reaksiyalarının, daxili strukturunun və personal münasibətləri ilə əlaqəli dəyişənlərinin təsiri diqqətə alınaraq strategiya seçimi edilir. Bu çoxdəyişənli mühitdə dəyişənlərinin hamısını nəzarət altında tuta bilmək və hər birinin

hərəkətlərini və ehtimallarını sezərək proqramlaşdırmağa getmək və yaxud da bəzi ehtimallarla hərəkət edərək dəqiq proqramlaşdırma etmək imkansızdır. Müxtəlif vasitələrlə optimal seçim hesabları, ancaq həddüddü dəyişənli vəziyyətlərdə, strategiya seçiminə köməkçi bir vasitə olaraq istifadə edilə bilər.

Bu halda bu əhatə içində təşkilat idarəetməsində strateji , təşkilatın müxtəlif funksiyaları arasında meydana gələn qarışıqlıqları açıqlığa gətirmən və ümumi məqsədləri müəyyən edən xüsusiyyətləri tənzimləyən, iqtisadi bir vəziyyətdə idarəetmənin optimuma keçməsi ilə əlaqəli qərarlar bütünüdür. Bu seçimlər bir strategiyanın, eynilə hərbidə olduğu kimi, məqsədlərə çatmaq üçün əldəki mənbələri ən yaxşı şəkildə istifadə edərək uzunmüddətli ümumi bir idarəetmə planı qurmaq olduğu meydana çıxmışdır.

Bu mənada strategiya dialektik bir xüsusiyyətə sahibdir. Başqa bir sözlə, əvvəlcədən, müəyyən edilmiş məqsədlərlə, onlara çatmağa yardımcı olacaq vasitələrin qarşılıqlı təsir və reaksiyalarını ehtiva etməkdədir. Vasitələr məqsədlərə xidmət etməklə bərabər, onların təyin edilməsinə də yardımcı olmaqdadırlar. Vasitələr yanında strategiyanın idarəetmə proyektlərinə və ya məqsədlərinə zidd gədən rəqib bir mühitə də qarşı çıxmaq məcburiyyətində olduğunu ifadə edə bilərik.

Bu yönələri ilə strategiya təşkilatı sıxışdıran çətinliklər və qarışıqlıqları ortadan qaldıraraq, ona fəaliyyət sərbəstliyi verən və məqsədlərinin seçiminə möhkəm bağlı olan fikri bir dəyər sistemidir. Bəzi alimlər strategiyanı “bir təşkilatın uzunmüddətli əsas məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və bu məqsədlərə çatma bilmək üçün lazımlı qaynaqlarının təhsis edilərək onların istifadəsində qəbul edilən yollar” olaraq təsvir edərək, məqsədlərin müəyyənləşdirilməsini də strategiyanın içinə daxil etmişdirlər. Buna görə də məqsədsiz strategiyadan bəhs etmək mənasız olacaqdır. Bu halda məqsəd vasitələr və strategiya arasındakı dialektik münasibətlər aşağıdakı sxemlə ifadə edilə bilər.



Buraya qədər olan açıqlamalarımızı yekunlaşdırsaq, rəqabətə dayanan iqtisadi bir mühitdə strategiya, hərşeydən əvvəl, yeniliyi, irəliləməyi və idarəetmənin davamlı olaraq ətrafa ayaqlaşmasını və ya ətraf ilə qarşılıqlı uyğunlaşma içində olmasını təmin edərək meydana gələn dəyişiklikləri nəzarət altına alan inzibati bir vasitədir. Stratejik fəaliyyət üçün müəyyən edilmiş miqdarda qaynaqların əl altında saxlanması ətrafdakı dəyişikliklər qarşısında bu qaynaqlaraq baxılaraq qərarlar verilməsi lazımdır. Qəbul edilən bu qərarlar və seçimlər içində çalışmasını təmin edəcək, gələcəyin uzunmüddətli dəyişimlərini öncədən görərək sistemə bir halda təşkil edilməsini təmin edəcəkdir. Beləliklə, idarəetmə zamanı şansa buraxılan məqamlar azaldılmış və ya nəzarət altına alınmış olacaqdır.

Müasir zamanda təşkilatın strategiyasının işlənilib hazırlanmasına münasibət dəyişmişdir. Strategiyaya əvvəlki zamanda rəqabət mübarizəsi şəraitində təşkilata daha çox üstünlük verən vasitə olaraq baxılırdısa, eyni zamanda təşkilatın məhdud rəhbərlər səviyyəsində məlum idisə, indi açıq şəkildə ifadə olunmuş və aydın strategiyaya nisbətən daha çox üstünlük verilir. Strategiya yalnızca rəhbərlərin işi deyil, istehsal işləri və elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor və eyni zamanda satış fəaliyyətində olanların da işidir. Bu o deməkdir ki, icraçılar yalnızca strateji planın hazırlanmasında deyil, eyni zamanda həyata keçirilməsində yaxından iştirak edirlər.(2)

Strategiya müxtəlif mövqeli məsələlərə arxalanaraq realda tətbiq edilir. İdarəetmə rəhbərləri belə qarşı mövqelərdən əlverişlilərini uyğunlaşdıraraq son məqsədə müvəffəqiyyətlə çatmaq məqsədi ilə ən münasiblərini seçir. Faktiki olaraq



strategiya müəssisənin bazarda mövqeyinin dayanıqlı olmasına, istehlakçıların tələbatlarının səmərəli halda ödənilməsini təmin etmək üçün çalışır. Rəhbərin strategiyayı işləyib hazırlamaqdakı məqsəd odur ki, müəssisənin biznesinin hazırlanmasının və idarəedilməsini ən yaxşı şəkildə təmin etsin. Belə halda isə bir neçə variantlar içərisindən ən effektivini, ən əlverişlisini seçmək prinsipini əsasdır. Beləliklə, alternativ variantlar içərisindən daha əlverişlisini seçən lider təşkilatın strateji planını müəyyən edərək onu aydınlaşdırmış olur ki, hal-hazırkı imkanların daha əlverişlisi seçilmiş düzgün yoldur, bu düzgün istiqamət də məhz biznesin səmərəli şəkildə təşkilini hazırlamış olur. Bu vəziyyətdə strategiyayı müəyyən etməmiş lider ən son uğurlu nəticəyə gəlmək və məqsədə nail olmaq imkanında deyil. Üstündə diqqətlə hazırlanmış strategiya, bu planın səmərəli şəkildə reallaşması bütöv bir fəaliyyətin uğuru deməkdir. Bir sıra rəhbərlər mükəmməl strategiyalar hazırlasalar da, onu ən uyğun şəkildə reallaşdırma imkanları olmur. Əksinə olaraq, bir sıra rəhbərlər isə başqa şəxslər tərəfindən çox yaxşı işlənmiş strategiyayı asanlıqla reallaşdırı bilər. Bacarıqlı və istedadlı rəhbər yaxşı strategiya işləyib, onu səmərəli şəkildə reallaşdırmaq bacarığına sahibdir. Beləliklə, səmərəli strategiyanın tətbiqinin səmərəli olması da təkcə bazar fəaliyyətində müvəffəqiyyətə nail olmağa bəs etmir, eyni zamanda o həm də idarəetmənin nə dərəcədə keyfiyyətli olmasını göstərir. Ancaq hər zaman yüksək levelli strategiya, onunla eyni səviyyə tətbiq olunması hələ də mütləq müvəffəqiyyətə gətirib çıxaracağına zəmanət verə bilməz. Təşkilatın fəaliyyət müddəti ərzində gözlənilmədən bəzi hadisələr səmərəli həyata keçirilən strategiyadan gözlənilən sonluqlar əldə etməyə mümkün qılmaz. Xüsusilə belə halda rəhbərin əsas vəzifələrinə strategiyada lazım olan düzəlişlər yerinə yetirmək və eyni zamanda fəaliyyəti uğura, müvəffəqiyyətə yönəltmək daxil olmalıdır. Strateji plan təşkilatın bir neçə fərqli fəaliyyəti növlərinin davamlı inkişafı perspektivlərinin bir-birilə gələcək müvəffəqiyyəti və müqayisəsi yaratmaq üçün fəaliyyət fərqlilikəri arasında imkanların bölüşdürülməsi əsasında seçilir. (30)

Strategiyanın hazırlanması prosesində aparılan hər bir analiz əsasında yeni inkişaf strategiyası üzrə təkliflər və strateji təfəkkür formalaşır. Müəssisənin

fəaliyyətinin effektivliyini nümayiş etdirmək üçün davamlı olaraq strateji təhlil aparılmaqla təşkilatın indiki və perspektiv vəziyyətini analiz etməyə büsbütün şərait yaradır.

Hər hansısa bir sahənin strateji təhlil elə həmin sahənin fəaliyyət mühitinin və bazarın verimlilik perspektivlərinin dəyərləndirilməsi ilə həyata keçirilə bilər. Konkret bir bazar iqtisadiyyatında təşkilatın resursları və təhlükələrinin qiymətləndirilməsi bu prosesin tərkib hissələrindən biri kimi sayılır. Belə tədqiqatın əsas metodlarından biri strateji idarəetmədə istifadə edilən təhlildir. Qeyd olunmuş bu metod verilmiş hər bir vəziyyətdə təşkilatın zəif və güclü cəhətlərini aydınlaşdırmağa və eyni zamanda potensial imkanları və təhlükələri dəyərləndirməyə yaxşı imkan verir. Bununla da əldə olunan sonluqların müqayisəsi zamanı bazarın müəssisəyə imkanlardan istifadəsində müəyyənləşdirilən daxili imkanlar və zəif cəhət, xarici sahənin həyata keçirdiyi təhlükələr, problemlərin təsirinin aşağı enməsi üçün öz potensialından daha yaxşı istifadə yollarının aydınlaşdırılması üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bir çox hallarda yaxşı nəticələr əldə edilməsi müəyyən dövrün keçməsinə tələb edir. Belə ki, müəssisənin xarici mühiti onun qarşısında proqnozlaşdırılması çox çətin olan gözlənilməz problemlərlə qarşısına çıxması imkanı vardır. Menecerlərin yüksək səviyyəli təcrübəliliyi məhz bu kimi hallarda müəssisənin böhranlardan qorunmasında və biznesdə yerinin daha az itkilərlə qorunub saxlanılmasında özünü büruzə verir. Bütün hallarda, mükəmməl strategiya təşkilatın bazarda uyğun mövqeyinin və hər bir şəraitdə uğurla fəaliyyət edən təşkilatın yaranmasına səbəb olmalıdır.

Müasir şəraitdə bir təşkilatın strategiyasının hazırlanmasına olan münasibət fərqlənmişdir. Əgər əvvəlki zamanlarda strategiya rəqabət mübarizəsi şəraitində təşkilata üstünlük qazandıran vasitə kimi göstərilirdisə və təşkilatın müəyyən rəhbərlik səviyyəsinə məlum idisə, hal-hazırda aydın halda ifadə olunmuş strateji plana daha çox üstünlük verilir. Strateji planın hazırlanması təkcə rəhbərlərin işi deyil, layihə-konstruktor işlərində və elmi-tədqiqat, satış və istehsal sahəsində çalışanların da məşğuliyyətidir. Bu nəticəyə gəlmək olar ki, icraçılar həm

strategiyanın hazırlanmasında və həm də tətbiq edilməsində yaxından iştirakçılardır.

Təşkilatın strategiyaları aşağıdakıları sualları müəyyənləşdirir:

1. Müəssisənin qarşısına qoyulmuş məqsədinə nail olmaq üçün necə yol seçir
2. Təşkilatın daxili xüsusiyyətlərində hansı məhdudiyyətlər və limitlər yaranır.
3. Müştərilər kimlərdir
4. Əmək kollektivi necə qurulub
5. Menecerlər idarəetməni necə yaradırlar
6. Daha uzunmüddətli perspektivdə təşkilatlarını necə görmək istəyərdilər.

Strategiyanın hazırlanması prosesində aparılan strateji təhlilə görə strateji təfəkkür və həm də yeni inkişaf strategiyası üzrə təkliflər formalaşmağa başlayır. Təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyini göstərmək üçün təhlillər aparılır ki, bununla da təşkilatın indiki və perspektiv halını təhlil etməyə səbəb yaradır. Firmanın davamlı olaraq inkişaf strategiyası gələcək zamanda onun bazarda rəqiblərə qarşı yaşamaq qabiliyyətini uyğun olan yanaşmalar birləşməsinin hazırlanmasına diqqət çəkir. Yalnızca inkişaf strategiyası, firmanın planı firmada sənədlərlə öz təsdiqini qəbul edildikdən daha sonra eyni firma istehsal və marketinq sahəsində planlarını əsaslandırmağa da başlayacaq, investisiyaların uyğun ölçüsünü dəqiq müəyyənləşdirəcək, şirkətin personalının əmək haqlarını dəqiq müəyyən edəcək və başqa. Heç də hər bir zaman hər şeyi ən kiçik elementlərinə qədər fikirləşmək və sonra daha uzun bir zaman dəyişikliklər olmadan yaşamaq imkansızdır. Strategiyanın işlənilib hazırlanması müddətində mühitin hər bir dəyişikliklərinə bir qədər reaksiya olaraq reflekslidir. Bazarda rəqabətin əvvəlcədən müəyyən edə bilmədiyimiz xarakteri meydana çıxdığına görə isə qiymətlərin yüksəlməsi və aşağı olması, dövlət nizamlanmasında yeni yanaşmalar, bir sıra hadisələr baş verir və bununla da onlar sahibkarlıq subyektindən strategiyanın əvəz edilməsini tələb edə bilər. Hər zaman firmanın həssas ola biləcəyi məsələlər yeni bir şeylər meydana gəlir, nəticədə onun təzə strateji aralıqları yaranır. Ona görə də strategiyanın inkişaf etdirilməsi vəzifəsi daimidir. Firmanın davamlı inkişaf strategiyası qabaqcadan planlaşdırılmış və düşünülmüş hərəkət trayektoriyasını, həmçinin vacib yeniliklərə reaksiya imkanlarını

komplekləşdirməlidir. Ancaq hər bir müəssisə mühitin fərqi olmayaraq, strategiyasına malik olmalıdır, çünki, biznes həmişə kursunu dəyişməyə qadir deyil, hər zaman çevik olmağı mümkün deyil və təsərrüfatçılıq sahəsində hər dəyişikliyə təşkilati dəyişikliklə reaksiya verə bilməz. Əgər müəssisə müəyyən əhatədə fəaliyyətini davam etdirirsə, bu zaman planlaşdırmaya ehtiyac yoxdur. Ancaq təsərrüfatçılıq sahəsi dinamik bir iqtisadi, texnoloji, siyasi kimi cəhətlərə malikdir. Buna görə də müəssisənin strateji planlaşdırılması müxtəlifliklər kontekstində gələcəyinin yaradılması və inkişafı üçün bu dəyişikliklərə təsir və adaptasiya vasitəsidir.

Strateji prosesin başlanğıc mərhələləri aşağıdakılardır:

1. Təşkilatın missiyası.(Müəssisədə hansı fəaliyyətlə məşğuliyyəti lazımlılığını müəyyənləşdirir.)
2. Təşkilatın məqsədi. ( Məqsədlərə çatmaq üçün hansı işləri etmək lazım olduğunu müəyyənləşdirir.)
3. Ətraf mühit tədqiqi. (Xarici təsir faktorlarını müəyyən etmək, riskləri hesablamaq, rəqibləri öyrənmək və s.)
4. Alternativ variantların təhlili. (Məqsədlərinə çatmaq üçün alternativ vasitələr, variantları axtarır, tapır və təhlil edir.)
5. Strategiyanın dəyərləndirilməsi. (Həmin yolları incələmək və qiymətləndirmək.)
6. Strategiyanın seçilməsi. (Analiz etdikdən sonra ən mükəmməl və optimal variantın seçilməsi.)

Günümüz dünyasında ictimai təşkilatların əsas məqsədi ən yaxşı xidməti təmin etmək və effektiv strategiyaları və metodları inkişaf etdirməklə hədəflərə çatmaqdır. Bu da yalnız sürətlə dəyişən dünyada dəyişikliklərə uyğunlaşması üçün ictimai təşkilatların uzun müddətli bir vizyona sahib olmaları və bu uzunmüddətli perspektiv ilə lazımı strategiyaları müəyyənləşdirmək və tətbiq etməklə mümkündür. Strategiyanı olmayan bir təşkilat, önünü görə bilməyən və istiqaməti olmayan təşkilatdır. Gündəlik təkrarlanan işlər, uyğun və ahəngli bir hədəf meydana gətirir

bilməz. Bu çərçivədə deyilən bu söz strategiyanın əhəmiyyətini vurğulayır; "Strateji strateji hərəkətə rəhbərlik edəcək planları, manevrləri, modelləri, mövqeləri və perspektivləri inkişaf etdirərək, bir təşkilat üçün bir mərkəz nöqtəsi, uyğunlaşma və ahəng ilə məqsəd yaratmaq üçün istifadə olunur"(29)

Strateji rəhbərlikdə gələcəyi qarşılamaq yerinə onu nəzərdə tutulan şəkildə formalaşdırmaq, öz gələcəyinə sahib olmaq bütün təşkilatın hədəfi olur. İndiki vaxtda hər növ və böyüklükdəki firmaların müvəffəqiyyətli ola bilmələri, strateji olaraq idarəedilmələrindən asılıdır.

Strateji rəhbərliyin, ümumi rəhbərliyin malik olduğu xüsusiyyətləri də əhatə etdiyi aydın qeyd edilməlidir. Ancaq bu xüsusiyyətlərdən fərqli olaraq strateji rəhbərliyin özünə uyğun olan bir neçə xüsusiyyətlərindən bəhs etmək olar. Strateji menecment digər rəhbərliklərdən ayırd etməyə yarayan xüsusiyyətlər bunlardır:

1. Strateji idarəetmə, təşkilatdakı ən üst rəhbərliyin bir funksiyası olaraq qiymətləndirilməlidir. Çünki strateji rəhbərlik tamamilə müəssisənin gələcəyinə istiqamətlidir.
2. Müəssisənin vizyonuna istiqamətlidir; gələcəyə istiqamətli uzun müddətli məqsədləri inkişaf etdirir.
3. Strateji idarəetmə təşkilatı bir bütün olaraq qəbul edir; bütünlük təşkil edən digər hissələr də maraq sahəsi içərisindədir. Alınan strateji qərarların təsirlərinə istiqamətli bütün-parça əlaqəsini diqqətdə saxlayır.
4. Strateji idarəetmə üçün biznes açıq bir sistemdir. Bu səbəbdən, yaxından izlənən amildir.
5. Strateji menecment, xaricə qarşı cəmiyyətin istəklərini nəzərə alan ictimai məsuliyyətdədir.
6. Strateji menecment, təşkilatın təməl məqsədlərinin həyata keçirilməsinə istiqamətli qaynaq paylamasını təsirli şəkildə edər.
7. Rəhbərliyin təyin etdiyi alınan qərarlar, fəaliyyətləri, məqsədlər ən alt hissələrə qədər hər kəsin bir ortaq istiqamət nöqtəsini meydana gətirər.

Bütün dünyada getdikcə artan rəqabət qarşısında strateji idarəetmə mühüm əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. Yalnız özəl sektorda deyil, ictimai və üçüncü sektorda da fəaliyyət göstərən bütün təşkilatlar qloballaşma və bunun gətirdiyi rəqabət qarşısında daha strateji düşünməyə, strateji planlamağa, strateji qərar almağa əvvəlkindən daha çox vacib sayılmışdır. Strateji idarəetmə, bir təşkilatda gələcəyə istiqamətli qərarlar alınmasından istifadə bir rəhbərlik texnikasıdır. Strateji idarəetmə mövzunu daha yaxşı başa düşmək üçün strateji rəhbərliyin təməl xüsusiyyətlərini ortaya qoymaqda fayda var. İndi, strateji idarəçiliyinin əsas xüsusiyyətlərini aşağıda göstərək:

- Strateji rəhbərliyin məqsədi təşkilatın gələcəkdəki performansının artırılması, Mənfəət və məhsuldarlığının yüksətilməsinin. Strateji idarəetmə gələcəyə istiqamətli vizyon yaradılmasını məqsədlər. Təşkilatda görüntünün təyin olunmasından sonra, bu viziona çatma bilməsi üçün missiya müəyyən edilir. Təşkilatda vizyon və missiyanın bütün işçilər tərəfindən mənimsənməsi və ortaq dəyərlər olaraq qəbul edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Vizyon və missiya təyin olunması təşkilati müvəffəqiyyət üçün kafi deyil. Ayrıca, məqsədə çatmaq üçün stratejilər və aksiyon planları yaradılmalıdır.
- Strateji idarəetmə əsasən üst rəhbərliyi maraqlandıran bir mövzudur. Üst rəhbərlik tərəfindən yaradılan strateji planlaşdırma daha alt təbəqələrdə vəzifə alacaq stratejistlər tərəfindən tətbiq edilir və izlenir. Strateji rəhbərliyin müvəffəqiyyəti üçün strateji rəhbərlik müddətində vəzifə alacaq idarəçi, mütəxəssis və məsləhətçilərin müəyyən edilməsi əhəmiyyət daşımaqdadır.
- Strateji idarəetmə, təşkilatın xarici və daxili mühitin qiymətləndirilməsinə imkan verən idarəetmə üsuludur. Strateji idarəetmə, təşkilatın öz daxili quruluşundakı güclü və zəif tərəfləri analiz edilməsinə imkan verir. Strateji idarəetmə, həmçinin təşkilatın digər təşkilatlar qarşısındakı vəziyyətini təsbit etməyə imkan verir. Təşkilat xaricindəki fərsətlər və təhdidlər (təhlükələr) təsbit edilməyə, təşkilatın daha müvəffəqiyyətli olması üçün strategiyalar qurmağa çalışırlar.

- Strateji idarəetmə, təşkilatın gələcək fəaliyyətlərini planlaşdırma, təşkil etmək, koordinasiya etmək, həyata keçirmək və nəzarət etməyə imkan verir.
- Strateji idarəetmə problemləri ən təsirli şəkildə müəyyən etməyə və həll etməyə kömək edir. Bu çərçivədə ümumi keyfiyyətli idarə texnikalarından geniş ölçüdə istifadə edirlər.

## **1.2. Sistemli və situasiyalı yanaşma strateji təhlilin metodoloji**

### **əsasları kimi**

Menecmentə müxtəlif nöqtəyi - nəzərdən baxılır ki, o da eyni zamanda faktiki olaraq özündə 4 məktəbi özündə cəmləyir. Bura elmi idarəetmə, klassik və ya inzibati idarəetmə, insani münasibətlər, müasir idarəetmə və ya kəmiyyət elmi məktəbləri daxildir. Bu məktəblərlə yanaşı, eyni zamanda indiyə kimi menecmentin nəzəriyyəsi və praktikasının inkişafında böyük rolunu oynayan bir sıra əsas yanaşmalar seçilir. İdarəetmə nəzəriyyəsində yanaşma dedikdə, idarəetmə prosesinin kimin necə təsəvvür etməsi və onun həllinə necə yanaşması kimi başa düşmək olar. Menecment tarixində 4 əsas yanaşma fərqləndirilir:

1. Müxtəlif idarəetmə məktəbləri mövqeyindən olan yanaşmalar (XIX əsrin sonundan indiki dövrə qədər);
2. Prosesli yanaşma (1920-ci illərdən indiki dövrə qədər);
3. Sistemli yanaşma (1950-ci illərdən indiki dövrə qədər);
4. Situasiyalı yanaşma (1960-cı illərdən indiki dövrə qədər).

Yanaşmalarının ən çox tətbiq edilən 2 tipini qısa nəzərdən keçirək:

**Sistemli yanaşma.** Sistem bütöv bir tamlığı əmələgətirən və qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərin cəmidir. Burada əsas olan odur ki, elementlər bir-biriləri ilə qarşılıqlı əlaqədə və qarşılıqlı təsirdə olurlar. Müxtəlif hissələr birləşib tamlıq yarada bilər, lakin bu tamlığı hər hansı mexaniki formalaşma kimi adlandırmaq düzgün deyil. (8)

Bütün təşkilatlar sistemdir. İnsanlar təşkilatın texnika ilə birlikdə müəyyən bir

işi yerinə yetirmək üçün istifadə olunan komponent olduğundan buna sosial-texniki sistem də deyirlər. Bioloji orqanizmdə olduğu kimi eynilə, təşkilatda da onun bütün hissələri hər zaman qarşılıqlı əlaqədə olur. Hər bir sistemin öz funksiyasını necə yerinə yetirdiyini anlamaq üçün onun elementlərinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olduğu tərzini və onun xarici mühitini təşkil edən sistemlə necə bağlı olduğunu bilmək mühim məsələdir. Sistemli yanaşmada müəssisə və ətraf mühitə vahid bir bütöv kimi baxmağa çalışılır.

Sistem yanaşması menecmentə işçilər, təşkilat və ətraf mühit amillərinin qarşılıqlı əlaqələri kimi baxır. Sistem yanaşması qarşılıqlı əlaqədə olan və bir-birindən asılı olaraq fəaliyyət göstərən bütün hissələrin və elementlərin təsirini də nəzərə alır. Sistem ayrı-ayrı qohum elementlər çoxluğu və ya iştirakçı elementlərin hər birinin öz fərdi xassəsi saxlanılmaqla onların birləşməsindən yeni xassəli yeni vahidin yaranması kimi başa düşülür. Real həyatda hər zaman açıq və qapalı sistemlər mövcuddur. Bütün mövcud olan təşkilatlar açıq sistemlərdir. Ona görə ki, onlar hamısı xarici aləmlə əlaqədirlər. Altsistemlər isə tam sistemlərin bir hissələridir. Qapalı sistem kimi ətraf mühitdən ayrılmış və bu şəraitdə fəaliyyət göstərə bilən qurğu və cihazları başa düşülür ki, bunlar da nisbi xarakter daşıyır. Sistem yanaşma zamanı, yuxarıda qeyd olunan funksiyalarla yanaşı müəyyən daxili və xarici təsir amillərini, həmçinin qeyri-müəyyənlikləri, mürəkkəblikləri və dəyişkənlikləri də nəzərə almaq vacibdir. Bu yanaşmada qeyd edilir ki, rəhbərlər təşkilatları qarşılıqlı əlaqədar elementlərin məcmusu kimi araşdırmalıdırlar. Belə elementlərə insanlar, struktura, vəzifələr və texnologiya aid edilir ki, bunlar da dəyişən xarici mühit şəraitində müxtəlif məqsədlərin əldə edilməsinə istiqamətləndirilir.

Sistemli analiz - mürəkkəb problem situasiyaları zamanı qərar qəbul etmək üçün xüsusi metodikalardan biridir. Sistemli analiz mütləq analizin tamlığına, qərar qəbul etmə modelinin formalaşdırılmasına və öyrənilən obyektin və ya prosesin adekvat araşdırılmasına əsaslanmalıdır.

Ümumi Sistem Nəzəriyyəsinin inkişaf etdirilməsi və bu nəzəriyyənin bütün



sahələrə tətbiq olunması sistemin ortaq xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi ilə daha da asanlaşmış. Sistem bu ortaq xüsusiyyətləri ilə tətbiq olunduğunda bir bütünlük meydana gətirir və sistem yanaşmasını yaradır. Sistem yanaşmasının istifadəsi sahələri, adətən, təşkilatın inzibati mərhələləridir. Sistem yanaşması eyni zamanda, problemə bağlı bütün elementlərin göz önünə alınıb, araşdırılaraq problemin başa düşülməsi və müəyyən edilməsində bir dünyagörüşü olaraq da təyin oluna bilər.

Sistem yanaşmasında altında üç əsas yanaşma vardır;

- a) Bütöv yanaşma: Bu yanaşmanın əsas düşüncəsi, sistemi bir bütün olaraq ələ almasıdır. Vahid yanaşma, sistemi meydana gətirən parçaların, parçalar arası əlaqələrin və çıxacaq problemlərin bir-birindən ayrıla bilməyəcəyini qəbul edir. Təşkilatlar və əlaqələrin entropiyası da bir-birinə bağlıdır ki, problemlərdən biri həll edildikdə digər problemlər həll olunacaq. Bütünsel yanaşma sistemin konsepsiyasına "bir-birinin qarşılıqlı etkisi" kimi istinad edir. Hərtərəfli yanaşma sistemin anlayışını "birbaşa, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqə yaratmaq, ətrafı ilə qarşılıqlı əlaqə" kimi görür. Sistemin yanaşması ürəyində sistem və bütövlükdə sistem təşkil edən komponentlərin əlaqəsidir. Bu yanaşma "alt sistemlərin, alt sistem əlaqələrinin və sistemin alt sistemlərinin əsas sistemə olan töhfəsinə" diqqət yetirir. Bütünsel yanaşma sistemin bütövlüyünü hər cür şəkildə başa düşməyi dəstəkləyir. Sistemin bu xüsusiyyəti göstərir ki, sistemin tək bir maddəsi əvvəlcə qeyd olunan sistemin hamısını təsvir etmək üçün kifayət deyil və bu səbəbdən sistem bütövlükdə nəzərə alınmalıdır.
- b) Disiplinlərarası yanaşma: Bu yanaşma, tarix müddətində reallaşan ixtisaslaşma ilə sistem yanaşmasında əhəmiyyət qazanmışdır. Ümumi sistem nəzəriyyəsinin bütün fənlərə tətbiq edilməsi və elmin bir-birindən ayrılmaması sistem əxlaqına disiplinlər arası bir yanaşma gətirdi. Bu inkişaf, müxtəlif elmin ortaya çıxmasına və elmin alt hissələrə bölünməsinə və ixtisaslaşmış artmasına səbəb olmuşdur. Disiplinlərarası yanaşmada, sistem içindəki problemlər fərqli fikirlərlə aranır. "Elm sahələrinin birini digərindən

qəti xəttlərlə ayırmaq qeyri-mümkün olmaqla birlikdə, hər elm sahəsinin özünə xas anlayışları, üsulları, dünyagörüşləri vardır. Fənlərarası yanaşma bu qaydalara uyğun gələrək, həll axtarılan problemi, bütün istiqamətləri ilə fərqli görüşlərə əsaslanaraq ələ almaqda və problemlərə həll axtarır "(Aydın, 1988: 166). Nümunələr kütləvi kitabxanaçılıq və informasiya elmlərini əhatə edir. Kitabxanaçılıq elmini sistemin bütünü olaraq düşünsək, kütüphaneciliyə əlaqədar olduğu kataloqlaşdırılması, təsnif, dizinleme kimi alt alanlar da sistemin həm alt sistemini həm də elementlərini meydana gətirməkdədirlər. Bu elementlər çıxan problemlər kütüphanecilik elmi bütünü içərisində lakin bu mövzularla əlaqədar üsullarla həll oluna bilər.

- c) Elmi yanaşma: Elmi yanaşma sistemdəki problemlərin elmi yollarla həllinə aiddir. Elmi yanaşma, əsas və tətbiqi elmlər 19-cu əsr. və eksperimental üsullarla problemlərin həllinə nail olmaq nəticəsində inkişaf etmişdir. Bu yanaşma bütöv və disiplinlərarası yanaşmadan daha sistemli, daha səmərəli, təcrübə əsaslı bir yanaşmadır. Elmi yanaşma sistemdəki problemlərin aradan qaldırılması üçün daha çox planlaşdırılmış bir hazırlıqlara malikdir.(8)

Bu preparatın mərhələləri aşağıdakı kimi verilə bilər:

- Əşyaların müşahidəsi;
- Problemin həlli ilə bağlı hipotezlərin müəyyən edilməsi;
- Deneylemlə hipotez test edilməsi;
- Ümumiləşdirilmə;
- Edilən bu ümumiləşdirməylə hadisələrin nəzarət altına alınması

Sistem yanaşması, sistem elementləri, əlaqələr, məqsədlər və bu məqsədlər üçün tədbirlər ilə məşğul olan bir bütün olaraq elmin müxtəlif vizyon və sahələrində bu komponentlərin arasındakı problemləri qiymətləndirərək elmi üsullarla problemlərə həll axtarışını həyata keçirən bir düşüncə, hərəkət və tətbiqi üsuludur.

Hər bir təşkilat giriş təmin edən və onun sərhədlərini müəyyənləşdirən bir

mühitdədir. Təşkilat xidmətlər / mallar istehsal edir; bu məhsullarını seçmiş olduğu istifadəçi qrupuna, əlindəki imkanlar və qurduğu sistem - alt sistemlər köməyiylə etməyə imkan verir. Sistem yanaşması ən sadə şəkliylə rəhbərlik prosesində bir düşüncə tərzidir. Bu düşüncə təzi təşkilati işin uğurla idarə edilməsini və bütövlükdə daxili və xarici ekoloji elementlərin işlənməsini təmin edir.

Rəhbərlikdə sistem yanaşması, rəhbərlik mövzusunda müəyyən bir düşüncənin ortaya çıxışını gözləmək və bu düşüncəni inkişaf etdirmək məqsədiylə, rəhbərlik prosesinin izlənilməsi və meydana gələ biləcək problemlərin həll edilməsində idarəçiyə köməkçi olmaqdadır. Sistem yanaşmasının rəhbərlik addımlarında tətbiq olunması tamamilə idarəçilər ilə əlaqədar bir mövzudur. Çünki menecer; təşkilatın həm planlayıcısı, həm idarəçisi həm də ən yüksək məsuliyyət və səlahiyyət addımıdır. Başqa sözlə, rəhbərliyi düşünərkən bu prosesi idarə edən bir prosedən daha çox idarə edən şəxs ağla gəlir.

İdarəçi; təşkilatın daxili və xarici mühiti, təşkilatın əməkdaşları və alt sistemlər və təşkilat arasında əlaqələr. Təşkilat menecerləri təşkilatın sağkalımını, davamlılığını, inkişafını və dinamik tarazlığını qorumaq üçün bütün təşkilati dəyişənləri bilməli, anlamaq və qiymətləndirməlidir. Menecer sistem yanaşmasının dar bir anlayışından məhrum və bütün alt sistemləri və ətraf mühitlə birləşməsinə artırdı. İdarəçilər sistemin davamlılığını sistemin tələbləri, problemləri, həlləri və üsulları ilə yaxından təmin etməlidirlər (təşkilati sistem). Bütün qurulan sistemləri və alt sistemləri qiymətləndirərkən menecer bir-birinə verdikləri töhfələri və ya zərərini qiymətləndirməyə çalışır.

Rəhbərlikdə sistem yanaşmasının təmin etdiyi faydalar bu şəkildə sıralana:

- Məlumat və rəy;
- Təkmilləşdirilmiş qərar vermə;
- Elektron məlumatların emalı maşınları(9)

İdarəetmə sahəsində təşkilati strukturların artan mürəkkəbliyi, idarəetmə anlayışında inkişaf, texnologiya və kommunikasiya, sistem yanaşması tətbiq

edilmişdir. Bir menecer daha mənalı bir görünüş alır və təşkilat üçün hiss edir; beləliklə təşkilat tərəfindən əldə edilə bilər və rəy alınır. Sistemə nəzarət etmək üçün məlumat və rəylər tələb olunur.

Məlumat və geri bildirim, təşkilatda qərar vermə müddətini başladır. Texnologiyanın inkişafı və yeni bir idarəetmə yanaşmasının ortaya çıxması qabaqcıl qərarların qəbul edilməsi prosesini müəyyən etməyə imkan vermişdir. Qərarlar təşkilatın strukturlaşdırılmış planlaşdırılmış əməliyyatları, siyasətləri, strategiyaları, büdcələri və metodlarına uyğun olmalıdır. Bu, qərarların daha qənaətcil, daha doğru və mümkün olmasına kömək edir. Bundan başqa, təşkilatların kompüterlər vasitəsilə qərar qəbul etmələri üçün böyük üstünlükdür. Bu halda, bəzi sistemlərin inkişafı da qərarların qəbul edilməsini asanlaşdırmaq üçün nəzərdə tutulur. Lakin, bu məsələ növbəti bölmələrdə daha ətraflı müzakirə olunacaq. Sistem yanaşması, klasik yönetim teorisinin katılığı və kapalılığından kurtulmaq üçün gerekli olmuşdur. Böyle bir yanaşma organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Bununla beraber yönetimde sistem yaklaşımı yöneticiye bazı yararlar da sağlamaktadır.

Sistem yanaşması, elektron məlumat əməliyyat vasitələrinin köməyi təşkilatın problemlərinin həll edilməsi üçün zəruri və kafi məlumatın toplanması, üsulların təyin olunması və modellərin yaradılmasının yanında təşkilatın rəhbərliyi mövzusunda da idarəçilərə köməkçi olur.

Situasiyalı yanaşma. Situasiya konkret bir vaxtda təşkilata güclü təsir edən hadisələrin bütöv məcmusudur. Diqqət mərkəzində situasiya olduğuna görə situasiyalı yanaşma, situasiyalı düşüncənin vacibliyini özündə göstərir. Bu yanaşmadan istifadə edərək belə qənaətə gəlmək olar ki, rəhbərlər konkret situasiyalarda təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün hansı vasitə daha uyğun olacağını yaxşı başa düşə bilərlər.

Situasiyalı yanaşması müasir nəzəriyyələrdən biridir. 1970-ci illərdən bəri həyata keçirilən bir sıra araşdırmalara əsaslanmaqdadır. Bu vəziyyət və şərtlərlə əlaqədardır. Situasiyalı yanaşması, liderlik formasının, xüsusi vəziyyətlərin

tələblərinə görə formalaşması lazım olduğunu, bu səbəblə tək bir yanaşmanın bütün şərtlər üçün uyğun olmayacağını bildirir. Liderlər davranışlarını dəyişik şərtlərə görə vəziyyət və mühit dəyişənlərini nəzərə alaraq tənzimləməlidirlər. Bu yanaşma liderlər yerinə qrupu araşdırar, yəni vahiddir. Liderlik prosesinin, lider çalışanlar və şərtlər arasındakı əlaqələrdən meydana gəldiyini bildirir.

Situasiyalı yanaşmasının ümumi fərziyyəsi budur; bütün şərtlərə tətbiq edilə biləcək yaxşı idarəetmə tərzii yoxdur. İdarəçilik qayda koyuculuk deyil, hadisələrə görə davranmaktır. Liderlik davranışının seçkisinde ən əhəmiyyətli meyar effektivlikdir. Vəziyyətə görə ən effektiv üsul istifadə edilməlidir.

Situasiya yanaşması təşkilatın fəaliyyətinə təsir edən bir çox daxili faktorlar (məsələn, işçilərin təbiəti, vəzifə, vizyon, məqsəd və s.) və xarici faktorların (məsələn, müştərilər, idarəetmə qanunları, bazar və rəqabət şəraiti, mədəni quruluş və s.) təsir göstərdiyini göstərdi. Situasiyalı yanaşmasına görə bütün daxili və xarici şərtlər nəzərə alınaraq rəhbərlik üçün uyğun texniki və üsullar təyin olunduğunda müvəffəqiyyət özbaşına gəlir. Qısaca ifadə edəcək olsaq, durumsallıq yanaşmasına görə, hər təşkilati quruluş özünə məxsusudur. Vaxt, məkan və şərtlər fərqlidir və təşkilati struktura görə vaxt, yer və şərtləri təhlil etmək tamamilə vacibdir. Təşkilatın daxili və xarici ətrafla uyğunlaşması çox əhəmiyyətlidir. Administratorların ən mühüm vəzifələrindən biri bu uyğunlaşmayı maksimum dərəcədə artırmaqdır. (12)

Dəyişik vəziyyət və şərtlərin dəyişik liderlik tiplərinə zəruri etdiyi fərziyyəsinə əsaslanan olaraq liderlikdə 'durumsallıq yanaşması' ortaya çıxmışdır. Bu yanaşmada, hər vəziyyətdə və şərtə etibarlı ola biləcək təsirli bir liderlik formasından söz edilə bilməyəcəyi, fərqli vəziyyətlərə görə fərqli liderlik tərzlərinin müsbət nəticələr doğura biləcəyi, ancaq bunun əvvəldən proqnozlaşdırılmayacağı müdafiə edilmişdir. (13)

Lider, ətraf və şərtlərin bəzən önceliklendirilməsinə, bəzən iş prioritetlərinə, bəzən də demokratikliğə, bəzən də avtokratik davranış sərgiləməsinə ehtiyac vardır. Bu yanaşma, hər hansı bir ətrafda və hər vəziyyətdə hökumətin ən yaxşı forması deyil və hər mühitdə və hər zaman etibarlı olacaq bir quruluşdan bəhs edilə bilməz. Liderin

davranışı vəziyyətin xüsusiyyətinə görə dəyişərkən, kurumlara əlaqədar hər şey vəziyyətin xüsusiyyətinə görə dəyişə bilər. İdarəetmədə istifadə olunan prinsiplər institusional və ətraf mühit şəraitinə görə də dəyişə bilər. Rəqəm yanaşmasının banilərindən biri olan Fiedler, bir lider davranışını dəyişdirmək ehtimalının aşağı olduğu halda, liderin təşkilatı davranışına uyğun gəlmək üçün daha faydalı ola bilər.

Sistem yanaşmasındakı kimi bir ümumiləşdirmə etmə qeyri-mümkün olduğu kimi bu sistem səhv, bu liderlik və idarəçilik forması doğru və hər yerdə etibarlıdır deyə bilmərik. Müəssisənin çalışdığı ətraf şərtlərini və vəziyyətini müşahidə edilərək, araşdırılaraq ortaya qoyulmasıdır. Ümumiləşdirmənin çox, müəssisənin içində olduğu şərtlərə azaldılması söz mövzudur. (9)

Situasiyalı yanaşma tərtib edilmiş, tapşırıqların sadə yığımdan ibarət olmayub, o təşkilatı problemlər və onların həll olunması haqqında düşünmək üsullarından biridir.

- Sistem yanaşmadan fərqli olaraq hərəkətlə inkişaf etdirilmişdir.
- Sistem yanaşmanın mücərrəd anlayışlara əsaslanması və ümumi olması səbəbilə idarəetmə nəzəriyyələri baxımından kifayətsiz qalmışdır.
- Situasiyalı yanaşma təşkilatın fəaliyyət göstərdiyi şəraitdə ətraf mühit, texnologiya, böyüklük, mənbələr və digər amillərdən irəli gələn situasiyalarla əlaqədar olaraq, ona uyğunlaşacaq effektiv təşkilatı təşkilatın təmin edilməsi ilə əlaqəlidir.
- Situasiyalı yanaşmaya görə hər insan hər vəziyyətdə fərqlidir. Yəni hər yerdə və hər zaman keçərli olan “ ən yaxşı idarəetmə” və ya “ən yaxşı təşkilat” yoxdur.
- Ən yaxşı idarəetmə növü insana, texnologiyaya və ətraf mühitə görə dəyişə bilər.

Situasiyalı yanaşmada təşkilat və ətraf mühit arasındakı qarşılıqlı təsirlərə bunlar aiddir:

1. Təşkilatın daxili mühiti- təşkilatın tamamilə öz nəzarəti altındadır.

2. Yaxın ətraf- təşkilatın tamamilə nəzarəti altında deyildir, ancaq təşkilatın fəaliyyətindən böyük ölçüdə təsirlənə bilər.
3. Ümumi ətraf- Təşkilat tərəfindən təsirlənməsi çox çətinidir. Hətta imkansızdır.

Situasiyalı yanaşma konkret situasiya və elmin imkanlardan istifadə etməklə idarə etmə nəzəriyyəsinin gələcəkdə də inkişaf etməsinə təkan verdi. Situasiyalı yanaşmanın mərkəzini situasiya təşkil edir. Situasiya konkret vaxtda təşkilata güclü təsir edən hadisələrin məcmusudur. Diqqət mərkəzində situasiya olduğuna görə situasiyalı yanaşma «situasiyalı düşüncənin» əhəmiyyətini göstərir. Situasiyalı yanaşma müxtəlif idarəetmə metodlarının yararlılığının situasiya ilə müəyyən edilməsinə əsaslanır. Təşkilatın həm özündə, eləcə də ətraf mühitdə də faktorların bolluğu olduğu halda, təşkilatın “ən yaxşı” bir idarəetmə üslubu yoxdur. Konkret situasiyada ən səmərəli metod, həmin situasiyaya daha uyğun gələn üslub hesab edilir.

Situasiyalı yanaşmanın əsas xüsusiyyətləri:

1. Təşkilatlarda qərarvermə müddətini asanlaşdırmağ hədəfləyir.
2. Rəhbərliyi yeniliyə yönləndirir. Və özlərini inkişaf etdirməyin vacibliyini müdafiə edir.
3. Edilən struktur və təşkilati tənzimləmələr dəyişiklərə adaptiv olmasını vurğulayır.
4. Təşkilatın hər pilləsində, hər bir bölümündə yerləşən çalışandan, alət-avadanlıqdan, təşkilatın istifadə etdiyi texnologiyaya qədər hər bir hissəsi təşkilata təsir edən amillərdir.

Situasiyalı yanaşmanın çərçivəsində təcrübə aparılarkən əsas bir anlayışı necə tətbiq olunduğu müxtəlif dəyişənlərə bağlıdır. Dəyişənlər bu anlayışın tətbiq edilə biləcəyi situasiyalı xüsusiyyətləri ifadə edir.

Bu nəzəriyyəyə görə rəhbərin davranışı və təşkilətmənin quruluşu bir şərtlərdən asılıdır; nə edəcəyini ümumiləşdirə bilməz. İnsanları motivasiya etmək

yalnız maddiyyatla olmaya bilir. Bəzi vəziyyətlərdə pul qazanmaq əsas motivlərdən sayılır. Bəzən isə status, bəzən asudə zaman, bəzən mühitə uyğunlaşma belə motivasiya rolu oynaya bilir. Bu nəzəriyyə təşkilatlar mövzusunda tətbiqə yönəlik araşdırmalar nəticəsində ortaya çıxmışdır. (8)

Situasiya yanaşması - vaxta görə, mövcud situasiya ilə bağlı müxtəlif idarəetmə metodlarının tətbiq olunması və rəhbərin fərdi qabiliyyəti ilə müəyyən olunan qərarların qəbul edilməsi olub, burada, qeyd olunan sistem və proses yanaşmaları ilə bir yerdə vaxt amili və onunla bərabər qərar qəbul edən rəhbərin şəxsiyyəti, qabiliyyəti və başqa bacarıqları da nəzərə alınması əsas amildir. Situasiya yanaşması, məqsədə daha səmərəli nail olmaq üçün dəqiq məqamda dəqiq qaydaların tətbiq edilməsini təmin edir, müəssisəyə təsir edən daxili və xarici faktorlar məqama görə diqqətə alır. Belə halda, rəhbərin şəxsi keyfiyyətləri, biliyi, səriştəsi, qərar qəbul etmə bacarığı reallığı dəyərləndirmə qabiliyyəti, və digər amillər nəzərə alınmalıdır. Məqam yanaşmasının bir xüsusiyyəti də bundan ibarətdir ki, təşkilatın strateji məqsədinin təmin olunması üçün vaxta görə taktiki addımların atılması, müəssisənin siyasətinin və qaydalarının bu məqsədə yönəldilməsi və görülən işlərin plana uyğun olaraq, zamanında yerinə yetirilməsinə diqqət yetirilməsidir.

Qeyd olunan yanaşmalar, menecerlər tərəfindən heç də izolə olunmuş şəkildə və fərdi yolla tətbiq olunmaqla kifayətlənmirlər. İstənilən son nəticə əldə edilə bilmək üçün onlar hamısı biri-birilə qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı asılılıq şəraitində tətbiq edilməlidir. Bu səbəbdən də, bu yanaşmaların fərdi və ümumi xüsusiyyətləri diqqətlə tədqiq edilməli, öyrənilməli və yerinə, məqamına görə diqqətə alınması əsas amildir. Haqqında danışdığımız məktəblər və yanaşmalar heç də menecmentin təkamülünün zirvəsi deyildir və bu istiqamətdə təkmilləşmələr və yeniliklər müasir günlərimizdə davam etməkdədir. Şərti olaraq bu yanaşmaları XX əsrin birinci və ikinci yarısında yaranmış müxtəlif qruplarda göstərmək olar.

Sistemli yanaşma müxtəlif yanaşmaları inteqrasiya etməyə çalışır. O həmçinin İdarəetmə funksiyaları arasında bütöv qarşılıqlı əlaqə də olduğunu qeyd edir.



İdarəetmə nəzəriyyəsində situasiyaya vacib amil kimi baxılması heç də yeni deyil. Meri Parker Follet öz dövrünü qabaqlayaraq hələ 20-ci illərdə «situasiya qanunları» haqqında danışdı. O, qeyd edirdi ki, «müxtəlif situasiyalar müxtəlif biliklər tələb edir» və yalnız bir situasiyaya istiqamətlənən biliyi olan insan yaxşı idarə edilən işgüzar təşkilatlarda bir saatlıq xəlifə olmağa çalışır.

Situasiyalı yanaşma tərtib edilmiş məsələlərin sadə yığımı deyil, o təşkilati problemlər və onların həll olunması barədə düşünmək yoludur. Məsələn üçün onda bütün təşkilatlara istifadə olunan idarəetmə prosesi konsepsiyası saxlanmışdır. Ancaq situasiyalı yanaşma, ümumi halın eyni olmasından asılı olmayaraq təşkilatın məqsədlərinə səmərəli nail olmaq üçün rəhbərlərin istifadə etməli olduğu spesifik vasitələrdən, xarici fəndlərdən istifadə etmələrini qəbul edirdi.

Situasiyalı yanaşma təşkilatın məqsədlərinə daha effektiv çatmaq üçün konkret fənd və konsepsiyaları müəyyən konkret situasiyalar ilə uzlaşdırmağa çalışır. O əhəmiyyətli səviyyədə dəyişən situasiyaları və onların təşkilatın effektivliyinə təsvirini təyin etməyə çalışır. (35)

### **1.3. Diversifikasiya edilmiş təşkilatların strateji təhlilinin xüsusiyyətləri**

Strategiya sadədir: bir neçə ildir bir vaxt üfününü istifadə edərək, üst rəhbərlik mövcud strategiyasını yenidən qiymətləndirir və güclü və zəif tərəflərini müəyyən etmək üçün şirkətin resurslarını təhlil edir. İdarəetmə alternativ strateji ssenariləri tərtib edə və onları təşkilatın uzunmüddətli hədəflərinə qarşı qiymətləndirə bilər. Seçilən strategiyayı həyata keçirmək üçün (və ya yenilənmiş bir şəkildə davam etdirmək üçün) rəhbərlik yaxın gələcəkdə onu yeniləyir.

Kiçik şirkətlərdə strateji planlaşdırma daha formal, demək olar ki, davamlı bir prosesdir. Prezident və onun idarəçiləri strateji məsələləri həll etmək və növbəti addımlarını müəyyənləşdirmək üçün tez-tez bir araya gəlirlər. Onlar lazımsız, formalaşdırılmış planlaşdırma sistemində ehtiyac duymur. Hətta nisbətən böyük, lakin qeyri-şəffaf korporasiyalarda isə funksional struktur rəhbərləri strateji alternativləri

və onların fəaliyyət nəticələrini qiymətləndirməyə imkan verir. Belə qərarlarla məşğul olan əsas idarəedicilərin sayı adətən kiçikdir və onlar tez-tez, təsadüfi alıcılar üçün kifayət qədər yaxındırlar.

Ancaq böyük, müxtəlif şirkətlər planlaşdırma üçün fərqli bir vəziyyət təqdim edirlər. Bir çox idarəçiyə aid daha qərəzsiz qərarlar qəbul etmək üçün təşkilat strukturunun məhsul / bazar yerləşdirmə formasından istifadə edirlər. Qeyri-rəsmi planlaşdırma, koordinasiyalı fəaliyyət tələb edən qərarlarda bir çox rəhbərlərin iştirakı ilə demək olar ki mümkün deyil.

Bu məqalədə diqqətimiz bu cür kompleks təşkilatlarda formal planlaşdırma proseslərinə əsaslanır. Ancaq planlaşdırma işində düşüncə prosesləri təşkilatın böyük və ya kiçik olması əsas olaraq eynidir. Buna görə də, korporativ vəziyyət qeyri-formal planlaşdırmaya icazə verən rəhbərlər prosesin məhdudlaşdırılması onların düşüncə tərzini aydınlaşdırmağa kömək edə biləcəyini tapa bilər. Bu məqsədlə prosesdə addımların formalaşdırılması hər bir addımın məqsədi haqqında izah tələb edir.

Hər korporativ icraçı işinin ən vacib hissələrindən danışarkən sözləri strategiya və planlaşdırma istifadə edir. Prezident, əlbəttə ki, strategiyadan narahatdır; Strateji planlaşdırma onun işinin mahiyyətidir. Bir bölmə baş meneceri adətən özünün öz strateji strategiyasından və onu canlı və böyütmək üçün lazım olan strateji planından məsul olan özünün başçısı kimi düşünür. Bölmə marketinq meneceri kimi funksional fəaliyyətə məsul olan icraçı direktoru, onun strateji planlaşdırmasının vacib olduğunu tanıyır; Nəhayət, şirkətin marketinq strategiyası (və ya istehsal strategiyası və ya tədqiqat strategiyası) onun uğurunun əsasını təşkil edir.

Strateji və planlaşdırmanın bu olduqca uyğun istifadəsi uzunmüddətli planlaşdırma ilə bağlı ciddi qarışıqlıqlara səbəb olmuşdur. Bu məqalə üç növ "strateji" arasında fərq qoyaraq və böyük, diversifikasiya edilmiş korporasiyalarda üç növ "strateji planlaşdırma" aparmaqla bağlı bir-birinə bağlı addımları ayırmaqla bu qarışıqlığı aradan qaldırmağa çalışır. (Şübhəsiz ki, strateji və planlaşdırma təriflərimizin faydalı olduğunu düşünsək də, başqaları bu sözlərə fərqli, lakin əsaslı

mənaları verirlər.)

Strateji tərtibat prosesi üç təşkilati səviyyədə baş verən kimi qəbul oluna bilər: qərargah (korporativ strategiya), bölmə (biznes strategiyası) və şöbə (funksional strategiya). Bu strategiyanın formalaşdırılmasına gətirib çıxaran planlaşdırma prosesləri korporativ planlaşdırma, biznes planlaşdırma və funksional planlaşdırma kimi paralel olaraq etikətlənə bilər.

Biznes planlaşdırma və strategiya - Biznes strategiyasının formalaşdırılmasına gətirib çıxaran biznes planlaşdırma, geniş bir istehlakçı tələbatını təmin edəcək bir fəaliyyətin sahəsini müəyyənləşdirmə prosesidir, bölmə məqsədlərinin müəyyən edilmiş əməliyyat sahəsində və bu məqsədlərə nail olmaq üçün qəbul edilmiş siyasətin yaradılması. Strateji tərtibatı, bölmə məqsədləri və məqsədlərini seçmək və bazarların, coğrafi sahələrin və / və ya texnologiya ilə bağlı fəaliyyətinin həcmi müəyyən etdikdən sonra biznesin nizamnaməsinin yaradılmasıdır.

Beləliklə, biznes planlaşdırma sahəsi olduqca həssas bir fəaliyyət növünü əhatə edir, lakin korporativ planlaşdırma bölmələrin biznes portfelinə yönəlib. Korporativ planlaşdırma fəaliyyət növlərinə aid məsələləri əhatə edir və bir portfelin tərkibinə təsiri baxımından təklif olunan dəyişiklikləri qiymətləndirir.

Funksional planlaşdırma və strategiya - funksional planlaşdırmada bölmələr bölmə strategiyasını həyata keçirmək üçün bir sıra əlverişli fəaliyyət proqramları hazırlayırlar, bölmə isə öz məqsədlərinə uyğun olaraq - həyata keçiriləcək proqramların alt hissəsini və funksional proqramın fəaliyyət proqramlarını əlaqələndirir. şöbələr. Strateji tərtibatı hər bir funksional sahə (marketing, istehsal, maliyyə, tədqiqat və s.) Üçün məqsəd və məqsədləri seçmək və məqsədləri və məqsədlərinə nail olmaq üçün hər sahədə aparılacaq tədbirlərin xarakteri və ardıcılığını müəyyən edir. Proqramlar strateji funksional planların tikinti bloklarıdır.

Şübhəsiz ki, bu strateji strategiyası bir-birinə bir dərəcədə təsir göstərə bilər, məsələn, korporasiyanın biznes sahələri seçimi bölmə nizamnaməsinin əhatə dairəsini üstələyir və bölmələrlə bazarların məhdudlaşdırılması şöbə səviyyəsində, marketing

funksiyasında strategiya. Ancaq fərqlilik etibarlı və faydalıdır.(35)

### Üç Döngə Sistemi

Planlaşdırma prosesi barədə qeyd etmək vacibdir ki, müxtəlif vaxtlarda menecerlər arasında rəsmi qarşılıqlı əlaqəni tələb edir. Daha formal aspektlər - biznes planlaşdırılması, funksional planlaşdırma və büdcə - ierarxiyada müxtəlif səviyyələrdə menecerlər arasında qarşılıqlı əlaqə yaratma üsuludur; planlaşdırma prosesinin konsepsiyalaşdırılmasının bir üsulu rəhbərliklərin qəbul ediləcək tədbirlər barədə qərarlara gəlməyə çalışdıqları bir sıra görüşlər təşkil edir. Hər görüşdə, açıq-aydın olaraq, əsas məsələ ələ alınır: "Nə etməliyik?"

Bu suallara ətraflı cavab bir sıra görüşlərdə müzakirə olunan daha konkret sualları bölüşdürməklə hazırlanmışdır. Bu suallar: Şirkətimizin məqsəd və vəzifələri hansılardır? Hansı mühiti gözləyirik? Biz nə edirik? Bu müəssisələrdə hansı alternativ strategiyaları tətbiq edə bilirik? Nə digər müəssisələrə daxil olmalıyıq? Bir alış və ya satışdan keçməlisiniz? Mövcud və yeni müəssisələrin korporativ məqsədlərə nail olmaq üçün ən yaxşı birləşməsi nədir? Hansı proqramların bölmələri qəbul etməlidir? Hər vahid üçün əməliyyat büdcəsi nə olmalıdır?

Fərdi şəxslər arasında korporativ ierarxiyaya dair çoxsaylı müqavilələr çox geniş səviyyədə başlayır və daha sonra tədricən daha ətraflı şərtlərlə müəyyənləşdirilir. Seçimlər bu sifariş prosesinin erkən mərhələlərində çox sayda olur, lakin tədricən son seçimə dar gəlir: hər bir məsuliyyət mərkəzi üçün xüsusi hədəflər (büdcələr). Əvvəlcə prosesə yalnız kiçik bir qrup korporativ rəhbərlik qrupu daxildir; Daha sonra daha aşağı səviyyədə daha çox menecer iştirak edir. Nəticədə proses strategiya işinin aparılmasına sadıq olan bütün menecerləri birləşdirir.

Sərgilərdə göstərilənlər kimi şirkətlərin kompleks bir planlaşdırma prosesini qəbul etdiyinin səbəbi Avropa və çoxmillətli bir çox milyard dolları olan diversifikasiya edilmiş korporasiyanın nümunəsi ilə aydın şəkildə aydınlaşdırılıb ki, bu da bütövlükdə bütövləşmə prosesinə malikdir, lakin "danışıqlar aparır" hər il yekun aylarda son büdcə çətin olacaq. Şirkət divisionalized idi, lakin strateji variantları araşdırmaq üçün çox az təşəbbüs mərkəzsizləşdirildi.

Büdcə daxilində bütün strateji məsələləri həll etmək bacarığından getdikcə daha yüksək səviyyəli rəhbərlik, bölmələrdən yekun korporativ büdcəni tərtib etmədən əvvəl təsdiq üçün formal beş illik plan hazırlamağı xahiş etdi. Nəzarətçi şöbəsi ətraflı planların hazırlanmasını əlaqələndirmək idi. Şirkət, bir dövr planlaşdırma sistemindən, Sərgi III-də göstərildiyi kimi iki dövrəli sistemə keçdi. Nəticədə bölmə menecerlərinin bir hissəsi kağız işi və çox az strateji düşüncə idi.

Birinci dövrdə korporativ rəhbərlər və bölmə menecerləri əsasən iştirak edirlər. Bölmə meneceri onun funksional subordinatlarını vahidin strategiyası ilə bağlı müzakirələrə cəlb edir, lakin funksional menecerlərin rolu, adətən qeyri-rəsmi olaraq qalır. Bu nöqtədə bölmə müdiri strategiyayı "özü" hesab edir; O, baş ofisin razılığının axtarılması üçün daha yaxşı ünsiyyət üçün formalaşdırır.

Bölmə strategiyası müəyyən edildikdən sonra ikinci dövr başlayır; Burada funksional menecerlər daha vacib bir hissə oynayır. Hər iki dövrdə və büdcə dövründə də ətraflı proqram və büdcələr hazırlamaq üçün əsas məsuliyyət daşıyırlar. Bölmə meneceri və işçiləri bu iki dövrdə daha az fəal iştirak edirlər, üst səviyyə idarə isə bölünmə təkliflərini nəzərdən keçirir.

Əlbəttə ki, universal tətbiq olunduğu kimi planlaşdırma prosesini təsvir etməyə bənzəmir; bu yalnız təsvirdir. Burada da görüldüyü kimi təmiz və düzgün bir prosesdir. Bir səbəbdən, proses hər il sıfırdan başlamır; bir əvvəlki ilin səyləri ilk dövrə bəslədi. Bundan başqa, menecerlər planlaşdırırlarsa, dünya dəyişir; buna görə bir dövr hadisələri zamanı iki səviyyədə iştirak edən bir çox görüşlər keçirmək məcburiyyətində ola bilər.

Bölmə menecerinə bu addımda təşəbbüs göstərmək onun fəaliyyətinin əhatə dairəsi ilə bağlı strateji düşünməyə və sonra korporativ məqsədlərə nail olmaq üçün ona əhəmiyyətli dərəcədə yardım etməyə imkan verən bir nizamnamə təklif edir. Planlaşdırma prosesində bu addımı formalaşdırmaq korporativ idarəetmənin bölmə başçılarının üfüqlərini genişləndirən vacib bir quruluşdur. Açıq nizamnamə həmçinin iki orta məqsədə xidmət edir: üst səviyyə idarəçilərlə bölmə meneceri

arasında fəaliyyətinin əhatə dairəsi ilə bağlı dəqiq razılaşmanın mümkünlüyünü artırır və bölmələr arasında lazımsız səylər və rəqabət riskini azaldır.

Bölmənin nizamnaməsinin yaradılması ayrı-seçkilik deyildir; seçilmiş nizamdan istifadə edən alternativ strategiyaların müəyyən edilməsi və təhlili məsələsinə bağlıdır. Aydındır ki, bu təhlilə əsaslanan qərar çox vacibdir, çünki hər hansı bir bölünmənin uzunmüddətli icraatı onun qəbul etdiyi strategiyanın bir funksiyasıdır və şirkətin bütövlükdə fəaliyyət göstərməsi eyni zamanda biznesin strategiyalarının bir funksiyasıdır.(35)

## **II Fəsil: Strateji təhlilin metod və texnologiyaları**

### **2.1. Təşkilatın strateji potensialının təhlili**

Strateji idarəetmə strategiyaların işlənilməsini, onların vaxt ərzində ən uyğun şəbələr arasında paylanmasını, təşkilatın müvəffəqiyyət potensialının yaradılmasını və onların reallaşdırılması istiqamətində strateji nəzarətin təmin olunmasını nəzərdə tutur. Rəhbər şəxs strategiyanı ona görə işləyib hazırlaması, şirkətin öz biznesinin təşkilini və rəhbərlik edilməsinin təmin etməsi üçün vacib amildir. Bu halda bir çox alternativ variantlardan ən əlverişlisini seçmək prinsipini əsas götürülür. Beləliklə, bu variantlar arasından ən əlverişlisini seçən rəhbər şəxs təşkilatın strategiyasını təyin edərək onu bəyan etmiş olur ki, yaranan imkan və variantların ən əlverişlisi məhz seçilmiş istiqamətlərdən biridir, bu istiqamət də biznesin effektiv təşkilini təmin etmiş olur. Belə halda strategiyanı tam təyin etməmiş rəhbər son müvəffəqiyyətli nəticəyə gəlməyi mümkün deyil. Mükəmməl işləyib hazırlanmış strategiya və onun səmərəli şəkildə reallaşması ümumi fəaliyyətin uğuruna gətirib çıxardır. Bir çox rəhbərlər yaxşı strategiyalar işləyib hazırlasalar da, onu düzgün həyata keçirmək imkanına malik deyillər. Bir qism rəhbərlər isə ətraf insanlar tərəfindən yaxşı işlənmiş strategiyanı gerçəkləşdirə bilir. Bacarıqlı və təcrübəli rəhbər yaxşı və yerində strategiya hazırlamaq, onu səmərəli şəkildə reallaşdırmağı bacarmalıdır. Beləliklə, çox yaxşı və səmərəli strategiyanın düzgün və yerində tətbiqi yalnız biznesdə uğur qazanmağı göstərmir, həm də menecmentin keyfiyyətliliyini sübut edir. Lakin təbii ki həmişə yüksək levelli plan, yüksək səviyyəli həyata keçirilməsinə mütləq uğura gətirəcəyinə inanmaq qüçün əsas deyil. Belə ki, təşkilatın fəaliyyəti zamanı daxilində gözlənilməz proseslər səmərəli həyata keçirilən strategiyadan fərqli nəticələr əldə etməyə imkan verməyə bilər. Belə halda menecerin əsas vəzifələrindən biri strategiyada lazımi düzəlişlər yerinə yetirməkdən və fəaliyyəti qələbəyə istiqamətləndirməkdən ibarət olmalıdır. Ən uyğun strategiyanın seçilməsi təşkilatın müxtəlif fəaliyyət növlərinin davamlı inkişafı perspektivlərinin fərqliliyi və gələcək

uğuru təmin etmək üçün yaşama və fəaliyyət zamanı növləri arasında imkanların bölüşdürülməsi əsasında həyata keçirilir. (5)

Təşkilatın fəaliyyətinin effektivliyini nümayiş etdirmək üçün strateji analiz aparılır ki, bu da eyni zamanda təşkilatın indiki və perspektiv vəziyyətini analiz etməyə şərait yaradan əsas hissələrdəndir. Təşkilatın vəziyyətini təyin etməyin əsasən aşağıdakı beş sual çərçivəsində aparılması tövsiyyə olunur:

- Mövcud strategiya hansı dərəcədə əlverişli çalışır
- Müəssisənin güclü və zəif cəhətləri nə kimidir və onun qabağında nə kimi sevindirici imkanlar dura bilər
- Təşkilatların məsrəfləri və buraxılan əmtəəyə qoyulan dəyər rəqabət qabiliyyətlidirmi
- Müəssisənin rəqabət gücü davamlıdırmi
- Təşkilatın qarşısında olan strateji problemlər hansılardır(7)

Belə suallara cavab verməni dörd təhlil üsulu ilə aparmaq daha məsləhətə uyğundur. Bunlardan ilki, müəssisənin güclü və zəif cəhətləri, təhlükələr və imkanları, yəni SWOT təhlil, ikincisi, məsrəflər ardıcılığını davamlı təhlil etmə, üçüncü hissə, xərcləri strateji analiz etmə və dördüncü, rəqabət qabiliyyətliliyini müəyyənləşdirir. Bu kimi üsullar strateji rəhbərlik üsulları olub, müəssisənin hər bir plus və mənfilərini tapmağa şərait yaradır və yaranan strategiyaya dəyər verərək onun fərqli olması gərəkliliyini müəyyənləşdirir.(30)

Bu təhlilin öncəki sualını belə açıqlamaq olar: Təşkilatın strategiyasının nə dərəcədə uyğun olması hər şeydən öncə onun rəqabət qabiliyyətliliyini müəyyənləşdirməklə başlayır. Bunun üçün müəssisənin özünün sahəsində rəhbər olmaq imkanının olması yaxud daha az məsrəflərlə onu istəməsi, öz əmtələrinin başqa müəssisə əmtələlərindən fərqləndirilməsinə çalışması və təşkilatın hər bir xərclərinin sahədə davamlı olmasına yönəlmək istəyidir. Əlavə olaraq “istehsal-bölmə” prinsipinin reallaşdırılması müəssisənin, istehlak bazarının həcmi bazardakı nüfuzu, kadr və maliyyə siyasəti, yeri, qiymət salma siyasəti, yeni coğrafi zonalara çıxma imkanları, reklam etmə səviyyəsi də strategiyanın hansı dərəcədə əlverişli



olmasını təyin edir. Hətta strategiyanın bütövlüyü, daxili ziddiyətlərdən yaxın olmaması, mövcud hala uyğunluğu, məntiqi əsaslandırılması da onun nə dərəcədə vacib olmasını müəyyənləşdirir. Sahələrin içində hər hansı birinin analizi elə həmin sahənin bazarın və proses mühitinin verimlilik perspektivlərinin qiymətləndirilməsi ilə həyata keçirilir. Konkret bir bazarda müəssisənin imkanları və eləsi gözləyən təhlükələrin müəyyeni bu prosesin tərkib hissələrindəndir. Belə tədqiqatın əsas metodlarından birisi strateji menecmentdə çox istifadə olunan təhlildir. Bu metod qeyd olunmuş şəraitdə müəssisənin güclü və zəif cəhətlərini ortaya yüksəltməyə, potensial imkanlarını və lazımı dəyərləndirməyə imkan verir. Əldə olunan sonluqların müqayisəsi sahənin verdiyi fürsətlərdən istifadə edilməsində öz imkanların və zəif xüsusiyyətlərin təyin edilməsi və eyni zamanda, xarici mühitin reallaşdırdığı təhlükələrin və problemlərin reaksiyasının azaldılması üçün öz gücündən istifadə edilməyinin nümayiş etdirilməsi üçün vacib əhəmiyyət daşıyır. Şirkətin zaman keçirdiyi ətraf aləmdə baş verən biznes və ümumi böhran və qeyri-stabillik zamanlarda heç bir mükəmməl idarəetmə müvəffəqiyyətinin tam təminatçısı görə çıxış etməyi mümkün deyil. Bir çox hallarda yaxşı sonluqlar əldə edilməsi müəyyən zamanın keçməsinə tələb edə bilər. Belə ki, müəssisənin kənar mühiti onun qabağında proqnozlaşdırılma müəyyənliyi çox çətin olan fərqli problemlər yaratmaq imkanında ola bilər. Menecerlərin yüksək təcrübəliliyi məhz belə vəziyyətlərdə müəssisənin böhranlardan qorunmasında və biznesdə mövqeyinin ən qədər az itkilərlə qorunmasında üzə çıxır. Bir çox belə hallarda, mükəmməl strategiya müəssisənin bazarda daha əlverişli və uyğun mövqeyinin uğurla fəaliyyətini davam etdirə bilən təşkilatın yaranmasına gətirməlidir.(8)

Kennet Endryus Harvard heyətinin bir çox professorlarla bir yerdə təşkilatın indiki vəziyyətini daxili imkanlarının və kənar mühitin inkişaf meyllərinə uyğunlaşdırmaq səbəbilə onun gələcək inkişafını müəyyənləşdirməyi təklif edir. Bu alimin nəzəriyyəsində mərkəzidə yeri SWOT analiz, yeni şirkətin güclü və zəif xüsusiyyətləri, imkanları və xarici mühitin reaksiyası nəticəsində davamlı inkişaf təhlükələri ətraflı və geniş təhlili təşkil edir. Müəssisənin güclü və zəiflik cəhətlərini

həmçinin imkanlı və təhlükələrini təhlil etmə sisteminə ədəbiyyatlarda “SWOT təhlil” deyirlər. Bu təhlilində tərcüməsi “güclü tərəf”, “zəif tərəf”, “imkanlar” və “təhlükələr” olan “strengths”, “weaknesses”, “opportunities”, “threats” sözlərinin baş götürülmüşdür. Belə təhlil üsululə təşkilatın güclü və zəif cəhətlərlik, xarici imkanları və xarici təhlükələr aşağıdakı kimi təhlil olunur: əsas daxili güclü cəhətləri: əsas sahələrdə səriştəliliyi tələb olunan dərəcədə maliyyə imkanları, istehlakçılar arasında yüksək qiyməti, bazarda lider kimi tanınması, əsas iş sahələri üzrə strateji planların olması, ümumi həcm səmərəsini görmə təhlükəsizliyinin təminatı, özəl texnologiya məsrəflərdə liderlik, yaxşı reklam və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi, səmərəli idarəetmə, böyük istehsal imkanları, yüksək texnoloji təcrübə və.s “SWOT” təhlil xarici mühitin reallıqları nəzərə alınmaqla təşkilatın strateji potensialının öyrənilməsini nəzərdə tutur. Bu metodun məqsədi təşkilatın “güclü” və “zəif” tərəflərinin onun imkanlarının və xaricdən gözlənilə bilən hansısa bir təhlükənin habelə onların təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyinə təsirinin öyrənilməsindən ibarətdir. Imkanların və təhlükənin siyahısı yaxın və uzaq ətraf mühitin, sahənin cəlbedici olmasının və biznes şəraitinin öyrənilməsi zamanı əldə edilən məlumatlar əsasında tərtib edilir. (30) “SWOT”

təhlilinin qarşısında duran vəzifə təşkilatın strateji potensialının xarici mühit nöqtəyi nəzərindən qiymətləndirməkdir. Bu üsulun məqsədi təşkilatın güclü və zəif tərəflərini aşkar etməklə ətraf mühitin yaratdığı imkan və təhlükələrə uyğunlaşdırılmasının səmərəliliyini qiymətləndirməkdir. “SWOT” təhlil üsulu aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilir:

1. Müəssisənin bütün resurslarını nəzərdən keçirməklə güclü və zəif tərəflərini artırmaq
2. Ətraf mühitin dəyişməliyini təhlil etməklə müsbət və mənfi meyilləri seçmək.
3. Bunların arasında təsir və qarşılıqlı əlaqəni qurmaqla strategiyanın əsaslandırılmasından istifadə etmək.

Əsas daxili zəif cəhətləri: dəqiq strateji idarəetmənin olmaması, köhnəlmiş əsas istehsal fondları gəlirin hansı səbəbdən aşağı olması, səriştəli və uzaqgörən rəhbərliyin olmaması, müəyyən təcrübənin və səriştənin olmaması, strategiyanın zəif reallaşması, bir çox daxili problemlərin mövcudluğu, elmi tədqiqatların zəif aparılması, az çeşid və aşağı bazar mövqeyi, zəif bazar, bazarlamanın yetərsizliyi, maliyyə sıxıntısı, məsrəflərin rəqiblərə nisbətən çoxluğu və.s. Əsas xarici imkanlar: əlavə istehsalçılara xidmət etmə və ya yeni bazar qazanma imkanı, çeşidləri yüksəltməklə daha geniş kütləyə xidmət, yenilikçiləri texnologiyaya və məhsula keçirmək imkanı, yuxarıya və aşağıya doğru inteqrasiya xarici bazarlara çıxma imkanı və mövcud maneələri ötmə bacarığı, rəqib təşkilatlarla yaxşı əlaqələr, bazarda tələbin yüksəlməsi halında onu ödəmək imkanı.

Əsas xarici təhlükələr: daha az məsrəfli əsas rəqibin meydana gəlməsi, əvəzedici malların istehsalının artması, bazarın zəif böyüməsi, xarici valyutanın və siyasətin gedişatındakı əngəllər, texniki şərtlərin sərtləşməsi, istehlakçıların və ya mal göndərənlərin bazarda hegemonluğu istehlakçıların zövqlərinin dəyişməsi, qeyri-məqbul demoqrafik dəyişmələr, tənəzzül və sıxıntılarla üzləşmə və s.

Qeyd olunan güclü və zəif cəhətlərini həmçinin əlverişli halların və təhlükələrin hər birinin təşkilatın ümumi mövqeyində müsbət və ya mənfi mənada rolları vardır. Təbii ki, rəhbərin əsas vəzifəsi yuxarıda qeyd olunan faktların ayrı-ayrılıqda təsir güclərini müəyyənləşdirmək və ondan asılı olaraq tələb olunan ölçüləri götürməkdir. Burada ölçü götürmək dedikdə strategiyanın dəqiqləşdirilməsi məsələsi nəzərdə tutulur.

“SWOT” üsulu əsasən strategiyanın seçilməsində, strateji planın tərtib olunmasında və həyata keçirilməsində eləcə də onun üzərində nəzarət aparılmasında istifadə edilir. Daxili və xarici mühit haqqındakı informasiya əsasında güclü və zəif tərəflər, imkan və təhlükələr öz təsir gücünə və olmaq ehtimalına görə qiymətləndirilməlidirlər. Strateji idarəetmənin mühüm mərhələlərindən biri strateji təhlil mərhələsidir. Bu mərhələnin təyinatı təşkilatın fəaliyyət mühitinin, onun dəyişkənliyinin təhlilini aparmaq, təşkilatın vəziyyətini qiymətləndirərək obyektiv

əsaslarla təşkilatın strategiyasını hazırlamaq və onun həyata keçirilməsi üzrə müvafiq tədbirləri müəyyən etməkdir. Deyilənlərdən görüldüyü kimi strateji təhlil üç böyük fəaliyyət sahəsini əhatə edir:

1. Daxili mühit
2. Xarici mühit
3. Strategiyalar

Bunların sırasında mühitin təhlili həlledici və əsas rol oynayır. Bunun əhəmiyyəti və eyni zamanda mürəkkəbliyi, mühit zənginliyi və bu səbəbdən dəyişkənliyin qiymətləndirilməsi problemləri və mühit amillərinin təşkilatın fəaliyyətinə, idarəolunmasına və bütövlükdə onun taleyinə mühitin təsirləridir. Strateji idarəetmə nəzəriyyəsində müəyyən edilmişdir ki, təşkilatın gücü və ölçüləri, növü və fəaliyyət üslublarından asılı olmayaraq mühitin təsiri olduqca güclü ola bilər. Strateji təhlil – strateji alternativ və planın mümkün variantlarını müəyyən etmək üçün tətbiq olunur. Strategiyanın klassik modellərindən biri 1926-cı ildə işlənib hazırlanmışdır. O, strategiyanın müəyyən edilməsini, xərclərdən üstünlüyə nail olmaqla əlaqələndirilir. Güman edilir ki, hər dəfə istehsalın həcmi iki qat artdıqda məhsulun hər vahidinə xərclər 20% azalır. İstehsal həcmının artması və xərclərin aşağı düşməsi müxtəlif amillərin kombinasiyası ilə şərtlənir:

1. İstehsalın genişləndirilməsi ilə yaranan texnologiyadakı üstünlüklər.
2. İstehsalın ən effektiv üsulla təşkili təcrübəsinin öyrənilməsi.
3. Miqyasda qənaətin effekti.

Strateji təhlildə hər bir mərhələdə müəyyən metodiki təminat tələb olunur: modellər, sxemlər, konsepsiyalar, qrafiklər və.s.

Strateji təhlilin texnologiyasına isə aşağıdakılar daxildir:

Birinci mərhələdə – missiya və məqsədlərin hazırlanması, potensialın qiymətləndirilməsi, həmçinin iqlimin (şəraitin), təşkilatın mövqeyinin, rəqabət üstünlüyünün qiymətləndirilməsi.

İkinci mərhələdə – alternativ və əsaslı strategiyaların hazırlanması, daha çox əhəmiyyət kəsb edən məqsədin seçilməsi və qəbul edilməsi.

Üçüncü mərhələdə – seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması üçün taktiki tədbirlər: plan və layihənin hazırlanması, yeni strukturlaşdırılması, analitik prosesə nəzarət, qərarların reallaşdırılması və.s. (10)

Strateji imperativ kimi bazarda hakim olmağın ardınca qaçmaq, rəqiblərə çatmaq tez dəyişən bazarlar şəraitində özünü doğruldur. Strateji təhlil peşəkar fəaliyyət sahəsi kimi idarəetmə sistemində məqsəditəyinetmə və planlaşdırma funksiyası ilə əlaqəli şəkildə meydana gəlmişdir. Onun yaranma zərurəti təşkilatın inkişafı, dəyişən mühitə uyğunlaşması və bu səbəbdən idarəetmənin səmərəliliyinin artırılması tələbatı olmuşdur. İnkişaf prosesində təşkilat böyüdükcə onun fəaliyyəti daha çox istiqamətləri əhatə etməyə başlayır. Onun əlaqədə olduğu kənar obyektlərin sayı və tərkibi daha müxtəlif olur, əlaqələrin məzmunu isə, daha da mürəkkəbləşir. Bu səbəbdən strateji təhlil daha da geniş və ətraflı xarakter daşımağa başlayır. Təşkilat bir növ daha geniş çeşiddə və fərqli informasiyalarla işləməyə məcbur olur. Əgər əvvəllər mövcud vəziyyət haqqında yalnız ilkin informasiya kifayət edirdisə sonradan təşkilat inkişaf etdikcə bunların qiymətləndirilməsinə ehtiyac yaranır və nəhayət son dövrlərdə qiymətləndirmə ilə kifayətlənməyərək yeni biliklərin yaradılmasına tələbatlar formalaşır. Bir növ strateji təhlil prosesi aşağıdakı sxem ilə həyata keçirilir. Məlum olduğu kimi İdarəetmə fəaliyyətinin ən mühüm mərhələlərində “strateji qərar” adı verilən və ya “strateji proqram”, “strateji planlaşdırma” kimi tətqiqatlar aparılması nəzərdə tutulan fəaliyyət növləri sırf iqtisadi məna daşımaqla ,müəssisənin potensialının təkmilləşdirilməsinə və səfərbərliyinə xidmət edir. Cari(taktiki) və çevik (operativ) qərar qəbul etmədən fərqli olaraq strateji qərarın hazırlanması ətraflı tətqiqat,təhlil,informasiya araşdırmaları tələb edir.Təşkilatın iqtisadi siyasəti tam informasiya əsasında qurulur. Bu informasiya təşkilatın cari və perspektiv dövrlərdə təsərrüfat fəaliyyətinin təhlilini əhatə edən tətqiqatların nəticələrini əks etdirməlidir.

Strateji qərarlar, təmin edilməsi zamanı müxtəlif daxili və xarici mühit amilləri ilə qarşı-qarşıya durur. Xarici faktorlara – sosial, siyasi, hüquqi və vətəndaş əhali

problemləri faktorları ; sahənin cəlbədıcılığı, sahədə baş verən dəyişikliklər və rəqabətdəki yeniliklər ; şirkətin imkanları və onun fəaliyyəti ilə bağlı qarşısında duran ən müxtəlif təhlükələr aid ola bilər. Təşkilata təsir edən xarici mühit amilləri birbaşa və dolayı təsir amillərinə bölünməklə qəbul edilmişdir. Təşkilata birbaşa təsir edən xarici mühit amilləri təşkilatda yerinə yetirilən əməliyyatlara bilavasitə təsir edir və təşkilatdakı əməliyyatların birbaşa təşkilini öz üzərində hiss edirlər. Belə amillərə tədarükçülər, əmək resursları, qanunlar və dövlət tənzimləmə idarələri, istehlakçılar və rəqiblər. Təşkilatın xarici mühitinə dolayı təsir amilləri əməliyyatlara, fəaliyyət prosesinə birbaşa təsir göstərə bilmirlər. Buna baxmayaraq öz təsirini göstərirlər. Belə amillər qrupuna aşağıdakılar aiddir: siyasi amillər, sosial-mədəni amillər, iqtisadiyyatın vəziyyəti, beynəlxalq hadisələr və elmi-texniki tərəqqi. Xarici mühitin qeyri-müəyyənliyi təşkilatın malik olduğu informasiyanın miqdar funksiyası ilə müəyyən edilir. Əgər informasiya azdırsa və ya onun dəqiqliyi şübhəlidirsə, onda adekvat informasiyaya malik olana və onun yüksək etibarlığına inamı olan situasiyalara nisbətən mühit daha qeyri-müəyyən olacaqdır. Eyni zamanda yuxarıda qeyd etdiyimiz xarici mühit amilləri bu və ya digər dərəcədə bütün təşkilata və beynəlxalq səviyyədə təşkilata təsir edir və mürəkkəbliyinin artması ilə fərqlənir. Bu isə hər bir ölkəni xarakterizə edən unikal amillər məcmusu ilə şərtlənir. Təşkilatın xarici mühitinə təsir edən birbaşa amillərə nəzər salarkən müəyyən etmək olur ki, mühitin xarakteristikası fərqlidir. Lakin onun amilləri ilə qırılmaz surətdə bağlıdır. Qarşılıqlı bağlılığın, mürəkkəbliyin, mütəhərriqliyinin və qeyri-müəyyənliyinin xarakteristikası həm birbaşa, həm də dolayı təsir amillərini özündə birləşdirir. Bu asılılıq mühitə birbaşa təsir edən amillərdir. (11)

Xarici mühitin xarakteristikasına amillərin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olması, mürəkkəblilik, dəyişkənlik və qeyri-müəyyənlik aiddir.

Xarici mühitin bir çox amilləri təşkilata təsir göstərə bilər. Xarici mühit amillərinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olması – bu bir təsir amilinin dəyişməsinin digər amillərə qarşılıqlı surətdə təsir göstərməsi səviyyəsi deməkdir. Birbaşa təsir amillərindən birinin dəyişməsi digərinə də təsir göstərə bilər. Xarici mühitin

mürəkkəbliyi dedikdə təşkilatın reaksiya verməyə borclu olduğu amillərin sayı, həmçinin onlardan hər birinin variantlığı səviyyəsi başa düşülür.

Xarici mühitin təhlili özündə elə prosesi əks etdirirki, bunun vasitəsilə strateji plan işləyib hazırlayan şəxs təşkilatı əhatə edən xarici amilləri nəzərdə saxlayır. Təşkilat üçün imkan və təhlükə nöqtəyi-nəzərindən təhlilin rolu və strateji planlaşdırma prosesində xarici mühitin qiymətləndirilməsi aşağıdakı suallara cavab verməkdən ibarətdir:

- Hal-hazırda təşkilat harada dayanıb?
- Gələcəkdə təşkilat harada olmalıdır?
- Təşkilatın hal-hazırda dayandığı yerdən rəhbərliyin onu görmək istədiyi vəziyyətə çatması üçün rəhbərlik nə etməlidir?

Əsas daxili zəif cəhətləri: dəqiq strateji idarəetmənin olmaması, köhnəlmiş əsas istehsal fondları gəlirin hansı səbəbdən aşağı olması, səriştəli və uzaqgörən rəhbərliyin olmaması, müəyyən təcrübənin və səriştənin olmaması, strategiyanın zəif reallaşması, bir çox daxili problemlərin mövcudluğu, elmi tədqiqatların zəif aparılması, az çeşid və aşağı bazar mövqeyi, zəif bazar, bazarlamanın yetərsizliyi, maliyyə sıxıntısı, məsrəflərin rəqiblərə nisbətən çoxluğu və.s. Əsas xarici imkanlar: əlavə istehsalçılara xidmət etmə və ya yeni bazar qazanma imkanı, çeşidləri yüksəltməklə daha geniş kütləyə xidmət, yenilikçiləri texnologiyaya və məhsula keçirmək imkanı, yuxarıya və aşağıya doğru inteqrasiya xarici bazarlara çıxma imkanı və mövcud maneələri ötmə bacarığı, rəqib təşkilatlarla yaxşı əlaqələr, bazarda tələbin yüksəlməsi halında onu ödəmək imkanı.

Əsas xarici təhlükələr: daha az məsrəfli əsas rəqibin meydana gəlməsi, əvəzedici malların istehsalının artması, bazarın zəif böyüməsi, xarici valyutanın və siyasətin gedişatındakı əngəllər, texniki şərtlərin sərtləşməsi, istehlakçıların və ya mal göndərənlərin bazarda hegeonluğu istehlakçıların zövqlərinin dəyişməsi, qeyri-məqbul demoqrafik dəyişmələr, tənəzzül və sıxıntılarla üzləşmə və.s.

Qeyd olunan güclü və zəif cəhətlərini həmçinin əlverişli halların və təhlükələrin hər birinin təşkilatın ümumi mövqeyində müsbət və ya mənfi mənada rolları vardır.

Təbii ki, rəhbərin əsas vəzifəsi yuxarıda qeyd olunan faktların ayrı-ayrılıqda təsir güclərini müəyyənləşdirmək və ondan asılı olaraq tələb olunan ölçüləri götürməkdir. Burada ölçü götürmək dedikdə strategiyanın dəqiqləşdirilməsi məsələsi nəzərdə tutulur.

Daxili faktorlara isə - təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, onun rəqabət imkanları; əsas rəhbərlərin şəxsi iddiaları, iş qabiliyyətləri və etik münasibətləri; şirkətin ümumi dəyəri və mədəni səviyyəsi aiddir. Belə vəziyyətdə şirkətin ümumi strateji situasiyası bu daxili və xarici faktorları uzlaşdırmaq, onların köməyi ilə ümumi strategiyanı formalaşdırmaq və mövcud ola biləcək alternativ variantlardan ən əlverişlisinə üstünlük verməkdir. Bu faktorların hər birinin yaxın və uzun müddətə fəaliyyətini gözdən keçirərkən, rəhbər onların hər birində baş verməsi gözlənilən dəyişiklikləri də nəzərdən qaçırmamalıdır. O da bilinməlidir ki, daxildə və xarıcdə baş verə biləcək təsiredici amillər göstərilən fəaliyyət dairələrinin hər birinə müxtəlif dərəcədə də olsa necə təsir edə bilər. Odur ki, rəhbər iş prosesində strategiyyaya az təsir edən və ya təsir etməyən faktorlarla tez təsiri hiss oluna biləcək faktorları bir-birindən ayırmalı, kimin hansı işi nə zaman görməli olduğunu dərinləndirən təhlil etməlidir.

Təşkilatın daxili mühiti –təşkilat daxilindəki sition amillərin, məqsədlərin, quruluşun, vəzifələrin, texnologiyaların və insanların məcmusudur. Daxili dəyişkənliklər dedikdə təşkilat daxilindəki sition amillər başa düşülür. Bir halda ki, təşkilat özündə insanların yaratdığı sistemi əks etdirir, onda daxili dəyişkənliklər xüsusən rəhbərlik qərarlarının sonluğu hesab olunur.



## 2.2. Strateji təhlildə portfel təhlilinin matris metodları

Strateji idarəetmə təşkilatların mövcud prosesləri nəzərdən keçirmək və bir şirkətin istiqaməti haqqında qəsdən qərarlar qəbul etməyə imkan verir. Bir çox biznes menecerləri strateji idarəetmənin məqsədlərini tam olaraq anlamırlar və ya niyə onların təşkilati mühitində həyata keçirilməlidirlər? Strateji idarəetmənin məqsədi hərtərəfli başa düşülməsi təşkilatları strateji idarəetmə prosesinə kömək etmək və təşkilati inkişafı təşviq etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur ki, müxtəlif strateji idarəetmə analizi vasitələrinin təhlili olmadan, öz sənaye daxilində rəqabət qabiliyyətlərini qazanmağa kömək edə bilər. Porterin beş qüvvəsi, SWOT, BCG böyümə matrisi, dəyər zəncirinin analizi, rəqabət üstünlüyü və balanslı kart sistemi (BSC) kimi strateji idarəetmə və alətləri dəstəkləyən ədəbiyyat nəzəriyyəsini tədqiqatçılar tərəfindən texnika mühəndisliyi baxımından hərtərəfli bir nəzər yetirir. Rəqabət qabiliyyətində olan şirkətləri dünya bazarında rəqabət üstünlüyü təmin edir. Bu araşdırma həm də bu vasitələrin təşkilati liderləri bir aracı müqayisə edərkən fərqliliklərini təşkil etmək üçün ən yaxşı alətin müəyyənləşdirilməsini asanlaşdıran bir-birinə ayırmaq üçün bu vasitələrin sintezini təmin edir.

Biznesin idarə olunmasında, fəaliyyətləri ümumi olaraq iki fərqli səviyyədə araşdırmaq mümkündür: müəssisənin hissələrinə və ya funksiyalarına aid fəaliyyətlər və müəssisə bütününə aid fəaliyyətlər.

Müəssisənin funksional rəhbərliyində qərarlar, ümumiyyətlə qısa vədəli və dar əhatəli ikən bütününə istiqamətli fəaliyyətlər daha uzun müddətli olaraq planlanır. Müəssisənin gələcəyinə istiqamətli qərarları ehtiva etdiyi üçün qeyri-müəyyənlik vardır. Gələcəyi təxmin edə bilmək üçün sisteməlik təxminə və analize əsaslanan qərarlar almaq lazımdır. Buna görə şirkətlər gələcək üçün qərar qəbul etmək üçün strateji təhlil edərək Strateji Planlaşdırma edirlər.

Sərmayələrini çeşitlendirmiş bir ana şirkətin müəssisə və ya strateji iş vahidi olaraq mövcud sərmayələrini istifadə müxtəlif ölçülərə görə qiymətləndirmə, bunların gələcəkdə təmin edəcəkləri fayda və imkanları təxmin etmə, nəhayət bu

qiymətləndirmədən hərəkət edərək müəssisənin əlindəki qaynaqların təsisini yol göstərmə məqsədiylə edilən analitik bir texnikadır. (10)

Stratejik planlama:

1. Firmanın / məmul hazırda bazarda olduqları mövzunun təsbiti.
2. Yeni məqsəd və strategiyaların müəyyən edilməsi: Firmanın müəyyən bir müddət içində olmaq istədikləri mövzunun müəyyənləşdirilməsi.
3. Alternativ strategiya və fəaliyyətlərin ortaya qoyulması. Hedeflenen yeri tapmaq üçün yolları axtarın. Strategiyaların seçilməsində istifadə ediləcək təhlil metodlarından biri Portfel Təhlilidir.

Alternativ strategiyaların ortaya qoyulması və Analizi:

"Bir strategiyanın seçilməsi və Portfel təhlili planlaşdırma vasitəsi olaraq üç mərhələdən ibarətdir.

1. Strategiya biznes vahidlərinin müəyyənləşdirilməsi
2. Portfel matrisinin hazırlanması
3. Matrisin təfsiri və yeni bir strategiya seçilməsi "

Strateji seçmə və planlaşdırma prosesində vasitə olaraq Portfel Analizi

Portfel analizi müəssisənin mövcud sərmayələrini istifadə müxtəlif ölçülərə görə qiymətləndirmə, bunların gələcəkdə istismara təmin edəcəkləri fayda və imkanları təxmin etmə, nəhayət bu dəyərlənmeden hərəkət edərək müəssisənin əlindəki qaynaqların təsisini yol göstərmə məqsədiylə edilən analitik bir texnikadır. Bir şirkətdə Portfel Analizi sayəsində şirkətin bütün istehsal yolları nəzərə alınaraq, şirkətin məqsədləri istiqamətində, xüsusilə şirkətin strateji hədəflərinin meydana gəlməsinə və inkişafına imkan tanınır.

Portfel analizinin müxtəlif formaları vardır. Ancaq bunların dərhal bir çoxu üçün bir matrix inkişaf etdirilməkdədir. Bu matris üzərində müəssisənin strateji xarakterli işi ya da məhsulunun yeri təyin edilməyə çalışmaqdadır. Daha sonra, bu məhsul və onun bazarları haqqında gələcəkdə nələr yapılabileceyinə bağlı qərarlar verilə bilər.

Portfel analizi texnikası əvvəl üst səviyyə idarəçilərinin strateji qərarlar almaları mərhələsində istifadə edilmişdir. Daha sonrakı illərdə inkişaf etdirilən matrislər isə bu üsulun yalnız təpə rəhbərlərinin uzun müddətli planlaşdırma söylərində istifadə etmələri yanında müəssisənin bazar, xərc və rəqabət şərtləri haqqında məlumat verən və bölüm planlamalarına da yol göstərən bir vasitə xüsusiyyət qazanmışdır.

Beləliklə, idarəetmə səviyyəsində olan rəhbərlər bu qərarlardan öz qərarları və planlarında faydalanırlar.

İdarəetmə səviyyəsində şöbə rəhbərlərinin qərarlarında və planlarında bu portfel analizi bazar, rəqib və sənaye haqqında kifayət qədər və etibarlı məlumatların toplanmasını tələb edir. Həmçinin, bu analizləri yerinə yetirmək üçün matrisləri hazırlayacaq rəhbər, ekspert və ya məsləhətçi də analiz etməlidir, başqa sözlə, menecerin güclü və zəif tərəflərini gücləndirəcəkdir.

Portfel analizində səhv göstərişlər və təsvirlər var, çünki biznesin bu aspekti çox az əhəmiyyət daşıyır.

Bu məlumatları toplayarkən, işəgötürənin şöbə müdirləri ilə görüşləri və təcrübələri prosesi daha sağlam şəkildə aparmağa kömək edəcəkdir. portfel təhlili yaxşı bir niyyət olmadan, şöbə müdirləri ilə görüş və təcrübə olmadan həyata keçirilə bilməz. Əks təqdirdə yanlış nəticələr əldə olunacaq və bu halda operator yanlış strategiya və siyasət quracaqdır.(18)

Strateji Portfel Analizinin məqsədi şirkətin resurslarını bazar şərtlərinə uyğun şəkildə və SDM-lərin rəqabət üstünlüklərindən faydalanmaqdır.

Təmali statistik məlumatına əsaslanan bu analiz üsulu, keçmişdəki məlumatların istifadə, gələcəkdə ola biləcək dəyərlərin hesablanmasını mümkün edər.

Portfel matrisinin hazırlanması:

Portfel analizi üçün inkişaf etdirilmiş dəyişik modellər mövcuddur. Ən məşhur bilinənləri, Boston Məşvərət Qrupu tərəfindən yaradılan "Bazar böyümə nisbəti - RELATIF (Nisbi) Bazar Payı" Matriks və General Electric tərəfindən yaradılan

"Bazar Cazibədarlığı - RELATIF (Nisbi) Rəqabət Vəziyyəti" matriksidir.

Matrislərin təfsiri və yeni strategiyaların seçilməsi

"Seçilən matris nə olursa olsun, Portfelin təhlilində əsas fikir birdir". PSU'ların yerləşdiyi sahələrə baxaraq, iş gələcək strategiyalarının müəyyənləşdirilməsində mühüm bir fikir yaradır. Bu analiz nəticəsində müxtəlif sahələrdə müxtəlif SDİlər arasında ən səmərəli pul axını əldə edilə bilər.

Bazarın cazibədarlığından asılı olaraq və onların nisbi rəqabət mövqeyi, ya da bazarda böyümə sürətinə görə hazırlanan matrikstə və nisbi bazar payı, uyğun olaraq dairədə yerləşdirilir. Döngənin ölçüsü MPWS'nin satış gücünə görə mütənasibdir.(19)

Çox məhsullu və ya diversifikasiyalı şirkətlər üçün strateji planlaşdırmanın mürəkkəbliyinə toxunan Boston Məşvərət Qrupu mütəxəssisləri, hər bir vahidi məhsullarını strateji biznes vahidlərinə bölməklə müstəqil mənfəət mərkəzi olmalıdır. Bu vahidlərin ayrı-ayrı qiymətləndirilməsi ilə həyata keçirilən strategiyalar bütün biznes üçün plan hazırlayacaqdır. Çox ürünlü ya da sərmayələrini çeşitlendirmiş şirkətlər üçün strateji planlaşdırma olduqca kompleks olduğuna toxunan Boston Məşvərət Qrupu mütəxəssisləri, məhsulları strateji xarakterli iş vahidlərinə bölərək hər vahidin müstəqil bir mənfəət mərkəzi halına gətirilməsini müdafiə etməkdədirlər. Bu vahidlərin ayrı-ayrı qiymətləndirilməsi ilə həyata keçirilən strategiyalar bütün biznes üçün plan hazırlayacaqdır.

Sərmayələrini diversifikasiya edən bir müəssisənin əhəmiyyətli üstünlüyü onun resurslarını ən məhsuldar və gələcək parlaq istehsal sahələrinə yönəltmək qabiliyyətidir. Beləliklə, bu müəssisələr öz biznes sahələrində öz inkişaf potensiallarını görürlər və resurslarını bu sahələrə effektiv şəkildə yayırlar və bir qayda olaraq, DTK-dan resursları digər DTİ-yə köçürərək şirkət səviyyəsində tamamlayıcı strateji planları həyata keçirirlər. Məsələn; bir şirkət, kontrplak istehsalının fəaliyyətini azalda bilər və burada televiziya istehsalına pul verə bilər, eləcə də avtomobil istehsalı üçün pul qazanmağı yeni məhsul üçün çini istehsalı üçün istifadə edə bilər. Müəssisə səviyyəsində belə bir integrativ planlaşdırma, təşkilatın

məhsullarına uyğunlaşdırılmış hissələrinin suboptizasiyasını təmin edir və ümumilikdə firmanın uğurunu optimallaşdırır.

SİB'lerinin müəssisə üçün rolları və əhəmiyyətləri, rəqiblərin belirginliyi, xərc vəziyyəti və pul vəsaitlərinin hərəkəti potensialına görə müəyyən edilir. İnkişaf tempində, pul vəsaitlərinin hərəkəti potensialı, rəqabət vəziyyəti, SDİ-lərin hansı investisiyalara cəlb edildiyini və vəsaitlərin qarşılıqlı fondlar üçün vəsait qaynağı olduğunu müəyyən edir. Bəzi SAİ-lər nə böyümək, nə də pul qazanma potensialına malik deyildir. İş üçün çox az və ya heç bir rol və əhəmiyyəti yoxdur. Onlara investisiya qoymağı dayandırmaq faydalı olar.

BDG-nin portfeli və məhsul portfeli analizi biznes üçün satış artımı bazar payı matrisi quraraq həyata keçirilir. Birincisi, bazardakı rəqiblərə nisbətən hər bir İOI və ya məhsul üçün bazar payı hesablanır, sonra bu məhsulun müşahidə olunduğu bazar artım tempi müəyyən edilir. Məhsullar, işin satış gəlirinə mütənasib olaraq diametri olan bir dairəni istifadə edərək matras yerləşdirilir. Beləliklə, bazarda satışa çıxarılan məhsulları bir-birinə nisbətən əyani olaraq müqayisə etmək imkanı da ola bilər.

BDG məhsullarının gələcəyi üçün portfel matrisindən faydalanma arzusu bazar payı və gəlirlilik arasında güclü bir əlaqədir. Ancaq bu güclü əlaqələr balanslı rəqabət mövzudur. Bazarın payına nail olmaq üçün çox çətin və bahalı olan bazar artımı, aşağı artım məhsullarında pul vəsaitlərinin artımının artmasına gətirib çıxarır.

#### Portfel Matrisinin şərh

Varlıq matrisini şərh edərkən nəzərə alınmalı olan dörd əsas prinsip var.

- Hər bir SBP-dən yaranan mənfəət payı və pul məhsulun bazar payından asılıdır. Bir ölkə kimi yüksək gəlir səviyyəsi onun yüksək bazar payından asılıdır.
- Hər bir məhsulun satışının artması əlavə güc (sabit sərmayə) və əməliyyat kapitalını tələb edir. Bunları maliyyələşdirmək üçün pul lazımdır. Bazar payını qoruyaraq, bazar genişlənməsi vəziyyətində belə pul tələbləri ortaya çıxır.
- Bazar payının artması reklam xərclərinin artırılması, əlavə imkanlar, xərcli avadanlıqların maliyyələşdirilməsi üçün pul tələb edir.

- Hər bir bazar segmentindəki artım məhsulun ödəmə müddəti əldə edildikdə yavaşlayacaq, artım yavaşacaq və digər artan məhsullara daha çox pul yatırılacaq və məhsullar arasında dəstək və həmrəylik baş verəcəkdir.

Portfel analizi, müəssisənin mövcud sərmayələrini istifadə müxtəlif ölçülərə görə qiymətləndirmə, bunların gələcəkdə istismara təmin edəcəkləri fayda və imkanları təxmin etmə, nəhayət, bu qiymətləndirmənin hərəkət edərək müəssisənin əlindəki qaynaqların təsisini yol göstərmə məqsədiylə edilən analitik bir texnikadır. Portfel təhlili müxtəlif formalara malikdir. Lakin, onların əksəriyyəti üçün matrix inkişaf edir. Bu matrisdə biznesin və biznesin strateji xarakterli məhsulunun yerini müəyyən etməyə çalışılır. Daha sonra, bu məhsul və onun bazarları haqqında gələcəkdə nələrlə edilə biləcəyinə dair qərarlar verilə bilər. (29)

Portfel analiz texnologiyası şirkətin üst səviyyəli marketinq strategiyasıdır. Sonrakı illərdə inkişaf edən matrisləri bu metoddan yalnız üst səviyyə menecerlərin uzunmüddətli planlaşdırma söylərində istifadə etməklə yanaşı, biznesin bazar, qiymət və rəqabət şəraiti barədə məlumat verməklə və idarənin planlaşdırılmasına gətirib çıxarmışdır. Beləliklə, icraedici idarələrin rəhbərləri planlaşdırma və planlaşdırmanın bu təhlillərindən faydalanırlar.

Portfel analizi bazar, rəqib və sənaye haqqında kifayət qədər və etibarlı məlumatların toplanmasını tələb edir. Bununla yanaşı, bu təhlilləri yerinə yetirmək üçün matrisləri hazırlayacaq menecer, ekspert və ya məsləhətçi operatoru, yəni biznesin güclü və zəif tərəflərini təhlil edərək təhlil etməlidir. Portfel analizində çox vaxt yanlış təqdimat və rəsmlər var, çünki biznesin bu aspekti çox azdır.

Bu məlumatların toplanmasında, müəssisənin bölmə rəhbərlərinin görüş və təcrübələrinə müraciət əməliyyatın daha sağlam getməsinə köməkçi olacaq. O halda, portfel analizi, bölmə rəhbərlərinin yaxşı niyyətli, görüş, məlumat və təcrübələri olmadan həyata keçirilə bilməz. Əks təqdirdə, yanlış nəticələr əldə ediləcək və biznesin strateji və siyasətinin yanlış təsbiti nəticəsi olacaqdır.

BDG portfel matrisinin hər bölgəsini tipik terminoloji ilə adlandırır. Buna görə,

LFPlər böyümə dərəcələrinə, bazar paylarına və pul vəsaitlərinin hərəkəti xüsusiyyətlərinə görə dörd qrupa bölünür. Bu ayırmaya əsasən, matrisin dörd hissəsini təşkil edən məhsulların tərfi və xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi izah olunur

Nağdsız inəklər; "Nağd İnək" pul, yüksək bazar payı və aşağı bazar artımı təmin edən sərfəli bir sərmayə deməkdir.

İtlər; Digər tərəfdən "itlər", əhəmiyyətli bir pul gətirmir və əhəmiyyətli bir pul tələb etməz. Bazarın səhmlərinin az olması və bazar artımı da aşağıdır. Bazar payını saxlamaq üçün məhsullara əlavə kapital qoymaq lazımdır. Praktikada bunlar "pul tökülmələri" adlandırılır.

Uşaqlar kimi ehtiyacsız məhsullar; "Uşaq Problemi" və ya "Sorğu Markaları" yüksək artım tempi olanlar, ancaq bazar payının az olmasıdır. Bazar payını saxlamaq və yeni bazar payı qazanmaq üçün çox böyük pul lazımdır. Ulduzlar və ya Gənclər; "Ulduzlar" yüksək artım və yüksək bazar payı olan məhsullardır. Biz də onların pul vəsaitlərinin hərəkəti baxımından özünü kifayət edə biləcəyini söyləyə bilərik. Başqa sözlə, onlar lazım olan pulları yarada bilərlər. Bununla belə, ciddi rəqabət şəraitində sürətlə inkişaf edən və fəaliyyət göstərən bəzi SDU'lar əlavə pul tələb edirlər. Beləliklə, onlar böyüdükdə və olgunlaşanda və nağd hiyləgər olanda daha böyük pul qazanma gücünə malik olacaqlar.

Portfel təhlili şirkətin strateji biznes strukturlarının müqayisəli təhlili üçün investisiya resurslarının yerləşdirilməsində onların nisbi üstünlüyünü müəyyən etmək, habelə tipik siyasət tövsiyələrinin ilk uyğunlaşdırılmasını əldə etmək üçün bir vasitədir.

SWOT-analiz müəssisənin bazar iqtisadiyyatı şəraitində diaqnostikasının ən əsas proseduru və marketinq istiqamətlərinin hazırlanmasının rəsmi metodikası olmaqla müəssisənin məqsədinin formalaşdırılması ilə məqsəd və vəzifələrinin müəyyən edilməsinin arada qalan hissəsidir. Bu metodika müəssisənin problemlərinin və idarəetmə situasiyasının qiymətləndirilməsinin ən effektiv, əlyətərli və ucuz başa gələn üsuludur.

Artıq qeyd edildiyi kimi, SWOT-analiz həm müəssisə və strateji biznes

vahidləri, eyni zamanda məhsul səviyyəsində həyata keçirilir. Onun nəticələri marketing planlarının tərtib edilməsində yaxından istifadə edilir.

SWOT-analizin missiyası müəssisənin güclü və zəifliklərini, həmçinin marketingin təşkilatdan kənar mühit faktorlarının yaratdığı imkanların və təhlükələrin dəqiqləşdirilməsi əsasında müasir vəziyyətinin və inkişafının strateji perspektivinin dəyərləndirilməsidir.

SWOT-analizin vacib prinsipi müəssisəyə güclü və zəif tərəfləri ilə müəssisədən xarici mühit amillərinin yaratdığı imkanlar və təhlükələr arasında dəyərləri təmin edən və bunun sayəsində təşkilata mövcud resurslarından və yaranmış şəraitdən yüksək həddə qəbul etməyə, təhlükələri isə yox etməyə və ya onlardan uzaqlaşmağa imkan verən strategiyaların yaradılmasıdır.

SWOT-analiz 3 mərhələdə həyata keçirilir. Birinci mərhələdə marketingin müəssisədaxili amilləri təhlil edilir və onun nəticəsində müəssisənin güclü və zəif tərəfləri müəyyən edilir. Bunun üçün

- 1) müəssisənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi parametrlərinin siyahısı (məsələn, təşkilati, istehsal, maliyyə, marketing və s.) tərtib edilir,
- 2) hər bir parametr üzrə müəssisənin güclü və zəif tərəfləri müəyyən edilir,
- 3) müəssisənin ən vacib güclü və zəif tərəfləri seçilir
- 4) onlar xüsusi tərtib edilmiş cədvəldə qeyd edilir



## Müəssisənin güclü və zəif tərəfləri

Qiymətləndirmə parametrləri	Güclü tərəflər	Zəif tərəflər
1. Təşkilati amillər	Yüksək ixtisalı rəhbər işçilərin mövcudluğu və s.	Aşağı pillə işçilərinin müəssisənin inkişafında maraqlı olmaması və s.
2. İstehsal amilləri	1. Müəssisənin məhsulların yüksək keyfiyyəti; 2. Dəstləşdirici məmullatları göndərən müəssisələrin etibarlılığı və s.	1. bəzi avadanlıq qrupları üzrə göhnəlmə səviyyəsinin yüksək olması; 2. Rəqiblərə nisbətən məhsulun qiymətinin yüksək olması və s.
3 və s.		

Müəssisə uzunmüddətli zaman daxilində uğurlu fəaliyyət göstərməsi üçün SWOT-analizin hərbi mərhələsindən əlavə birinci olmayan mərhələsində hədəf seqmentini və ya seqmentlərini dəqiqləşdirir, həmin hissələr üçün ətraf amillərinin yaratdığı təhlükələri və imkanları aşkar edir. Bunun üçün müəssisə, güclü və zəif tərəflərin müəyyən edilməsində olduğu kimi,

1) bazar situasiyasının qiymətləndirilməsi parametrlərini müəyyən edir,

2) hər bir parametrin yaratdığı imkanları müəyyənləşdirir,

3) ən güclü imkanları və təhlükələri müəyyən edir

4) onları xüsusi tərtib edilmiş cədvəldə qeyd edir. (28)

Müəssisənin güclü və başqa tərəfləri, həmçinin müəssisədən kənar mühitin yaşatdığı imkanlar və təhlükələr müəyyən edildikdən sonra SWOT-analizin hər bir məhələsində marketing istiqamətlərinin formalaşdırılması üçün hamısı arasındakı əlaqə təyin edilir. Bunun üçün SWOT-analiz matrisindən istifadə edilir.

Müəssisədən kənar amillərin yaratdığı imkanlar və təhlükələr

Qiymətləndirmə parametrləri	İmkanlar	Təhlükələr
1. Rəqabət mühiti	1. Yeni rəqiblərin bazara daxilolma maneləri yüksəlmişdir və s.;	1. Bazara iri xarici kompaniyanın çıxması gözlənilir və s.
2. Satış şəbəkəsi	1. Bu il bazara məhsul göndərənler axtaran iri pərakəndə ticarət müəssisəsi daxil olmuşdur və s.	1. Bu ildən iri topdan satış müəssisəsi məhsul göndərənlərini tender yolu ilə seçir və s.
3 və s.		

Cədvəldən göründüyü kimi, imkan və təhlükələrlə müəssisənin güclü və zəif hissələrinin bir-birilə əlaqəsi nəticəsində 4 kvadrat:

1) “güclü tərəf və imkanlar” kvadratı;

2) “güclü tərəf və təhlükələr” kvadratı;

3) “zəif tərəflər və imkanlar” kvadratı

4) “zəif tərəflər və təhlükələr” kvadratı yaranır. Hər bir qoşa (cüt) kombinasiyalar nəzərdən keçirilir və marketinq strategiyasının işlənilib hazırlanmasında istifadə edilə biləcək kombinasiyalar vurğulanır. Bu kombinasiyalara müqayisədə müəssisə müxtəlif strategiyalar hazırlayır:

- “Güclü tərəflər və imkanlar” kvadratında cütlüklərə münasibətdə müəssisə daxili mühitin və kənar mühitin yaratdığı imkanlardan əldə etmək, fayda əldə etmək üçün bunun güclü tərəflərindən qəbul imkan verən istiqamətlər hazırlayır. Məsələn, müəssisə güclü tərəfindən - məhsulunun keyfiyyətinin yüksək olmasından və müəssisədən kənar mühitin yaratdığı imkandan – bazara yeni pərakəndə ticarət müəssisəsinin daxil olmasından istifadə etməklə həmin müəssisəyə məhsul satmağa imkan verən strategiya hazırlaya bilər.

- “Güclü tərəflər və təhlükələr” cədvəl olan cütlük fəaliyyət üçün hazırlanan strategiyalar təşkilatdan kənar ətraf yaratdığı təhlükə qəbul qaldırmaq görə müəssisənin güclü hissələr istifadəni alına tutmalıdır. Məsələn, müəssisə alıcıların diqqətini özünün güclü tərəfinə - məhsulunun keyfiyyətinin yüksək olmasına cəlb etməklə ətraf mühitin yaratdığı təhlükənin – onların bazara daxil olmuş yeni rəqibin məhsulunu alması təhlükəsini müəyyən qədər aradan qaldıra bilər.

			İmkanlar:	:Təhlükələr:
			1.	1.
Güclü tərəflər:	1.	2.	Güclü tərəflər və imkanlar	Güclü tərəflər və tərəflər
Zəif tərəflər:	1.	2.	Zəif tərəflər və imkanlar	Zəif tərəflər və təhlükələr:

Şəkil 1 SWOT-analiz matrisi

- “Zəif tərəflər və imkanlar” kvadratı üçün

hazırlanan marketinq strategiyaları müəssisədən

Kənar mühitin yaratdığı imkanlar görə müəssisənin zəif hissələrinin aradan qaldırılmasında istifadə etməsi nəzərdə tutmalıdır. Məsələn, hazırlanan strategiya bazara yeni daxil olmuş pərakəndə ticarət müəssisəsinin onun məhsulunun qiymətinin yüksək olması buna görə bu məhsulu almaqdan imtina etməsi ehtimalını aradan qaldırmağa imkan verməlidir.

- Müəssisə “zəif tərəflər və təhlükələr” cədvəlində yelşən cüt kombina-siyalar üçün buna zəif hissələrdən xilas olmağa, eləcə də fəaliyyəti üçün yaranmış təhlükələr almağa qəbul edən strategiyalar hazırlamalıdır. Məsələn, hazırlanan marketinq strategiyası bazara yeni daxil olmuş rəqibin bazara müəssisənin məhsulunun qiyməti ilə müqayisədə daha ucuz məhsul təklif etməsi təhlükəsinin aradan qaldırılmasına yönəldilməlidir.

Müəssisələr aparılmış SWOT-analizin nəticələrindən istifadə etməklə özünün inkişafının əsas istiqmətlərini və biznesinin uğurlu inkişaf etməsi üçün tezliklə həll etməli olduğu problemləri müəyyən edir.

Firmanın fəaliyyətinin makromühitin təhlili və qiymətləndirilməsi zamanı PESTLE-analiz təhlil alətinin böyük rolu ola bilər.

Strateji planlaşdırma prosesində PESTLE analiz firmanın fəaliyyətinin xarici mühitinə (makromühitin) təhlili və qiymətləndirilməsi əsasında firmanın inkişafı üçün imkan və təhlükələrin aşkara çıxarılması üçün tətbiq edilir.

PESTLE akronimində:

P - siyasi mühiti (Political),

E – iqtisadi mühiti (Economic),

S – sosial-mədəni mühiti (Social),

T - elmi-texniki və texnoloji mühit (Technological),

L – hüquqi mühiti (Legal),

E - ətraf (ekoloji) mühiti (Environmental) ifadə edir. (27)

Rəqabət amillərinin analizi - “Porterin beş qüvvəsi” - Sahədə rəqabətin intensivlik səviyyəsini qiymətləndirmək üçün strateji planlaşdırmada “Rəqabətin hərəkətverici qüvvələri” modelindən istifadə edilir. Bu modeli M. Porter təklif edib, buna görə də onu həm də “Porterin beş qüvvəsi” kimi də adlandırırlar.

“Rəqabətin hərəkətverici qüvvələri” modelində göstərilən rəqabət amilləri aşağıdakılardır:

- a) Sahədə mövcud firmaların rəqabəti;
- b) Sahəyə yeni daxil ola biləcək potensial rəqiblər;
- c) Əvəzedici məhsulların təhlükəsi;
- d) Alıcılar (alıcıların bazar hakimiyyəti);
- e) Tədarükçülərin bazar hakimiyyəti.

Bu sahədə mövcud şirkətlərarası rəqabətin intensivliyi rəqiblərin istehsal etdikləri eyni məhsulların çeşidini, keyfiyyətini, qiymətini və hansı fəallıqla dəyişməsi cəhdlərindən asılıdır.

Sahə daxilində mövcud rəqiblərin bazar rəqabəti amilləri:

- sahədə rəqabət aparan firmaların sayı;
- istehlakçıların ticarət markalarına loyallığı;
- məhsula tələbatın getdikcə azalması;
- rəqib şirkətlər arasında olan böyük fərqlər.
- başqa sahənin böyük şirkəti tərəfindən bu sahənin bir müəssisəsinin alınması(28)

Bazarda yeni rəqiblərin meydana çıxmasının mümkün təhlükələri mövcud rəqiblərin reaksiyasından və sahəyə (bazara) giriş maneələrindən asılıdır. Aşağıdakılar bazara giriş maneələrini yaradan zəmin hesab edilir:

- miqyas artımından qənaət;
- məhsulun differensasiyalaşdırılması;
- kapitala olan tələbat;
- bölgü kanallarına çıxış.

- hökumətin sahəyə münasibətdə siyasəti;

Firmanın bazara nəzarət imknları çox böyük olduqda əvəzedici məhsullar nə zaman firma üçün rəqabət təhlükəsi yaratmır.

Tədarükçülərin bazar hakimiyyətini müəyyən edən amillər:

- tədarükçülərin və tədarük olunan malların sayı;
- bazarda tədarükçülərin təmərküzləşmə səviyyəsi;
- tədarük xərcləri;
- tədarük olunan malların əvəzedicilərinin mövcudluğu.
- Malgöndərənlər üçün zəruri olan minimum tədarük həcmi;

Tədarükçülər müqavilələrin bağlanması zamanı qiymətlərin qaldırılması yaxud göndərilən malın keyfiyyətinin azaldılması yolu ilə bazar iştirakçılarna təzyiq göstərilir. Tədarükçülərin təzyiqinin səviyyəsi sahədə istehlakçılarla tədarükçülərin qarşılıqlı fəaliyyət səviyyəsindən asılıdır. Tədarükçünün göndərdiyi malların əvəzediciləri az olduqda və ya heç olmadıqda, habelə alıcı şirkət üçün mühüm əhəmiyyət kəsb etdikdə tədarükçünün daha güclü təzyiq göstərmək imkanı yaranır.

Alıcıların bazar hakimiyyəti amilləri:

- alıcıların sayı və təmərküzləşmə səviyyəsi;
- alıcıların ərazi strukturu;
- alıcıların informasiya təminatı;
- əvəzedici məhsulların mövcudluğu;
- əvəzedici məlların mövcudluğu və onların qiyməti

Aşağıdakılar alıcıların qiymət həssaslığı amilləri hesab edilir:

- ticarət markasının (brendin) tanınması;
- rəqiblərin mallarında olan fərqlər;
- məhsulların istehlak xarakteristikaları;
- alıcıların gəlirləri və tədiyə qabiliyyəti;
- alıcıların qərarlarının qəbul edilməsi motivləri. (29)

### 2.3. Situasiyalı təhlili

Situasiyalı təhlili və ya yoxlanılması, "biz nerdeyiz" deyilən vasitələrdir şirkət öz imkanlarını və xarici imkanları ilə əlaqəli olduğu üçün öz güclərini və zəifliklərini müəyyən edə bilər təhlükələr. Beləliklə, rəhbərliyin müəyyən bir faktlar əsasında həmin mühitdə mövqeyini seçməsinə kömək etmək üçün bir yoldur.

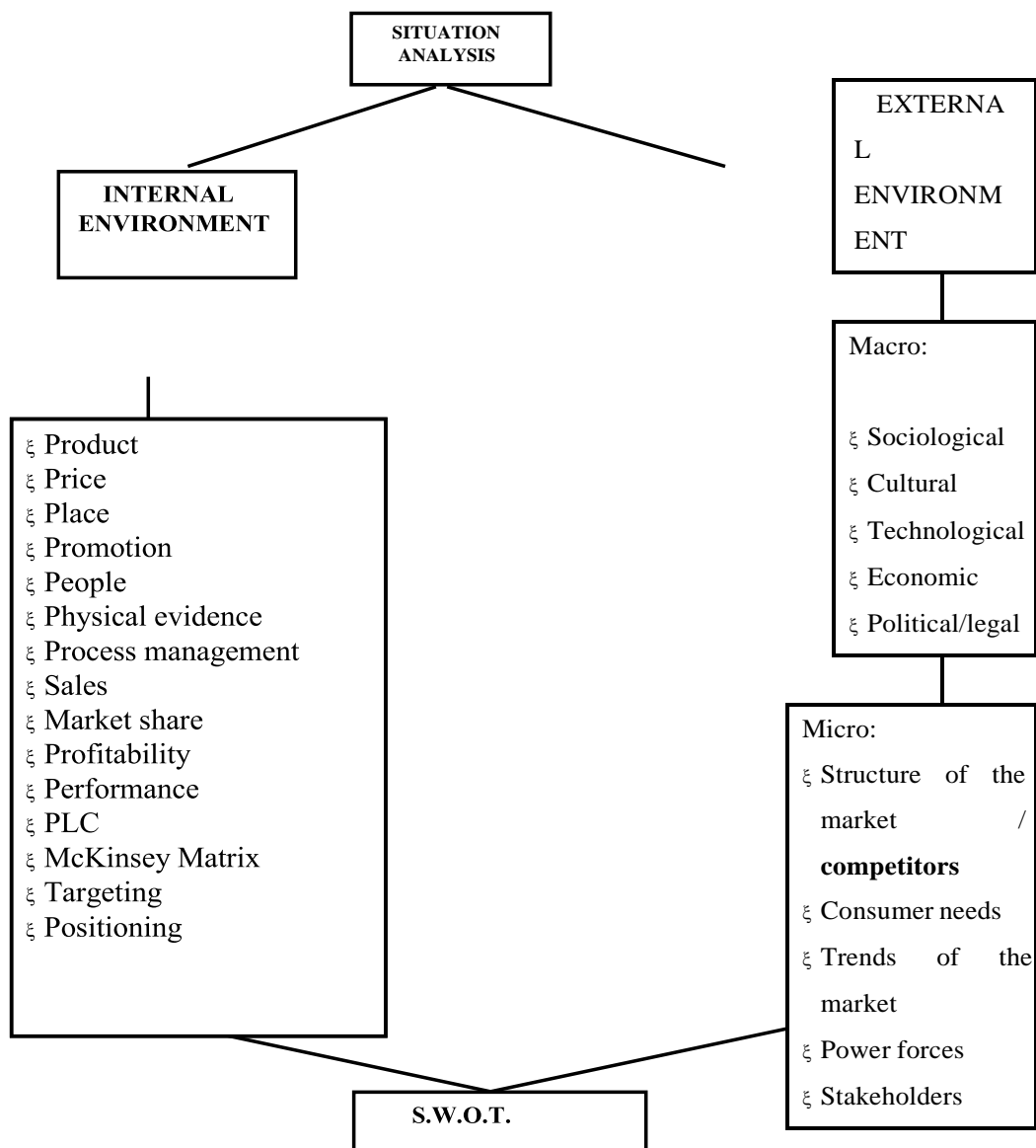
Bir şirkət üçün xarici mühit bir çox cəhəti əhatə edir. Ətraf mühitin iki əsas istiqaməti əhatə edir: Makro-mühit və Mikro-mühit. Makro-mühit sosial, mədəni, hüquqi, iqtisadi, siyasi və texnoloji qüvvələrdən ibarətdir. Demografiya, yaşıl məsələlər və daha geniş ictimai və ekoloji qüvvələr kimi faktorlar daxildir. Mikro mühit bazarın strukturu, təchizatçılar, müştərilər, bazar meylləri, ictimai və rəqabət kimi ətraf mühitin digər məhdudiyyətlərini ehtiva edir.(23)

Şirkətin marketinq mixinin (məhsulun, qiymətin, yerin, təşviqatın) və xidmət qrupunun (insanları, proseslərin idarə olunmasını, fiziki sübutların) araşdırılmasını əhatə edən daxili mühit eyni dərəcədə vacibdir. Daxili mühitin təhlili həmçinin satış, gəlirlilik, bazar payı və müştəri loyallığı kimi digər amilləri də əhatə edir. Daxili audit şirkətin öz resurslarını araşdırır və şirkətin güclü və zəif cəhətləri ilə bağlı təkliflər verir. Daxili mülahizələr əsasən şirkət tərəfindən idarə olunur və buna görə şirkətlər onlardan gələn problemlərin qarşısını almaq üçün ən yaxşısı olmalıdır. Bu açıq-aydın ki məhsul inkişaf sübut edir və strateji formalaşması daxili təşkilati imkanları əsaslanır.

Vəziyyət analizi, uyğun bir layihə dizaynında olmaq üçün layihənin əhatə dairəsi və yerli xalqın çıxar və ehtiyacları haqqında ola bildiyincə məlumat sahibi olma müddətidir. Ən yaxşı məlumat / öyrənmə müxtəlif maraqlı tərəflər qruplarına daxil olduqda olur. Yaxşı bir vəziyyət analizi məlumat toplama və yerli kontekstində, mütəxəssis tövsiyələri və iştirakçı proseslər mövzusunda analizləri bir araya gətirir. Problemin təbiəti və effektivliyi baxımından həm yaradıcı, həm də öyrənməyə daha açıq bir vəziyyət analizi vacibdir. Burada da mövcud olan əsas problemlə əlaqəli olmalıdır.

Hər bir şirkət həm daxili güclü, həm də zəif tərəflərini və onu təsir edən xarici

ekoloji təsirləri (imkanlar və təhdidlər) nəzərə aldıqdan sonra effektiv marketing planı hazırlamaq vəziyyətindədir. Xarici və daxili qabiliyyətləri anlama bilməməsi tam uğursuzluğa gətirib çıxara bilər. Hər bir şirkət həm daxili güclü, həm də zəif tərəflərini və onu təsir edən xarici ekoloji təsirləri (imkanlar və təhdidlər) nəzərə aldıqdan sonra effektiv marketing planı hazırlamaq vəziyyətindədir. Xarici və daxili qabiliyyətləri anlama bilməməsi tam uğursuzluğa gətirib çıxara bilər. Daxili və xarici mühidə nəzərə alınması lazım olan amillərin ətraflı təsvirləri Şəkil 2-də verilmişdir.



Təsvir olunduğu kimi, həm şirkətin daxili mühiti (idarəetmənin təsirinə məruz qalan idarə edilən dəyişənlər), həm də şirkətin fəaliyyət göstərdiyi xarici mühit (idarə olunmayan dəyişənlərin idarə edilməsi təsir edə bilməyəcək) araşdırılmalıdır. Əldə



edilmiş məlumatlar daha sonra şirkətin zəif tərəfləri və gücləri ilə uyğunlaşması üçün qarşılaşdıqları ekoloji təhlükələrə və potensiallara imkan verən SWOT təhlili vasitəsilə strukturlaşdırılmış və təhlil edilir. Bunu edərkən, şirkət güclü ola bilər, hər hansı bir zəifliyi minimuma endirər, bazarda yaranan imkanlardan istifadəsi mümkündür və mümkün olan hər hansı mövzulardan qaçın.(24)

Belə də deyə bilərik; Mövcud vəziyyəti Analizi, dəyişdirmək istənilən vəziyyətin nə olduğunun təsbit edildiyi müddətdir.

Vəziyyətin təhlili layihənin dövründə ilk addım olduğundan, maraqlı tərəflərlə düzgün və lazımi təfərrüatlı problemi müəyyən etmək çox vacibdir. Bu nöqtədə kifayət qədər və qeyri-kafi təriflərin olmaması səbəbiylə çıxarılacaq həllərin xəyalının keçməsi istənilən nəticələrin alınmamasına səbəb ola bilər.

Yaxşı bir vəziyyət təhlillərinin nəticələrindən biri maraqlı tərəflərin konkret bir layihəni tərtib etmək üçün onların vəziyyətinin daha yaxşı başa düşülməsi və daha yaxşı bacarığının olmasıdır. Təbii ki, bu tək görüşdə təmin olunmayacaq. Müzakirə etdiyimiz və daha çox dinləyərkən xalqın perspektivləri inkişaf edəcəkdir.

Vəziyyətin təhlili 5C Təşkilatın bugünkü və gələcək vəziyyətinə təsir edən bütün məlumatları və faktları (daxili və xarici) tutmağın hərtərəfli təhlili. Vəziyyət analizindən istifadə edərək, təşkilatlar güclü və zəif cəhətləri, imkanları və təhdidləri barədə məlumat toplayır.

Praktikada vəziyyət analizləri: Vəziyyətin təhlili əsasən strateji və marketinq planlaşdırması üçün aparılır - təşkilat əvvəlcə təəssürat və təxminlər üzrə qərarlar qəbul edildiyi həqiqəti bilməli olmalıdır. Onun məzmunu fərqlidir, ən çox istifadə edilən struktur 5C (bəzən 4C və ya 7C) təşkil edir.

- Müştərilər (customers) - bazarların analizi, müştəri segmentləri
- Rəqabət (competition) - rəqib təşkilatların təhlili
- Əməkdaşlar (cooperating companies, people) - İnsanın təhlili
- İqlim / kontekst (Macroeconomics factors external environment) - Digər ətraf mühitin vəziyyətlərinin təhlili (iqtisadi, siyasi və digər şərtlər) (32)

Situasiya təhlili şirkətin ehtiyatları, məhsulu, rifahı, bazar vəziyyəti və mümkün gələcək inkişaf istiqamətləri barədə daha yaxşı məlumatlandırılmasına kömək edir. Buna görə bazarın qeyri-sabit və sürətlə dəyişdiyini bilmək vacibdir. Təcrübəli rəhbərlər müəyyən bir şəkildə situasiya təhlili aparır ki, onlar hər hansı bir dəyişikliyə çevik şəkildə cavab verə bilsinlər.(33)

### **III Fəsil: Diversifikasiya edilmiş təşkilatda strateji təhlilin təkmilləşdirilməsi istiqlamətlər**

#### **3.1. Təşkilatın resurs və imkanlarının strateji qiymətləndirilməsi istiqlamətləri**

Hər bir müəssisənin təşkilati strukturu özünə məxsus xüsusiyyətləri ilə əvvəlki təşkilati strukturun bəzi xüsusiyyətlərini, rəhbərliyin tabeçilik və hesabat sistemi haqqında təsəvvürlərini, vəzifələrə təyinat siyasətini, tapşırıqların bölgüsünü və digər daxili amilləri əks etdirir. Digər tərəfdən, hər bir struktur şirkətin dəyərlər zənciri üzrə konkret fəaliyyət növləri və bu növlərdə «uğurun əsas amilləri» əsasında qurulur.

Təşkilatın strukturu onun məqsədinə nail olunma texnologiyasına uyğun olmalıdır. Təşkilati strukturu strategiyaya uyğunlaşdırmaq üçün ədəbiyyatda aşağıdakı tövsiyələr əhəmiyyətli hesab olunur:

1. Şirkətin əsas fəaliyyət növləri arasında və «dəyərlər zənciri»ndə strategiyanın reallaşdırılması üçün ən mühüm olan həlqənin müəyyən edilməsi və onun strukturun əsas elementinə çevrilməsi;
2. Əgər strateji əhəmiyyətli fəaliyyətin bütün cəhətlərinin bir menecerin rəhbərliyinə verilməsi mümkün olursa, onda bu fəaliyyətin hissələrini həyata keçirəcək bölmələr arasında əlaqələr qurulmalı, onların fəaliyyəti koordinasiya olunmalıdır;
3. Hər bir struktur vahidinə rəhbərlik etmək üçün səlahiyyətlər mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin optimal mütənasibliyini təmin etməklə müəyyən edilməlidir.
4. Köməkçi və yardımçı fəaliyyətlər kənarında və şirkətin özündə həyata keçirilməsinin səmərəliliyinin müqayisəsi əsasında onların struktura daxil edilməsi.

İdarəetmənin təşkilati strukturlarının bir çox növləri vardır. Bu növlərə xətti, funksional, xətti-funksional, matris, proqram-məqsədli və bir çox digər struktur formaları aid olunurlar. Funksional əlamət üzrə qurulmuş strukturlarda

strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin ayrı-ayrı istiqamətlərinə müxtəlif bölmələr məsuliyyət daşıyırlar. Nümunə üçün alıcının sifarişinin dəqiq və vaxtında yerinə yetirilməsi üzrə sadələşdirilmiş prosesə diqqət yetirək. Alıcının məhsul alınması ilə bağlı müraciəti ilə başlanan və məhsulun müəyyən edilmiş zamanda və məkanda alıcıya çatdırılması ilə bitən bu proses müxtəlif bölmələr tərəfindən icra olunan onlarla əməliyyatdan ibarət olur. Sifarişləri qəbul edən bölmə onu satış şərtlərinin müəyyən edilməsi üçün (qiymətin müəyyən edilməsi, ödəniş şərtləri, kreditin müddəti və s.) satış və maliyyə bölmələrinə ötürür. Bundan sonra məhsulun anbarda olması yoxlanılır. Məhsulun olmadığı halda istehsalın planlaşdırılması şöbəsi bu barədə məlumatlandırılır. Məhsul hazır olduqdan sonra daşınma üçün hazırlanır. Nəqliyyat bölməsinin işçiləri daşıma üçün nəqliyyat vasitəsini və marşrutu seçir və məhsulu daşıyıcı müəssisəyə ötürür. Göstərilən hər bir əməliyyat vaxt itkisinə və növbələrin yaranmasına gətirir. Dəqiq əmək bölgüsünə əsaslanan belə təşkilati strukturlarda hər bir işçi öz vəzifəsini yaxşı bilir və onun işinin qiymətləndirilməsi meyarları dəqiq məlum olur. Bu strukturun mənfi cəhəti ondan ibarətdir ki, heç kim prosesi və son nəticəni bütövlükdə müşahidə edə bilmir. Sifarişin vaxtında yerinə yetirilməsi bir əməkdaşın və ya bir funksional bölmənin işinin nəticəsi olmur və beləliklə bütün təşkilat üçün çox mühüm olan bu işə görə konkret cavabdeh şəxs olmur. Buna görə də, strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin idarə edilməsinin belə parçalanmasına gətirən strateji strukturların tətbiqi işçilərin diqqətini son nəticədən (alıcının tələbatlarının ödənilməsi, rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsi, daha aşağı məsrəflər səviyyəsinə nail olunması və s.) yayındıraraq onların öz öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə yönəlməsinə gətirir. Nəticədə müxtəlif bölmələrin fəaliyyətlərinin koordinasiya edilməsi zərurəti əlavə xərclərin yaranmasına gətirir, işlərin yerinə yetirilməsi müddətləri böyüyür.

Təcrübə göstərir ki, şirkətin köməkçi və təminədiçi fəaliyyət növlərinin (maliyyə və hesablaşma əməliyyatları, heyətin idarə edilməsi, injiniring, informasiya sistemləri, texnologi inkişaf və s.) yerinə yetirilməsində əmək bölgüsünün aparılması və

funksional strukturların tətbiqi daha yaxşı nəticələr verir. Köməkçi fəaliyyət növlərinin təşkilati struktura daxil edilməsi aşağıdakı tələblərə cavab verən əlaqə və koordinasiya sisteminin yaradılması ilə bilavasitə bağlıdır:

- şirkətin strateji əhəmiyyətli fəaliyyət növlərinin yerinə yetirilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsində köməkçi fəaliyyət növlərinin faydalılığını yüksəldir;
- şirkətin bölmələrinin bir-birilə əlaqələrə sərf etdikləri resursları minimuma endirir və bu əlaqələrin reallaşdırılmasına məsrəfləri məhdudlaşdırır.

Şirkətdə belə bir sistemin olması funksional bölmələrin məqsədlərinin şirkətin məqsədlərinə zidd olmamasını təmin etmək üçün çox mühümdür.

Müasir şəraitdə təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsi və perspektiv inkişafının təmin edilməsi təşkilatlarda strateji idarəetmənin tətbiqindən, missiya və məqsədlərin müəyyən edilməsindən, xarici və daxili mühitin tətqiq olunmasından və baş verən dəyişikliklərin araşdırılmasından, alternativ strategiyaların seçilməsindən və reallaşdırılmasından əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Strateji menecment müəssisənin idarə edilməsi prosesinin ilkin mərhələsi olaraq idarəetmənin bütün funksiyalarını özündə ehtiva edir. Yaxşı strateji idarəetmə təşkilatı gələcəyə yönüldür, uzunmüddətli inkişaf strategiyalarını və biznesdə öz mövqeyini müəyyən etməyə kömək edir. Strateji idarəetmənin nəticələri müəssisənin bazarda qazandığı mövqeyində və iqtisadi-maliyyə göstəricilərinin uzunmüddətli meyllərində təzahür olunur. Təşkilatın strateji idarəedilməsi onun uzun müddətli inkişafının təmin edilməsinin əsasıdır. Strateji idarəetmə təşkilatın məqsəd və missiyası, onun planlaşdırılması və proqnozlaşdırılmasının, məqsədlərinin, strategiyalarının təsərrüfatçılıq funksiyalarının yerinə yetirilməsi ilə bağlıdır. Strateji idarəetmə dedikdə təşkilatın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq üçün spesifik strategiyaların işlənilməsinə yönəldilən idarəetmə qərarlarının və praktiki hərəkətlərin məcmusu başa düşülür. Strateji idarəetmə təşkilatın idarə edilməsi problemləri ilə bağlı olan məsələləri əhatə edir. Strateji idarəetmə təşkilatda ardıcıl

işlənmiş kompleks prosesdir. Bu prosesin əsas vəzifəsi təşkilatlarda yeniliklərin və dəyişikliklərin qanəedici dərəcədə təmin edilməsindən ibarətdir. Bu prosesin əsas elementi kimi təşkilatın strategiyası çıxış edir. Bazar iqtisadiyyatı vəziyyətində işləyən hər hansı firma öz məhsullarının vaxtında satışını daim mənfəət təminatı kimi təmin etməyə çalışır. Bunun üçün o,

- a) bazarın konyunkturuna;
- b) rəqabətə;
- c) özünün resurs imkanlarına

adekvat olan uzunmüddətli fəaliyyət proqramını işləyib hazırlayır. Bu cür proqram firmanın strategiyasını əks etdirir.(36)

İqtisadi təşkilata aid edildikdə, bu, onun əsas məqsədlərinin və bu məqsədlərə çatmanın əsas üsullarının tamamıdır. Firma fəaliyyət strategiyasını işləyib hazırlayarkən, eyni zamanda fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərini müəyyən edir.

Strategiyalar strateji idarəetmənin əsas bazis elementidir. Strategiyaların müəyyənləşdirilməsi strateji idarəetmənin səviyyəsindən asılıdır. Strateji idarəetmə məqsədlərin formalaşdırılması, taktikanın seçilməsi və strategiyanın hazırlanması üzrə təşkilati fəaliyyətdir. Strateji idarəetmə müəssisəyə tam rəhbərliyi təmin etməyə, təşkilatın tətqiqatlarının yaxın əlaqələndirilməsinə şərait yaradır. Strategiyaların hazırlanması strateji idarəetmə prosesi ilə birbaşa bağlıdır. Bu proses missiyanı müəyyən etmə, məqsədləri görmə, taktiki siyasətləri seçmə və mövcud resurslar vasitəsilə strateji addımı atmağı özündə əks etdirir. Strategiya həyata keçirildikdən sonra sondakı nəticə araşdırılır, strategiyanın nə dərəcədə əlverişli olmasını hesablanır. İdarəedicilər strategiyalar vasitəsilə təhlilləri, analizləri tənzimləyirlər.

Strategiya bir çox əks mövqeli məsələlərə güvənilərək tətbiq edilir ki, rəhbər bu əks mövqelərdən əlverişliliklərini tutuşduraraq ən son məqsədə müvəffəq çatmaq məqsədi ilə ən dəyərlilərini ön plana çəkir. Faktiki olaraq bir strategiya idarəetmə planı olub, müəssisənin öz mövqeyində möhkəmlənməsinə, istehlakçıların tələblərinin səmərəli və vaxtında ödənilməsinə təmin etməyə xidmət edir. Rəhbər strategiyayı ona görə işləyib hazırlamalıdır ki, təşkilatın biznesinin təşkilini və idarəedilməsini təmin edə

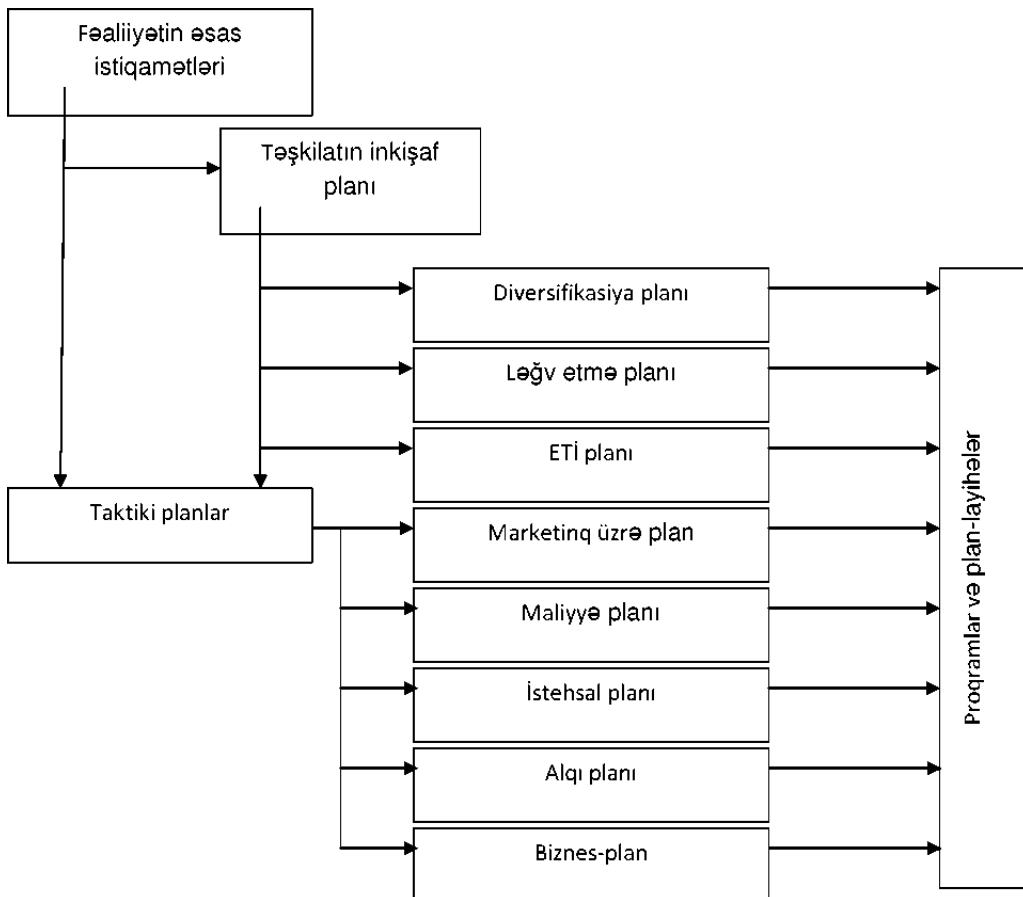
bilsin Beləliklə, alternativ variantlardan əlverişlisini müəyyən edən rəhbər təşkilatın strategiyasını müəyyənləşdirərək onu bəyan etmiş olur ki, mövcud imkan və variantların daha əlverişlisi seçilmiş istiqamətdir, bu istiqamət də biznesin daha səmərəli təşkilini təmin etmiş olur. Bu şəkildə strategiyayı müəyyənləşdirməmiş rəhbər müvəffəqiyyətli nəticəyə gələ bilməyəcəkdir. Yaxşı işlənilib hazırlanmış strategiya və onun səmərəli şəkildə reallaşması ümumi fəaliyyətin uğuru mənasına gəlir. Bəzi rəhbərlər yaxşı strategiyalar ərsəyə gətirsələr də, onu ən yaxşı halda reallaşdırma imkanına malik deyillər. Əksinə, bir qism rəhbərlər isə başqası tərəfindən düzgün işlənmiş strategiyayı reallaşdırma bilir. Təcrübə göstərir ki, bunların hər biri son nəticədə yaxşı sonluqla bitmir. Səmərəli strategiyanın səmərəli də tətbiqi təkcə biznesdə müvəffəqiyyət qazanmağı göstərmir, o eyni zamanda idarəetmənin keyfiyyətliliyini göstərir. Lakin hər zaman yüksək səviyyəli işlənmiş strategiya, onun yüksək səviyyəli tətbiq olunması hələ mütləq uğura gətirib çıxartmır. Belə halda rəhbərin əsas vəzifəsi strategiyada lazımi düzəlişlər aparmaqdan və fəaliyyəti uğura yönəltməkdən ibarət olmalıdır. Strategiya təşkilatın müxtəlif fəaliyyəti növlərinin inkişafı perspektivlərinin müqayisəsi və gələcək müvəffəqiyyəti təmin etmək üçün fəaliyyət növləri arasında resursların bölüşdürülməsi əsasında seçilir.

Strateji idarəetmədə planlaşdırma şirkətin qarşısına qoyduğu vəzifə və məqsəd dəqiqləşdirilməsi, onların vaxtında icrası, resursların dəqiq bölüşdürülməsi, perspektiv meyllərin müəyyənləşdirilməsi fəaliyyətin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma özünün səviyyəsinə, məzmununa, məqsədinə və dövrlərinə görə bir-birindən fərqlənir. Strateji planlaşdırılma biznesin idarəetmə prosesində mövcud olan planlaşdırma növlərindən prinsipcə ayrılır. Eləcə də bu fərq planın detallaşdırılması səviyyəsində, strukturunda, məqsədində və yaxud planlaşdırma dövrünün dəqiqləşdirilməsində özünü göstərmir. Biznesin strateji planlaşdırılmasında müəssisənin fəaliyyətinin ümumi və spesifik əsaslandırılır, rəqabətin taktikası və strategiyası seçilir, qarşıda duran məqsədə çatmaq üçün lazım olan maliyyə material və əmək resurslarının qiymətləndirilməsi aparılmalıdır. Strateji planlaşdırma seçilmiş strategiyanın reallaşdırılması və qoyulmuş məqsədə nail olunması üzrə sistem

tədbirlərin hazırlanması və reallaşmasını nəzərdə tutur. O çıxış mövqeyinin təhlilinə və biznes parametrlərinin dəyişilməsi proqnozlarına əsaslanır. Strateji planlaşdırma firmaya imkan verir ki, bazar konyukturunun dəyişilməsinə çevik reaksiya verməyə kömək edən seçilmiş kursu və taktikanı saxlasın.(4)

Resursların bölgüsü planlaşdırmanın mühüm vəzifələrindən biri hesab edilir. Qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaq üçün resursları işin istiqamətləri üzrə bölüşdürülməsində iştirak edən plandır. Kəmiyyət formasında bölünmüş bu resurslar firmanın büdcəsini yaradır. Strategiyanı seçdikdə planları işləyib hazırladıqdan sonra qarşıya qoyulan məqsədə çatmağı aydınlaşdırmaqdan ötrü təşkilatın strukturunu yoxlamaq ilk vacib işlərdən biridir. Çünki bu, strategiya strukturu aydınlaşdırır. Təşkilat irəli getdikcə və onun məqsədi yeniləşdikcə bilavasitə strategiya və plan dəyişir. Bu proses strukturda da önünü aydın göstərir. Strateji plan – firmanın real imkanları əsasında qarşıya qoyulan son məqsədə nail olmaq üçün vacib yolların müəyyən edilməsidir. (16)

#### Təşkilatın inkişafı planlarının sistemi





Qeyd etmək lazımdır ki, proqnozlaşdırmanın strateji planlaşdırmanın müstəqil mərhələsi kimi təcrid olunması, korporasiyanın ilkin vəziyyətində olan tendensiyaları nəzərə alaraq, ümumi şəkili təsəvvür etməyə imkan vermir.

İkincisi, müəyyən proqnozlaşdırma üsullarının istifadəsi ilə proqnoz işlənmələr imkan verir ki, istehsalatın genişlənməsi zamanı korporasiyanın fəaliyyətini məhdudlaşdıran amillər açıq-aydın aşkar olunsun. Buna görə proqnoz işləmələr strateji planlaşdırmanın hər bir müstəqil mərhələsi kimi ayrılmaz hissələrdəndir. Eyni vaxtda strateji planlaşdırma təkcə proqnozla kifayətlənə bilməz, o eyni zamanda hökmən strateji plana arxalanmalıdır. Proqnozsuz plan - inzibati tədbirdir, plansız proqnoz - ədəbi əsər kimidir. Yalnız bu iki mərhələnin cütlüyü tutarlı strateji planlaşdırmanı həyata keçirməyə imkan verə bilər.

Bu tələblərə arxalanaraq da, sosial-iqtisadi proqnozlaşdırma üsullar sistemindən istifadə etmək mümkündür.

#### Ekonometrik modelləşdirmə üsulları

Korporasiyanın inkişafını modelləşdirmək üçün bir çox model mövcuddur. Aşağıdakı modellərdən istifadə perspektivliyi sayılır:

a) istehsal funksiyası modeli. Bu model ilkin məlumat kimi resurslar həcmi və onlardan istifadə əmsallarını (elastiklik əmsalları) özündə cəmləyir. Hər resursun həcmi və onun istifadə səviyyəsi ayrıca proqnozlaşdırılır.

b) dialoq modeli. Bu model mənasına görə istehsalat funksiyasının modelinə bənzəyir, amma ondan fərqli olaraq hesablamalar daha dəqiq səviyyədə olur. Burada ilkin məlumat kimi hansısa bir dövrün resurs həcmi və nisbətləri özül kimi istifadə olunur, məsələn: yanacaq sərfi, enerji tutumu, metal tutumu, nəqliyat istifadəsi, əmək haqqının həcmi, istehsalat ilə əmək məhsuldarlığının nisbəti və s.

Bu modellərin tətbiqi göstərir ki, korporasiyanın ümumi inkişafının parametrləri resursların həcmindən və nisbətindən asılıdır və əksinə, resursların həcmi bilərək korporasiyanın inkişafı səviyyəsini hesablamaq olar. Bu halda artımı məhdudlaşdıran amillər aşkar olunur.

Ətalət inkişafı və iqtisadi artımı məhdudlaşdıran amillərin ardıcıl olaraq aradan

qaldırılması metodu. Bu üsul korporasiyanın inkişafında yaranan tendensiyaların ekstrapolyası inkişafın məhdudlaşdırıcılarının aşkarlanması və onların aradan qaldırılması üçün tədbirlərin görülməsidir. Əgər təklif olunan tədbirlər ən güclü məhdudlaşdırıcıyı dəf etməyə imkan verirsə, ola bilər ki, meydana başqası çıxsın və onun üçün ayrı tədbirlər görülməlidir. Bu əməliyyat o vaxta qədər təkrarlanır, ta ki resursların artırılması üçün heç bir imkan qalmasın.

İnkişafın lazımi parametrlərini əldə etmək üçün məqsədin qoyulması üsulu. Bu üsul ondan ibarətdir ki, əsas prinsiplial məqsəd qoyulur, məsələn: istehsalın artımını və rentabelliğini müəyyən dərəcədə qaldırmaq və ətraf təsirlərdən maksimal qorunmanı təmin etmək. Bu məqsədlərə uyğun inkişaf parametrləri müəyyən olunur və ilkin baza parametrləri ilə müqayisə olunur. Bunun əsasında tələb olunan parametrlərə çatmaq üçün resurslar tələbatında dəyişikliklər və əsas məhdudlaşdırıcılar aşkar olunur. Bu məhdudlaşdırıcıları dəf etmək üçün lazım olan tədbirlər strateji plan hazırlanarkən nəzərdə tutulur.

Nəticədə bu üsulu tətbiq edərkən proqnozlaşdırmanı dəqiqləşdirmək olar, yəni hansı vaxta iqtisadi artımın tələb olunan parametrlərinə nail olmaq olar.

Empirik təyin olunan əsas məhdudlaşdırıcıya yönəlmiş üsul. Məsələn, hal-hazırkı vəziyyətin təhlili nəticəsində aşkar olunub ki, gələcək dövrün əsas məhdudlaşdırıcı sərmayələr ola bilər. Bu o deməkdir ki, növbəti mərhələdə, yəni korporasiyanın inkişafının strateji planının hazırlanmasında, sərmayələrin cəlb edilməsinə diqqət yetirilməlidir.

Ən mürəkkəb məsələ, korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının hazırlanmasıdır. Burada çox vacibdir ki, korporasiyanın inkişafının məqsəd və məsələlərini düzgün və konkret şəkildə təyin edilsin. Buna görə «məqsədlər ağacı» üsulundan istifadə etmək olar.

Korporasiyanın fəaliyyətinin strateji planının hazırlanmasının növbəti mərhələsi, qoyulan məqsədlərə çatmaq üçün tədbirlərin müəyyən olunmasıdır. Buna görə proqnozlaşdırma mərhələsində aşkar olunmuş inkişafına əsas məhdudlaşdırıcıları haqqında məlumatdan görə onu dəf etmək üçün tədbirlər sistemi

müəyyən olunur və mütləq onun yetirilməsinə məsul olan idarəetmə bölməsinin adı göstərilməlidir.

Strateji plan hazırlanarkən, proqnozlaşdırma mərhələsindəki kimi bir sıra mümkün variantlara da yaxından baxılmalıdır. Onlara əsas kimi, proqnoz ssenarilərin variantları qəbul edilməlidir. Belə vaxtda, ən mümkün ssenariyə əsaslanan proqnoz strateji planın özülünü təşkil edir. Bununla birlikdə, strateji planın da eyni zamanda iki variantının hazırlanması məqsədəuyğundur: nikbin və bədbin variantları. Əlbəttə, ətraf təsirin dəyişməsi qəbul olunan variantdan hər iki tərəfə dəyişə bilər. Ona görə hər ehtimala qarşı buna hazır olmaq və ehtiyat planı hazırlanmalıdır.

Hər bir təşkilat öz sərəncamında olan resursların bütöv siyahısını tərtib edə bilməsinə baxmayaraq, onlar arasından rəqabət üstünlüklərinin yaradılması və ən yaxşı halda isə araşdırıla bilən gələcəkdə saxlanıla bilinən faydalılarının seçilməsi əsas məsələdir. Burada strateji idarəetmə sferasında hazırlanmış nəzəriyyələr daha çox yararlı ola bilər. Strateji idarəetmənin nəzəriyyəçiləri sübut etmişlər ki, dayanıqlı rəqabət üstünlüklərinə ancaq rəqiblər tərəfindən imitasiyaya uğramayan və ya digərlərinin təkrar etməsi mümkün olmayan xüsusi resurslardan istifadə etməklə nail olmaq mümkündür.

Deyilənlərdən belə nəticə çıxır ki, brend kapitalı, müştərilərlə qarşılıqlı münasibət, bölüşdürmənin müxtəlif effektiv sistemləri, eləcə də, rəqabətli mövqeyin tutulması kimi resurslar rəqabətli üstünlüyün yaradılmasına imkan verən potensial əhəmiyyətəmədir. Bunlar marketinq resursları adlanır, ona görə ki onlar bilavasitə fəaliyyətin marketinq növü ilə birbaşa bağlıdır və onların səmərəsindən bazarda istifadə olunur. Müştəri üçün dəyərliliyin əldə olunmasında resursların rolu aşkardır. Kapital, zavod və avadanlıqlar kimi bəzi resurslar, mahiyyət etibarilə reputasiya, brendin dəyərliliyi və rəqabətli vəziyyət kimi kompaniyanın uzunmüddətli fəaliyyəti nəticəsində yığılmış digər aktivlərə nisbətən rəqiblər tərəfindən daha tez təkrar oluna bilər.

### 3.2. Strateji nəzarət

Strateji idarəetmə prosesinin son mərhələsi seçilən strategiyanın qiymətləndirilməsi, qiymətləndirmə ölçütlərinin təyin olunması və nəzarətin edilməsidir. Müəssisənin təpə idarəçiləri, strategiyanın qiymətləndirilməsi mərhələsində, strateji seçkilərinin və bunlarla əlaqədar qərarlarının, müəssisənin ümumi məqsədlərini reallaşdırıb gerçəkləşdirmədiyini baxırlar.

Məlum olduğu kimi, seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi üçün şöbə planları, proqramlar və büdcələr hazırlanır. Büdcələr yaratmaq üçün resursların ayrılması və təchizatı təmin edilir. Strategiyaları, planları və proqramları hərəkətə keçirəcək bir təşkilati quruluş, mədəniyyət və liderlik forması yaradılmışdır. Personalın fəaliyyətlərini istiqamətləndirəcək ümumi hərəkət formaları ya da siyasətlər də təsdiq və bunlarla əlaqədar bütün məsələlər personala elan edilmişdir. İndi strategiyanın tətbiq olunması üçün hər şey hazırdır. Ancaq bu tətbiq ilə əldə edilən ilk müvəffəqiyyətin nəticəsi ilə strateji idarəetmə prosesinin hansı mərhələsinin işləməyəcəyi və bu profilaktik nəzarət mexanizmləri tərəfindən lazımı profilaktik tədbirlər görülməyəcəyini aşkar ediləcək.

Strateji tətbiqlər üçün yaradılan infrastruktur yanında, digər bir xüsüs də tətbiqlərin müvəffəqiyyətə çatma bilməsi üçün məsul idarəçi və personalı güdüleyəcək və təşviq edəcək sistemlə alt səviyyədə üst addımlara doğru, əksiksiz və vaxtında məlumatların axınını təmin edəcək Əlaqə sisteminə (rəhbərlik məlumat sistemi) ehtiyac vardır. Bu sistemlər strateji planlardan, tətbiq proqramlarına qədər bütün sistemin bir-birləriylə uyğun çalışması və strateji qiymətləndirmə və idarələrin edilməsi üçün tələb olunur. Ayrıca, strateji seçkilərin sağlam şəkildə edilə bilməsi, müəssisə dəyərləməsi, zəif və güclü nöqtələrin ortaya çıxarılması, lazımlı olan məlumatların müəssisə içindən əldə edilməsi üçün də rəhbərlik məlumat sisteminə ya da geri bəsləməyə ehtiyac vardır.

Təyin olunan strategiyanın mənalı hala gəlməsi ancaq, yuxarıda ifadə etməyə çalışdığımız alt sistemlərin öz vəzifələrini etmə, siyasətlərini tətbiq, qaynaqlarını hədəf və standartlar istiqamətində istifadə edərək müvəffəqiyyətlərinin şərh olunduğu

nəticələrə çatmaqla mümkün ola bilər. Alt birimlər bəzən nəzərdə tutulan strategiya tələb olunan davranışa zidd olan tutum və münasibətlər nümayiş etdirə bilərlər. Buna görə; plan, siyasət və proqramların strategiyayla yaxşı bütünləşməsi ola biləcəyi kimi, müvəffəqiyyət ölçülərinin qeyri-kafiliyi, geri bəsləmə və məlumat axını sisteminin yaxşı işləməməsi, təşkilatı meydana gətirən idarəçilər və personalın kafi ölçüdə motivasiya edilməmiş, ödülləndirilməmiş olmasından da qaynaqlana bilər. Digər vacib bir səbəb, mövcud kadrların yeni strategiya və köhnə strategiya və siyasət tələb etdiyi siyasət və tutumları qəbul etməməsi və ya qəbul etməməsi ola bilər. Alt addım rəhbərlərinin bütün məlumatları, zamanında və əskiksiz olaraq üst addımlara bildirməmək vəzifələrində edəcəkləri səhv və laqeydliklərə, üst kademələrdə alınacaq tədbirlərin və düzəldici qərarların vaxtında alınmamasına da səbəb ola bilər. İdarəçiləri məmnun etmək üçün mövzu haqqında doğru bildiyini və əskiksiz bütün olub-bitəni yazmamak, yalnız idarəçinin məmnun olacağı xüsusiyyətləri yazmaq rəhbərlik məlumat sisteminin Əlaqə qisminin laqeyd edildiyi və qərar verənlərin yanıtıldığı mənasını verir. Bu və digər oxşar vəziyyətlər strateji qiymətləndirmə və nəzarət sistemi tərəfindən alınan tədbirlər nəticəsində aradan qaldırıla bilər. Bu nöqtəyə şərhlərimizi qısaca yekunlaşdıraraq, strateji nəzarət mərhələsinin başlaması üçün aşağıdakı nöqtələri müəyyənləşdirmək lazımdır.

- Müəssisə öz investisiyalarını diversifikasiya etmişsə, şirkətin hədəfləri və strategiyaları, resurs ayırmaları,
- MPO və ya MPO-ların ümumi məqsədləri və strategiyaları,
- ƏMİP-in və ya MPO-nun təşkilatı strukturu və onlara ayrılan resursların müəyyən edilməsi,
- SDM-lərin funksional bölmələrinin fərdi tətbiq siyasətlərinin müəyyən edilməsi,
- Hər bir strateji biznes bölməsinin strategiyasına uyğun olan liderlərin və liderlik üslublarının müəyyən edilməsi,

- ayrı-ayrı illik hədəfləri olan hər bir strateji biznes bölməsinin funksional şöbələrini şöbə planları (taktik planları)

- Funksional hissələrə bağlı alt eylemsel (əməliyyat) vahidlərin illik altı aylıq, aylıq, həftəlik fəaliyyət məqsədlərinə hərəkət proqramlarının edilməsi,

- BİB-in fəaliyyət planları vasitəsilə vahidlərin illik proqramlarını həyata keçirmək üçün büdcələrin yaradılması,

- Gedən dönüşüm proseslərində ən aşağı səviyyədə işçilərin və işçilərin gündəlik və ya gündəlik işçilərin məhsuldarlığı standartlarının (standartlarının) təyin edilməsi,

- Mütəşəkkilatçıların həyata keçirdikləri fəaliyyətlərdə daha aktiv və məhsuldar fəaliyyət göstərməsi üçün motivasiya və təşviq sistemlərini müəyyənləşdirin,

- Ən alt addımda məhsuldarlıq normalarının kaydedilməsindən həftəlik, aylıq, üç aylıq, altı aylıq və illik proqram hədəflərinin reallaşması bölüm planlarıyla siyasətinin reallaşma ya da gerçəkləşməmə vəziyyətlərinin tam olaraq təyin olunması və davamlı bir idarəyə imkan verəcək məlumat sisteminin yaradılması üçün, müntəzəm data provayderi Əlaqə sistemi yaradılması ,

- Bu on maddədə izah etməyə çalışdığımız maddələr üzrə fəaliyyət fəaliyyətinin müəyyənləşdirilməsi üçün meyarların yaradılması. Bu meyarlar aşağı səviyyəli əməliyyat vahidlərinin ara funksional hissələrində kəmiyyət (kəmiyyət) ola bilər. Lakin, yüksək səviyyəli rəhbərlik baxımından, kriteriyalar mümkün qədər sayısal olaraq nitel nitelklərə malik ola bilər.

- Strateji qiymətləndirmə əməliyyatlarını ən alt addımda eylemsel vahidlərin fəaliyyətə keçməsiylə əldə edilən ilk nəticələrlə başlamaq və bunun dalğa dalğa orta və üst rəhbərlik hədəfləri üzərindəki təsirlərinin nələr ola biləcəyinə və bu səbəbdən strateji məqsədləri necə təsir edəcəyini qərar verməlidir. Bu sistem müəyyən bir nöqtədə "məqsədəuyğunluq" ideyasını qəbul edir. Ancaq, strateji nəzarət üçün bu çağırışdırma, xüsusilə önləyici tədbirləri vaxt keçirmədən hərəkətə keçirmək, axsayan

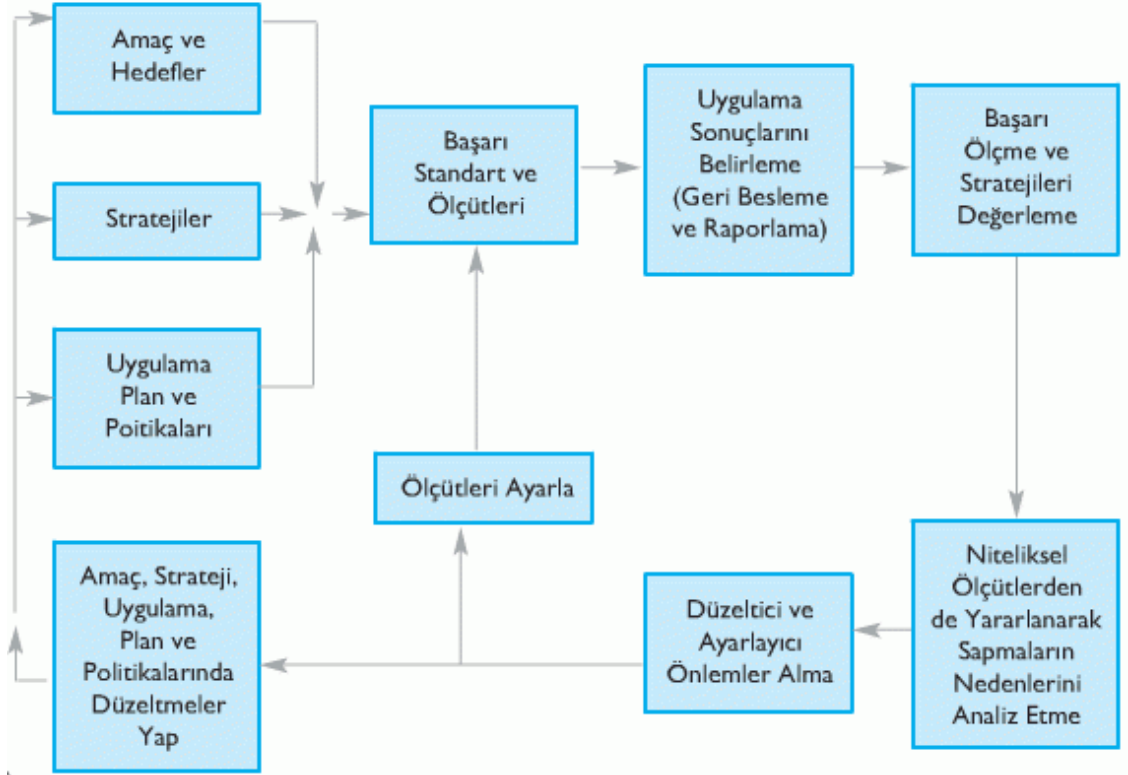
hissənin ya da vahidin harada olduğunu təsbit etmək, önləyici tədbirləri anında alaraq qaynaq və zaman israfına meydan buraxmamaq baxımından əhəmiyyətlidir.

- Strateji nəzarət hesabatları yalnız strateji biznes vahidlərinin funksional bölmələrinin və ən aşağı hərəkət vahidlərinin göstəricilərinin yerinə yetirilməsi barədə məlumat vermir. Bu hesabatlar, eyni zamanda strategiyanın tətbiq olunması üçün yaradılan funksional taktika planların, hərəkət proqramlarının büdcələrin ehtiva etdiyi hədəf, norma, fəaliyyət, standart və siyasətlərin strategiyaya uyğunluğu mövzusunda da axtarırlar. Ayrıca strategiyanı, dəyişən ətraf şərtləri və rəqabətdə nəzərdə tutulmayan məsələlər baxımından da analiz edib, strategiyanın və ümumi məqsədlərin ətraf şərtlərinə və müəssisənin (Şib'i) xüsusiyyətinə ya da xüsusiyyətinə uyğun olub-olmadığını da qərar verərlər. Bu açıqlamalarla biz strateji nəzarətin hər zaman strategiyanın yaradılması prosesini canlı tutan bir geribildirim xüsusiyyətinə sahib olduğunu vurğulamaq istəyirik.(34)

Nəzarət və qiymətləndirmə tədbirləri stratejistlər kuruluştaki bütöv planlaşdırma fəaliyyətlərinin bir-birləriylə uyğun olmasına və gedişatın strategiya istiqamətində istiqamətləndirilməsini köməkçi olur. Əlaqədar idarəçilərin aldıkları qərarların plan, proqram və siyasətlərin göstərdiyi çərçivədə olub olmadıklarını, ayrılan qaynaqların kifayət olub-olmadığı, yerində və ağıllıca istifadə istifadə, ətrafdakı hadisələrin beklənildiyi kimi inkişaf inkişaf etmədiyini, rəqib firmaların vahid fəaliyyətlərinə qarşı necə reaksiya göstərdikləri, qısa müddətli hədəflərdən orta və uzun müddətli hədəflərə çatma vəziyyətinin necə olduğu, irəlidə gedişatın necə təsirlənəcəyi, strateji planlardan hərəkət planlarına qədər bütöv plan sisteminin ümumi müvəffəqiyyətinin nə olduğu, dəyişməsi lazım olan xüsusların olub olmadığı ya da hazırlandığı şəkildə tətbiqə davam edilib edilməməsinə bağlı mövzularına cavab verməlidir. Buraya qədər olan şərtlərimiz, bütün strateji rəhbərlik kitablarında iştirak edən strateji idarənin ənənəvi tərifini və anlatımıdır. Ənənəvi strateji nəzarət prosesi Şəkil 13.1-də göstərilir.

**Şekil 13.1**

**Geleneksel Stratejinin Kontrol Yaklaşımı**

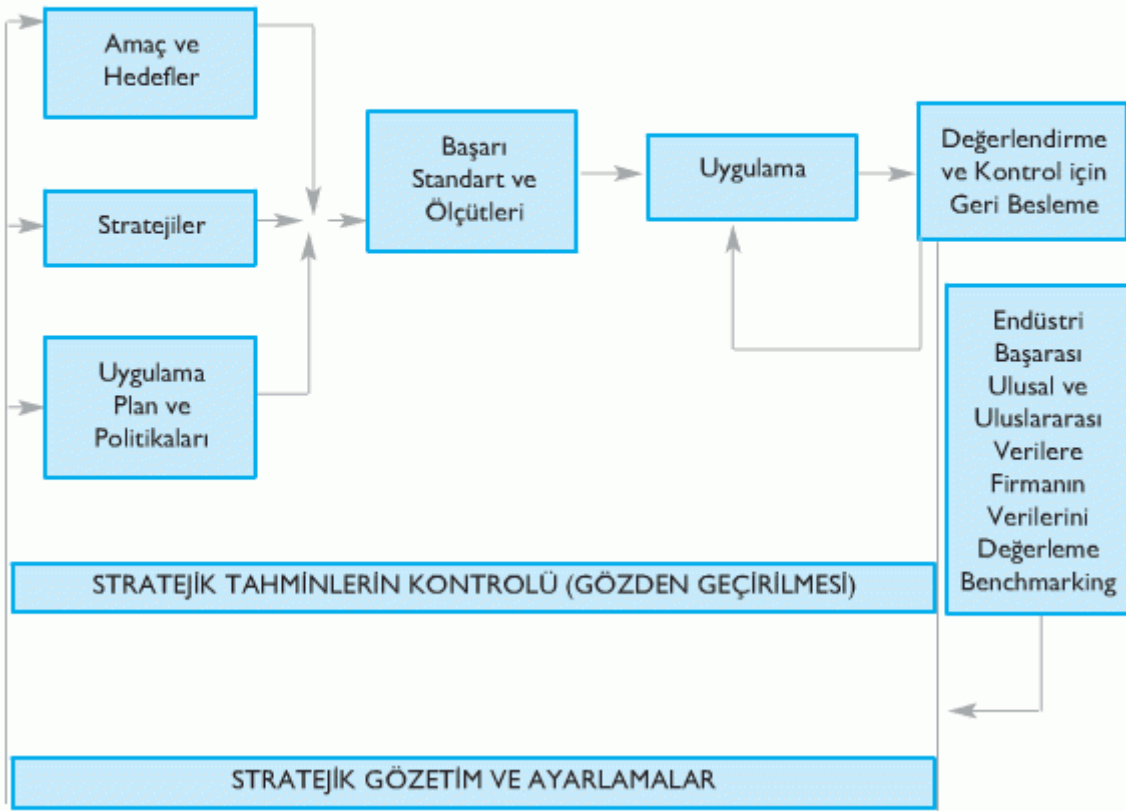


Strateji strateji nəzarət funksiyasının strateji tətbiqi və proqnozlarının yenidən nəzərdən keçirilməsinin funksiyalarından asla imtina edə bilməz və bugünkü qloballaşan dünyaya daha uyğun olan aşağıdakı müasir strategik idarəetmə yanaşması ənənəvi anlayışın olmaması üçün keyfiyyətlərə malikdir.



Şekil 13.2

Stratejik Kontrollerde Küresel ve Çağdaş Yaklaşım



Şirkətlərə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərən hər hansı bir dəyişiklik və ya meyl strategiyanın formalaşdırılması zamanı menecerlər tərəfindən müəyyən edilə bilməz. Strateji nəzarət, təxminləri nəzarət etməkdən daha çevikdir. Bəzi seçilmiş parametrlərin qiymətləndirilməsini və strateji müşahidə ilə proqnozları nəzarət etmək əvəzinə, müəssisəyə imkan və imkanlar və ya təhdid və təhdidlər təqdim edən ekoloji elementlərin monitorinqi. Daha əvvəl qeyd edilməyən kritik hadisələr, buraxılmış imkanlar və ya ciddi təhlükələrə səbəb ola biləcək imkanlar müəyyənləşdirir.(34)

Bundan əlavə, strateji nəzarət şirkətin rəqiblərinə nisbətən güclü və zəif tərəflərini müəyyənləşdirməsini tələb edir. Bunun üçün, şirkətin fəaliyyət göstərdiyi bölgələrdən bir qrup menecer şirkətin gələcəyə yönəldəcəyi əsas qüvvələrin qısa siyahısını hazırlamaq üçün təyin oluna bilər. Bu siyahıya əlavə olaraq şirkətin zəif nöqtələrinin başqa bir siyahısı da yaradılmışdır. Değişen rekabet koşullarının bu siyahıları nasıl etkileyeceğine ve strateji kontrol unsurlarına nasıl etki edeceğine karar

verilir.

Aşağıda strateji nəzarəti baxımından həll edilə biləcək mühüm xarici ekoloji meyillərin siyahısı verilmişdir:

- Dövlət müştəri kimi böyüdü,
- Avropa Birliyinin (AK) inkişafı,
- Şərqi Avropa ölkələri ilə iş imkanları,
- xidmət sektorunun inkişafı,
- Xalqın və dövlətin ekoloji dəyərlərə olan marağı,
- İnkişaf etməkdə olan ölkələrə rəqabət meylləri,
- Strateji resursların olmaması (neft, titan).

Strateji tətbiq etmə nəzarəti daha geniş məsələlərlə məşğul olur: Şirkətin strategiyası inkişaf edən hadisələr və meyllər nəzərə alınmaqla dəyişməlidir? Planlarda bir sapma görülürsə, avtomatik olaraq bir böhran və ya uğursuzluq göstərir? Qısa müddətli məqsədlərə nail olunub-edilməməsi ilə əlaqədar həyata keçirilmə nəzarəti daha çoxdur. O, ölkə daxilində və xaricində hadisələrin və tendensiyaların nəticələri ilə məşğul olur. Bir strategiyanın uğurlu olub-olmadığını qiymətləndirərkən belə bir qiymətləndirmə vacibdir.

Bir şirkətin büdcəsi adətən şirkətin faktiki gəliri və xərclərinin yol xəritəsi kimi qəbul edilir. Bu xəritə şirkətlərə maraqlarını maraqlandıran sahələrə necə diqqət yetirə biləcəkləri üzərində nəzarəti təmin edir. Beləliklə, lazımi tənzimləmə addımlar atılır.

Gəlirin, xərclərin və nağd axışının təxmini üçün edilən büdcələr, yaxşı tətbiq olunduğu təqdirdə, gərəksiz xərcləri azaltmaqda; strateji hədəflərə yönəlməyi təmin etməkdədir. (34)

## Nəticə və təkliflər

Günümüz dünyasında ictimai təşkilatların əsas məqsədi ən yaxşı xidməti təmin etmək və effektiv strategiyaları və metodları inkişaf etdirməklə hədəflərə çatmaqdır. Bu da yalnız sürətlə dəyişən dünyada dəyişikliklərə uyğunlaşması üçün ictimai təşkilatların uzun müddətli bir vizyona sahib olmaları və bu uzunmüddətli perspektiv ilə lazımı strategiyaları müəyyənləşdirmək və tətbiq etməklə mümkündür. Strategiyası olmayan bir təşkilat, önünü görə bilməyən və istiqaməti olmayan təşkilatdır. Gündəlik təkrarlanan işlər, uyğun və ahəngli bir hədəf meydana gətirə bilməz.

Bütün dünyada getdikcə artan rəqabət qarşısında strateji idarəetmə mühüm əhəmiyyət qazanmağa başlamışdır. Yalnız özəl sektorda deyil, ictimai və üçüncü sektorda da fəaliyyət göstərən bütün təşkilatlar qloballaşma və bunun gətirdiyi rəqabət qarşısında daha strateji düşünməyə, strateji planlamağa, strateji qərar almağa əvvəlkindən daha çox vacib sayılmışdır. Strateji idarəetmə, bir təşkilatda gələcəyə istiqamətli qərarlar alınmasından istifadə bir rəhbərlik texnikasıdır.

Strateji təhlil peşəkar fəaliyyət sahəsi kimi idarəetmə sistemində məqsəditəyinətə və planlaşdırma funksiyası ilə əlaqəli şəkildə meydana gəlmişdir. Onun yaranma zərurəti təşkilatın inkişafı, dəyişən mühitə uyğunlaşması və bu səbəbdən idarəetmənin səmərəliliyinin artırılması təlabatı olmuşdur. İnkişaf prosesində təşkilat böyüdükcə onun fəaliyyəti daha çox istiqamətləri əhatə etməyə başlayır. Onun əlaqədə olduğu kənar obyektlərin sayı və tərkibi daha müxtəlif olur, əlaqələrin məzmunu isə, daha da mürəkkəbləşir. Bu səbəbdən strateji təhlil daha da geniş və ətraflı xarakter daşımağa başlayır. Təşkilat bir növ daha geniş çeşiddə və fərqli informasiyalarla işləməyə məcbur olur. Əgər əvvəllər mövcud vəziyyət haqqında yalnız ilkin informasiya kifayət edirdisə sonradan təşkilat inkişaf etdikcə bunların qiymətləndirilməsinə ehtiyac yaranır və nəhayət son dövrlərdə qiymətləndirmə ilə kifayətlənməyərək yeni biliklərin yaradılmasına təlabatlar formalaşır.

İstənilən bir sahənin strateji təhlili həmin sahənin fəaliyyət mühitinin və bazarın mənfəətlilik perspektivlərinin qiymətləndirilməsi ilə həyata keçirilə bilər. Konkret bazarda təşkilatın imkanları və təhlükələrinin qiymətləndirilməsi bu prosesin tərkib hissələrindən biri kimi sayılır. Belə tədqiqatın əsas metodlarından biri strateji idarəetmədə istifadə olunan təhlil metodudur. Bu metod verilmiş hər bir vəziyyətdə təşkilatın güclü və zəif cəhətlərini üzə çıxarmağa və eyni zamanda potensial imkanları və təhlükələri qiymətləndirməyə imkan verir. Əldə olunan nəticələrin müqayisəsi zamanı bazarın verdiyi imkanlardan istifadə edilməsində daxili imkanların və zəif cəhətlərin müəyyənləşdirilməsi, xarici mühitin yaratdığı təhlükələrin və problemlərin təsirinin azaldılması üçün öz potensialından istifadə yollarının göstərilməsi üçün böyük əhəmiyyət daşıyır. Bir çox hallarda yaxşı nəticələr əldə edilməsi müəyyən dövrün keçməsinə tələb edir. Belə ki, müəssisənin xarici mühiti onun qarşısında proqnozlaşdırılması çox çətin olan gözlənilməz problemlərlə qarşısına çıxması imkanına malikdir. Menecerlərin yüksək peşəkarlığı məhz bu kimi hallarda müəssisənin böhranlardan müdafiə edilməsində və biznesdə mövqeyinin daha az itkilərlə qorunub saxlanılmasında özünü büruzə verir.

## Ədəbiyyat siyahısı

1. Axundov M. “Strateji idarəetmə”, Bakı- 2001.
2. Şahbazov K., Məmmədov M.H., Həsənov H.S. və b. “Menecment” Bakı-2005
3. Ələkbərov Ə., “Menecment”, İbrahimov F. Bakı-2007
4. Allahverdiyev H., “Strateji planlaşdırma”, Qafarov K., Əhmədov Ə. Bakı-2004
5. Axundov M. “Stareji idarəetmə”, Bakı-2001
6. Ç.R. Yüzbaşıyev, “İdarəetmə təhlili”, Dərslük, Bakı, 2012
7. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. “İqtisadi Nəzəriyyə”, Bakı-2002.
8. Erol Eren, “Stratejik yönetim”, İstanbul-2007
9. Erol Eren “Yönetim ve Organizasyon”. İstanbul-1991:
10. Ömer Dinçer, “Stratejik yönetim ve işletme politikası”. 2004
11. Ali Akdemir, “Stratejik planlama”. 2004
12. S. Güney, “Örgütsel Davranış”, Ankara-2011
13. V. Çelik, “Eğitimsel Liderlik”, Ankara-1999
14. Nezahat Güçlü, “Stratejik yönetim”, G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı 2
15. А.А. Блажевич, “Стратегический менеджмент”. УФА-2005
16. Виссема Х. “Стратегический менеджмент и предпринимательство : Возможности для будущего процветания”, ФИНПРЕСС -2000
17. Бендиков М.А. “Стратегическое планирование развития наукоемких технологий и производств”, Академия -2000
18. Под редакцией Петрова . “Стратегический менеджмент” СПб ., 2006.
19. М.: Международный университет бизнеса и управления , Добренькова Е.В., Долгоруков А.М., “Стратегическое управление бизнесом” 2001
20. Виханский О.С. “Стратегическое управление”, Гардарики- 2000
21. Дойль П. Питер, “Менеджмент : стратегия и тактика”, -1999
22. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. “Экономическая стратегия предприятия”, Филинь- 2001.
23. Под редакцией Г.Б.Клейнера. “Стратегия бизнеса” Москва-2000.
24. Минцберг Г. “Стратегический процесс” Питер -2001

25. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. “Стратегический менеджмент” Юристь -2002
26. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. “Стратегический менеджмент”, Москва – 1999
27. David Cowley. “Strategic Management”, Granfield School of Management – 2001
28. Kinaki William. “Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design”, The McGraw-Hill companies-2003.
29. Nut, P. C. ve R. W. Backoff. Jossey-Bass, “Strategic Management of Public”, San Fransisco- 1992
30. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>
31. <http://www.facemark.org/index/news/strateji-meneccment>
32. <https://managementmania.com/en/situation-analysis-5c>
33. <http://notoku.com/stratejik-kontrolun-tanimi-ve-onemi/>
34. <https://hbr.org/1975/01/strategic-planning-in-diversified-companies>
35. [file:///C:/Users/Sabuhi/Downloads/d\\_pdf\\_refe\\_ekono\\_7415.pdf](file:///C:/Users/Sabuhi/Downloads/d_pdf_refe_ekono_7415.pdf)

## **SUMMARY**

In the face of increasing competition across the globe, strategic management has begun to play an important role. Not only in the private sector, but also in the public and the third sector, it is more important to think strategically, strategically, and make strategic decisions before globalization and competition. Strategic management is a management technique used to make future decisions in an organization. Not only is it a strategy management plan, it also serves to strengthen the company's market position, efficiently and timely fulfillment of consumer demands. Managing strategy is a key prerequisite for organizing and managing the company's business. Strategic analysis has been made in relation to the purpose of planning and functioning in the management system as a field of professional activity. The need for its creation was a requirement for the development of the organization, adaptation to changing environment, and, consequently, the effectiveness of governance. As the organization grows, the development process begins to cover more aspects. The number and composition of the objects outside him are more diverse, and the content of the relationships becomes even more complicated. For this reason, strategic analysis is becoming more and more comprehensive. The organization is forced to work with a wide range of different types of information. If only the initial information about the situation existed previously, then there is a need to assess them as the organization develops, and finally, in recent years, not being satisfied with assessment, the need for new knowledge shapes.

## **РЕЗЮМЕ**

Перед лицом растущей конкуренции во всем мире стратегическая стратегия начала играть важную роль. Не только в частном секторе, но и в общественном и третьем секторах, важно стратегически, стратегически мыслить и принимать стратегические решения до глобализации и конкуренции. Стратегический менеджмент - это методика управления, используемая для

принятия будущих решений в организации. Это не только план управления стратегией, но и служит для укрепления рыночных позиций компании, эффективного и своевременного удовлетворения потребительского спроса. Стратегия управления является ключевой предпосылкой для организации и управления бизнесом компании. Стратегический анализ был сделан в отношении цели планирования и функционирования в системе управления как области профессиональной деятельности. Необходимость его создания была требованием для развития организации, адаптации к меняющейся среде и, следовательно, эффективности управления. По мере роста организации процесс разработки начинает охватывать больше аспектов. Количество и состав объектов вне его более разнообразны, а содержание отношений становится еще более сложным. По этой причине стратегический анализ становится все более всеобъемлющим. Организация вынуждена работать с широким спектром различных типов информации. Если раньше существовала только начальная информация о ситуации, то необходимо оценить их по мере развития организации и, наконец, в последние годы, не удовлетворенной оценкой, необходимостью в новых формах знаний.