

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“Strateji idarəetmənin əhəmiyyəti və onun Azərbaycan şirkətlərində
tətbiqinin üstünlükləri və faydaları”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Məmmədov Kənan Çingiz oğlu

BAKİ – 2019

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

BMDM-in direktoru
i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

_____ **imza**

“ ___ ” _____ **20__-cu il**

“Strateji idarəetmənin əhəmiyyəti və onun Azərbaycan şirkətlərində tətbiqinin üstünlükləri və faydaları”

Mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407 Menecment

İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə

Qrup: 212

Magistrant
Məmmədov Kənan Çingiz oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər
i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu

_____ **imza**

Program rəhbəri
i.ü.f.d., b/m Şamxalova Samirə Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2019

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT AND THE ADVANTAGES AND BENEFITS OF APPLYING IT TO AZERBAIJAN COMPANIES

SUMMARY

The urgency of the research: In a modern market economy the strategic management process plays a crucial role in managing corporate governance by acting as a decision-maker and executive.

Aims and objectives of the research: The main purpose of writing a dissertation work is to identify the benefits and benefits of strategic management in companies, in particular, to address the strategic management goals of the companies in the country, and to provide them with the strategic goals of developing strategic management strategies.

Used research methods: In the dissertation work has been used from statistical method, analysis method and SWOT analysis.

Information base of the research: In the research has been used from local and foreign literature, scientific articles, internet resource and website of various companies.

The limitations of the research: Since strategic governance covers a short period of time in our country, strategic management information is particularly limited in the country's companies.

The result of the research: As a result, I can note that role of Strategic Management in the effective implementation of the management process of the companies is the quite large in modern times.

Scientific and practical importance of results: The results on the strategic management obtained through the research work can be used by the country's companies to develop their business strategically and to develop rapidly in the current or future situation.

Keywords: Strategy, Strategic administration, Country strategy.

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ASİ	Adaptiv Strateji İdarəetmə
ASAN	Azerbaijan Services and Assesment Network
ARDNF	Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Fondu
ARMN	Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi
BP	British Petroleum
CRM	Customer Relationship Management
DSK	Dövlət Statistika Komitəsi
ƏDV	Əlavə Dəyər Vergisi
İSİ	İnnovativ Strateji İdarəetmə
KSM	Korporativ Sosial Məsuliyyət
PİMS	Production Information Management System
SMS	Strategic Management Society
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats
SOCAR	State Oil Company OF Azerbaijan Republic
TANAP	Trans-Anadolu qaz boru kəməri
WNİD	Webser New International Dictionary

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ	7
I FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏNİN MAHİYYƏTİ VƏ ONUN NƏZƏRİ KONSEPTUAL ƏSASLARI	10
1.1. Strateji düşünmə və strateji idarəetmə anlayışları, nəzəri əsasları və idarəetmə ədəbiyyatındakı yeri	10
1.2. Strateji idarəetmənin məqsəd və vəzifələri.....	21
1.3. Strateji idarəetməyə müasir baxış.....	28
II FƏSİL. Şirkətlərdə strateji idarəetmənin əhəmiyyəti, biznesin davamlılığı və rəqabətqabiliyyətində strateji idarəetmənin rolu	33
2.1. Şirkətlərdə strateji idarəetmənin tətbiqinin əhəmiyyəti.....	33
2.2. Biznesin davamlılığında strateji idarəetmənin rolu və üstünlükləri	42
2.3. Böhran şərtlərində strateji idarəetmənin əhəmiyyəti və istifadə üstünlükləri	57
III FƏSİL. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyəti və üstünlükləri	68
3.1. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyəti və ümumi çərçivəsi	68
3.2. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin üstün cəhətləri və yaradacağı faydalar.....	71
3.3. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqi ilə əlaqədar tədqiqat nəticələri və təkliflər	76
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR	82
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI	84
Cədvəllərin siyahısı.....	87
Şəkillərin siyahısı.....	87
Qrafiklərin siyahısı.....	87

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətlərin öz fəaliyyətlərini səmərəli və perspektivli şəkildə davam etdirə bilmələri şirkətlərin strateji idarəedilməsindən və bunun fonunda formalaşan şirkətlərin məqsəd və vəzifələri, o cümlədən uzaq görənlik bacarıqlarından və ətraf mühitdəki dəyişikliklərə cəld və vaxtında uyğunlaşa bilməklərində olduqca asılıdır. Strateji idarəetmə prosesi təşkilatların idarəedilməsində qərarverici və icraedici funksiya daşıyaraq şirkət idarəçiliyinin təməli rolunu oynayır. Üstün bir strateji idarəetməyə bacarığına sahib olan bir təşkilat, genişlənmə və inkişaf fəaliyyətlərini əvvəlcədən düşünməyə məcbur olduğundan ətraf mühitdə formalaşmış dəyişikliklərə qarşı hazırlanmaq ehtiyacını özündə hiss edən formalaşmış bir ahəng çərçivəsində fəaliyyətini davam edən bir təşkilatdır. Strateji idarəetmə həmçinin şirkətin daxili və xarici mühitinin yaratdığı qarışıqlıqları və dəyişkənlikləri öyrənərək idarəetmək bacarığıdır. Bu baxımdan, strateji idarəetmə, gələcəyi gözləmək əvəzinə, gələcəyi əvvəlcədən öyrənmək, gələcəyi şirkətin mənafeyi yönündə istiqamətləndirmək və öz gələcəyini formalaşdırmaq deməkdir. Şirkətlərin strateji idarəedilməsi şirkət fəaliyyətinin uzun müddətli inkişafının təmin olunmasının mənbəyidir. Strateji idarəetmə, bazar iqtisadiyyatının fürsətlərinin qiymətləndirilməsini, yaxından müşahidə edilməsini və şirkətlərin SWOT, 7-S, PİMS, Q-SORT analizləri həyata keçirərək təşkilatların güclü və zəif tərəflərindən formalaşan təhlükələri və ziddiyyətləri nəzərdən keçirilməsini özündə ehtiva edir. Strateji idarəetmə şirkətlərin ümumi çərçivədə qəbul olunmuş və idarəetmə nəzəriyyələri tərəfindən tətbiq edilən informasiya inventarının dəqiq nəticələrə keçməsinə şərait yaratmaqla şirkətlərin güclərini və rəqabətqabiliyyətliliyini yüksəldir. Strateji idarəetmə eyni zamanda şirkətlərin yaranmış böhran dövrünü ən az itkilərlə başa vuraraq öz inkişaf strategiyasını davam etdirməsinə və şirkətin genişlənməsinə öz müsbət təsirini göstərir. Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində dünya səviyyəli məşhur şirkətlərin idarəedilməsində ən önəm yetirilən sahələrdən birinin strateji idarəetmə olduğu danılmaz gerçəkdir.

Hal-hazırda ölkəmizdə fəaliyyət göstərən yerli dövlət və özəl şirkətlərdə strateji idarəetmə ilə bağlı gələcəyə istiqamətli geniş tədbirlər həyata keçirilir. Ölkə rəhbərliyi tərəfində hazırlanıb, həyata keçirilən “strateji yol” xəritəsi kimi strateji idarəetmə planları ölkə iqtisadiyyatında özəl sektorun inkişafına istiqamətlənmiş və özəl sektoru ölkə iqtisadiyyatının lokomotivi səviyyəsinə çatdırmağı hədəfləyən tədbirlər planıdır. Eyni zamanda hal – hazırda dünya təcrübəsində istifadə edilən ASI proqramını, İSİ proqramı kimi proqramların tətbiqi ilə ölkə iqtisadiyyatının təməlini təşkil edən şirkətlərin strateji idarəetmə baxımından güclənərək , özlərinin gələcək fəaliyyətlərini daha da nəzarət altında saxlanılmasına nail ola bilərlər.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Azərbaycan müstəqillik əldə etdikdən sonra ölkə şirkətlərinin müstəqil strateji idarəedilməsinə başlanılmışdır. Ölkə daxilində bu sahənin inkişafı yeniliyi ilə fərqlənir. Qoyulmuş problem üzrə Bayramov A, Quliyev T.Ə, Şahbazov K, Hayri Ülgen, Erol Elgün, Ansoff H.İgor , Richard L. Lynch, Robert S. Kaplan, David P. Norton kimi yerli və xarici müəlliflər yer almışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Dissertasiya işinin yazılmasında əsas məqsəd şirkətlərdə strateji idarəetmənin əhəmiyyəti və tətbiqinin üstünlükləri və faydalarının müəyyən edilməsi,xüsusilə, ölkə şirkətlərində strateji idarəetmə baxımından mövcud vəziyyətin öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi ilə şirkətlərin strateji idarəetmə baxımından inkişafına istiqamətlənmiş vəzifələrin verilməsindən ibarətdir. Bu tip vəzifələrə aşağıdakıları aid etmək olar:

- Dövlət və yerli şirkətlərdə strateji idarəetmə səviyyələrinin müəyyən edilməsi.
- Strateji idarəetmə ilə bağlı yaranmış problemlərin öyrənilməsi.
- Dünya təcrübəsində istifadə edilən proqramların ölkə şirkətlərində verəcəyi təsirlər.
- Ölkə şirkətlərində strateji idarəetmə ilə bağlı nəticələrin təhlili və s.

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqatın obyektı kimi ölkə iqtisadiyyatında fəaliyyət göstərən Socar, Paşa Holding, Azərsun, Unibank KB

kimi şirkətlər o cümlədən, Strateji yol xəritəsi proqramı təşkil edir. Predmetinə gəldikdə isə bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji idarəetmənin nəzəri əsasları təşkil edir.

Tədqiqatın metodları: Strateji idarəetmə sahəsində tədqiqatlar aparmış istər yerli, istərsə də xarici iqtisadçı alimlərin əsərləri, ölkə şirkətləri haqqında aparılan SWOT analizlərin təhlili, bu sahədə əldə edilmiş statistik məlumatlar və digər normativ hüquqi sənədlər təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası: ARMN, Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən bir çox yerli şirkətlərin hesabatları, dövrü mətbuatda nəşr edilmiş sahə ilə bağlı aktual məsələlər, eyni zamanda yerli və xarici iqtisadçı alimlərin bu sahədə yazdığı əsərlər təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Strateji idarəetmə ölkəmizdə geniş tətbiqinə başlanılması qısa bir dövrü əhatə etdiyi üçün, xüsusilə, ölkə şirkətlərində strateji idarəetmə ilə bağlı informasiyalar olduqca məhdud səviyyədədir. Həm DSK tərəfindən, həm də özəl şirkətlər tərəfindən lazımi olan statistik məlumatların yetərsizliyi tədqiqat işinə maneə olan əsas mənbələrdəndir.

Nəticələrin elmi-praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqat işinin aparılması sayəsində əldə olunan strateji idarəetmə barəsindəki nəticə və təkliflər ölkə şirkətlərinin istər böhran şəraitində, istərsə də mövcud vəziyyətdə öz fəaliyyətlərini strateji baxımdan daha da inkişaf etdirmələri və sürətli inkişafı üçün istifadə edilə bilər.

Dissertasiya işinin strukturu və həcmi: Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, ədəbiyyat siyahısı, cədvəl, qrafik və şəkillərin siyahısından ibarət olmaqla 87 səhifədən ibarətdir.

FƏSİL I: STRATEJİ İDARƏETMƏNİN MAHIYYƏTİ VƏ ONUN NƏZƏRİ KONSEPTUAL ƏSASLARI

1.1. Strateji düşünmə və strateji idarəetmə anlayışları, nəzəri əsasları və idarəetmə ədəbiyyatındakı yeri

Strategiya yunan mənşəli termin olub “stratos”-ordu, “ago”-idarəetmək sözlərinin birləşməsindən meydana gəlmişdir. Bəzi mənbələrdə strategiya termininin latın mənşəli “stratum” sözündən meydana gəldiyi qeyd edilmişdir. Latınca “stratum” sözü yol, istiqamət anlamını verməkdədir. Strategiya xüsusi ilə hərbi anlamda geniş istifadə olunan terminlərdəndir. “WNİD”-ə görə strategiya tərəflərin döyüşdə məqsədə getmək üçün güclərinin mövcud şərtlərə uyğun, əlverişli şəkildə idarəetmə elmi və sənətidir. Ümumi anlamda strategiya hər hansı bir təşkilatın seçdiyi siyasətə uyğun olaraq qarşıya qoyduğu hədəflərə çatmaq üçün həyata keçirdiyi tədbirlər olaraq ifadə edilir. Ümumi strategiya anlayışının artıq yalnız müdafiə siyasəti çərçivəsində qalmayacağı və hər bir təşkilatın əsas siyasətində ayrılmaz yer tutacağı asanlıqla anlaşılmaqdadır. Hər bir siyasi və iqtisadi fəaliyyət cəmiyyətin rifahına, tələbinə və tendensiyasına yönəldiyi üçün strategiyanın bugünkü əhatə dairəsi psixologiya, sosiologiya, iqtisadi, ideoloji, hərbi və idarəedici mühiti də öz maraq dairəsi tərkibinə daxil etmişdir. Strategiya termini üçün müxtəlif təriflər verilmişdir. Bunlara aşağıdakıları misal göstərmək olar: “Oyunun yeni qaydalarını araşdırmaq və qazanmaq üçün yollar tapmaq vasitəsidir”, “Kəskin rəqabət şəraitində məqsədlərini reallaşdırmağa çalışan bir təşkilatın həyata keçirəcəyi fəaliyyət növüdür”, “Təşkilatın müxtəlif funksiyaları arasında meydana gələn qarışıqlığı aydınlaşdıran və ümumi məqsədləri müəyyənləşdirən qərarlar bütünüdür”. “Müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərini müəyyənləşdirmək və bu məqsədlərə çatmaq üçün lazım olan resursların düzgün şəkildə istifadəsini reallaşdıran idarəetmə vasitədir”. (Axundov.M (2001) səh-16)

Strateji idarəetmə sahəsində xüsusi yerə malik olan Ansoff strategiyasının iki əsas istiqamətini fərqləndirməkdədir: saf strateji və ümumi strateji. Ansoffa görə saf strateji “işlətmənin bir hərəkəti və ya xüsusi hərəkətlər ardıcılığıdır”. Ümumi strategiya isə “təşkilatın yaranmış mövcud vəziyyətdə hansı saf strategiyayı

seçəcəyini göstərən statistik qərarlar toplusudur”. Chandler strategiyayı “Təşkilatın uzunmüddətli məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirmək və bu məqsədləri reallaşdırmaq üçün lazım olan resursları istifadə edərək uyğun fəaliyyət proqramının hazırlanması” kimi ifadə etmişdir. Buna oxşar fikirlərdən biri Anhoniyə aiddir. Onun fikrincə strategiya “təşkilatdakı məqsədlər və məqsədlərdəki dəyişikliklər, onların reallaşmasında istifadə ediləcək resurslar, bu resursların xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi, paylanması və istifadəsi üzrə qərar qəbul etmə bacarığıdır”. Hofel və Schender isə strategiyayı “təşkilatın daxili mühitinin imkanları ilə xarici mühitin fürsət və təhlükələri arasında uyğunluq yarada biləcək bir fəaliyyət” olaraq qiymətləndirmişdir. Buna görə də, strategiya “təşkilat ilə ətraf mühit arasında olan münasibətləri təhlil edərək təşkilatın məqsədlərinin və vəzifələrinin müəyyənləşməsində bunları həyata keçirəcək fəaliyyət istiqamətlərinin formalaşmasında mövcüd resurslardan istifadə imkanlarını irəli sürən müasir idarəetmə anlayışıdır”. (Spender.J. 2014, s. 36).

Strategiya anlayışını təşkilatların idarəedilməsi konsepsiyası baxımından önəmini düzgün dərk etmək üçün bəzi xüsusiyyətləri qeyd etmək lazımdır:

- Strategiyanın əsas məqsədi təşkilatın fəaliyyət istiqamətinə nəzarət edilməsi və təşkilatın uzunmüddətli rifahını təmin edilməsidir.
- Strategiya şirkətin istiqamətləndiyi məqsədə görə uzun bir dövrü əhatə edir.
- Strategiya şirkətin resurslarını və imkanlarını bir-biri ilə əlaqəli şəkildə istifadə edilməsinə imkan yaradır.
- Strategiya bir tərəfdən təşkilat və təşkilatın ətraf mühiti arasında digər tərəfdən də, təşkilat və onun missiyası arasında mövcüd olan ən yaxşı əlaqəni yaratmağa əsaslanır.
- Strateji qərarlar dərin mənbələrə əsaslanır və bu mənbələrdən geri dönülməsi çətin olan fəaliyyətdir.
- Rəqabətçi mühitdə fəaliyyət göstərən bir şirkət üçün strategiya əsas anlamda rəqiblərə qarşı üstünlük qazanılmasında istifadə edilir.

- Normal şərtlər daxilində hər hansı bir təşkilat resurslarını və enerjisini fokuslaşdıracağı sadəcə bir neçə strategiyayı həyata keçirə bilər.
- Strategiya gələcəyə istiqamətlənmiş fəaliyyətdir, bu baxımdan təşkilat üçün riski həmişə özündə saxlayır.
- Strategiya hal-hazırda şirkət üçün nəyin yaradıla biləcəyini və nəyin yaradılmasının çətin olacağı fikrini yaradır və bu da öz növbəsində şirkət üçün köklü dəyişiklərə səbəb olur.
- Uğurlu bir strategiya şirkətin bir çox bölmələrinin birlikdə həyata keçirədiyi fəaliyyətin nəticəsidir. (Aktan C,2008, s.7).

Strategiya termini hərbi sahədə geniş istifadə olunan termin olmaqla yanaşı zaman keçdikcə idarəetmə sahəsində də geniş olaraq istifadə edilməyə başlanılmışdır. İdarəetmə səviyyəsində strategiya termini hər hansı bir şirkətin məqsədə çatmaq üçün keçəcəyi yollar anlamını verir. Strateji idarəetmə anlayışını tarixi bir yanaşma olaraq çox qədim zamanlara təsadüf edir. Xüsusilə, hərbi sahədə həyata keçirilən döyüşlərdə çoxlu sayda strateji idarəetmə nümunələrinə rast gəlmək olar. Ancaq, bu nümunələr elmi olmayan idarəetmə dövrünün məhsullarıdır. Strateji idarəetmə düşüncəsinin elmiləşməsi üçün ilk öncə idarəetmə termininin elmiləşməsi lazım idi. Bu hadisə sənaye inqilabında sonra 1880-ci ildən etibarən formalaşmağa başladı. Strateji idarəetmə praktikasının nəzəri əsasları və idarəetmə funksiyaları idarəetmə anlayışının elmi cəhətdən başlanğıcı ilə müəyyən edilir. 1950-ci illər gələcəyin sistemli olaraq düşünülməsinin əhəmiyyət qazandığı illərdir. Bu mərhələni qısaca “Planlama ” olaraq adlandırmaq mümkündür. Şirkətlər baxımından qiymətləndirsək, bu dövrün planları məhdud və yaxın gələcəyi görməyə çalışan biznes planlarıdır. 1960–cı illər isə istehlakçı cəmiyyətinin və marketinq anlayışını inkişafında və idarəetmə yanaşmalarında radikal bir dönüş nöqtəsi olmuşdur. Bu illərdə müəssisələr, xüsusilə də, kommersiya funksiyalarını inkişaf etdirmək üçün böyük yenilikləri həyata keçirməyə çalışmışlar. Bu yeniliklərin əsas hissələrini anket və rəy sorğusu, bazar araşdırmaları aparmaq və satış üsullarının şaxələndirilməsi əhatə etmişdir. Bu dövrdə ilk kompüterlərin tətbiqi də şirkətləin marketinq funksiyasına dəstək oldu.

Eyni illərdə xidmət sektorunda əhəmiyyətli bir dəyişiklik olmuşdur. Tamamilə müştəri yönümlü xidmət fəaliyyəti şirkətlərin marketinq konsepsiyasının formalaşmasında mühüm rol oynamışdır. Bu dövrdə daha uzaq nöqtələri görmək, təhlil etmək və qiymətləndirmək ehtiyacı ortaya çıxmışdır. Bu dövrdə “uzunmüddətli planlama” üsulları inkişaf etmişdir. 1965-ci illərdə planlaşdırmada "parçalanmış" yanaşmanın gözləntiləri qarşılamadığı müəyyən edilərək şirkətlərin bir bütün olaraq planlanmasının önəmi başa düşüldü. Beləliklə, “parçalanmış” yəni məhdud planlamadan “toplu” planlamaya keçildi. 1970-ci illərdə şirkətlərdə strateji idarəetmə düşüncəsi ön plana çıxmışdır. Bazarlardakı inkişaf şirkətlərarası rəqabəti gücləndirməyə başlayınca rəqabətin gedərək artan təzyiqi müəssisələri investisiya və marketinq sahəsində strateji hədəflər qoymağa istiqamətləndirmişdir. 1970-ci illərə qədər planlama anlayışının təməlinə “gələcəyi təxmin etmək, gələcəyə yönəlik qəbul edilmiş məqsədləri müəyyənləşdirmək və buna uyğun davranmaq” anlayışları dururdu. Ancaq, 1970-ci illərdə bunun kifayət etmədiyi aydın oldu. Belə bir vəziyyətdə nail olunacaq məqsədlərin müəyyənləşməsi yerinə öz istiqamətlərinin formalaşmasının daha məqsədə uyğun olduğu fikri meydana gəlmişdir. Və beləliklə, yol, istiqamət mənasını verən “Stratum” terminində meydana gələn strateji anlayışı planlama müddəti ilə birləşdi və nəticədə strateji planlama dövrü başladı. Bu dövr 1980-ci illərə qədər davam etdi. 1980-ci ildə şirkətlər rəhbərləri özləri üçün qarşılıqlı işçilərin məqsədləri ilə şirkətin məqsədlərinin eyni bir istiqamətdə bütünləşməsi məqsədini qoydular. Bu tarixlərdə şirkətlərin yalnız müəyyən bir mühit tərkibində mövcud ola biləcəyi fikri formalaşmışdı. Mühitin təşkilatlarda həll edici rola malik olduğu müəyyən edilmişdi. Strategiyaların nəticələrinin ətraf mühitdən asılı olaraq qiymətləndirilməsi və bu qiymətləndirmədən əldə olunan “feedback”-lərlə şirkətin özünün yenidən formalaşdırmasının vacibliyi meydana çıxmışdır. Bunun nəticəsində də “Strateji idarəetmə” dövrü başlamış oldu. Ancaq, ətraf mühitdə baş verən sürətli dəyişikliklər strategiyaların başa çatdığı anda müasir dövrün şərtlərindən geri qaldığı və başlanğıcda şirkətin müəyyənləşdirdiyi istiqamətin, yolun öz effektini itirdiyi müəyyənləşmişdi. Bu halda, gələcəkdə mümkün olan

inkişafları gözləmək və onlara cavab vermək üçün müxtəlif yollar yaratmaq lazım idi. Bu anlayışla, 1985-ci illərdə strateji idarəetmədə strateji ssenarilərin yanaşması qəbul edildi. Ancaq, bu dövrdə çox uzun müddət davam etmədi. Strateji ssenari yanaşması gələcəkdə müxtəlif vəziyyətlərdə davranış yollarını göstərdi. Ancaq, hər bir halda, gələcəkdə gözlənilməz hallar baş verə bilər. Beləliklə, gələcəyi öncədən görməyə çalışıb hər bir vəziyyətə uyğun ola biləcək ssenarilər formalaşdırmaq əvəzinə gələcəkdə hər şeyin ola biləcəyini və bunun əvvəlcədən praqnozlaşdırmağın mümkün olmayacağı fikri formalaşmağa başlamışdı. Bu dövərdə formalaşan strateji görüş terminin təməlinə sürətlə dəyişən ətraf mühitdə qısa bir zaman kəsiyində şirkətin qarşısında maneəyə çevrilən yol, istiqamət, ssenarilər əvəzinə sürətlə dəyişən mühitdə sürətlə dəyişib özünü yenidən formalaşdırma biləcək strateji idarəetmə dəyərləri formalaşdırmaq durmuşdur. Strateji idarəetmənin inkişaf mərhələləri:

Cədvəl 1: Strateji idarəetmənin keçdiyi elmi mərhələlər

Mərhələlər	Xüsusiyyətləri
Elmi idarəetmə dövrü – (1880)	-
Planlama-(1950)	Görünən gələcək, hissəcik yanaşması, çatma nöqtəsi, bağlı təşkilat
Uzunmüddətli planlama Toplu Planlama (1965)	Uzunmüddətli gələcək Sistem görünüşü, vahid yanaşma, daxili qarşılıqlı əlaqə
Strateji planlama(1970)	Istiqamətin müəyyən edilməsi
Strateji idarəetmə (1980)	Açıq təşkilat, ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqə, feedback
Strateji ssenarilər (1985)	Alternativ cəhətlər, alternativ yollar, ssenarilər
Strateji görüş(1990)	Gözlənilməz gələcək, naməlum mühit, strateji dəyərlər, mədəniyyət

Mənbə: (Akgemci.T, 2015, s.72)

Strateji idarəetmə anlayışı 1980-ci ildən etibarən biznes idarəçiliyinə daxil olmuş və hal-hazırda da geniş istifadə olunan idarəetmə ünsürlərindən biridir.

Qeyd olunan termin strategiya və idarəetmə sözlərinin birləşməsindən meydana gəlmişdir. Strateji idarəetməyə aid idarəetmə ədəbiyyatında bir çox təriflər qeyd olunmuşdur. Strateji idarəetməyə “Şirkətlərin gələcək məqsədlərə çatması üçün bütün funksiya və elementlərinin vahid bir yanaşma ilə uzun müddətli idarəedilməsidir” kimi tərif vermək olar. Strateji idarəetmə hər hansı bir şirkətin hədəflərinə çatmasına istiqamətlənmiş bir idarəetmə növüdür. Hər bir şirkətin özünə xas olan hədəfinin olması çox önəmlidir. Çünki, hər hansı bir hədəfi olmadan fəaliyyət göstərən şirkət hara getdiyini bilməyən, ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərdən asılı olan və uğurlarının şansıdan asılı olduğu bir şirkətdir. Ümumiyyətlə, strateji idarəetmə 3 əsas mərhələdən ibarətdir: strategiyanın hazırlanması, strategiyanın tətbiqi və strategiyanın qiymətləndirilməsi. Strategiyanın hazırlanmasına şirkətin məqsəd və vəzifələrinin inkişaf etdirilməsi, təşkilatın xarici imkanları və təhdidlərinin öyrənilməsi, daxili güclü və zəif cəhətlərinin müəyyən edilməsi, uzunmüddətli məqsədlərin qurulması, alternativ strategiyaların yaradılması və təşkilatın işinin fəaliyyət göstərilməsi üçün xüsusi strategiyanın seçilməsi daxildir. Strategiyanın hazırlanması şirkətlərə yeni biznes qərarlarının formalaşmasına, resursların düzgün şəkildə seçilməsinə, şirkət daxili və xarici əməliyyatları genişləndirməyə və diversifikasiya etməyə, hətta, beynəlxalq bazarlara daxil olmağa, yeni müəssisələr yaratmağa və şirkət idarəçiliyində düşmənliyi aradan qaldırmağa imkan verir. Çünki, heç bir təşkilat məhdud sayda resurslara malik deyildir. Bu baxımdan, təşkilat rəhbərləri hansı strategiyanın şirkətə daha çox gəlir gətirəcəyinə qərar verməlidir. Strategiyanın hazırlanması şirkəti uzun zaman ərzində yeni məhsullar, resurslar əldə etməyə, yeni bazarlara açılmağa və müasir texnika və texnologiyanın tətbiq edilməsinə şərait yaradır. Strategiyalar uzunmüddətli rəqabət üstünlüklərini müəyyənləşdirirlər. Yaxşı və ya pis nəticələrindən asılı olmayaraq strateji idarəetmə qərarları şirkət üzərində çoxfunksiyalı nəticələrə və təsirlərə malikdir. Top menecerlər strateji idarəetmə qərarlarının təsvirlərini tam başa düşmək üçün lazimi potensiala malik olan şəxslərdir. Bu baxımdan, onlar şirkətin təşkilatın inkişafı üçün lazimi resursların yaradılması səlahiyyətinə malikdirlər.

Strategiyanın həyata keçirilməsi ilk növbədə təşkilatın illik məqsədlərini müəyyən edilməsini, siyasətinin hazırlanmasını, işçilərin motivasiyasını, resursları ayıraraq icra edilməsini özündə birləşdirir. Strategiyanın həyata keçirilməsi təşkilat üçün formalaşdırılmış strategiyanın inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur. Qeyd olunan inkişafa şirkət daxili mədəniyyətin dəstəklənməsi, effektiv təşkilati quruluşunun yaradılması, marketing söylərinin istiqamətləndirilməsi, büdcənin hazırlanması, informasiya sisteminin inkişaf etdirilməsi və istifadəsi daxildir. Strategiyanın həyata keçirilməsini tez-tez strateji idarəetmənin “hərəkət mərhələsi” də adlanır. Strategiyanın həyata keçirilməsi işçiləri və menecerləri formalaşdırılmış strategiyaları həyata keçirmək üçün səfərbər etmək deməkdir. Bu, eyni zamanda çox vaxt strateji idarəetmənin ən çətin mərhələsi hesab olunur və strategiyanın tətbiqi fərdi intizam, məsuliyyət və öhdəlik tələb edir. Uğurlu strateji idarəetmənin həyata keçirilməsi menecerlərin işçilərini motivasiya etmək bacarıqlarına əsaslanaraq daha çox elmi bir sənətdir. Hazırlanmış, lakin, həyata keçirilməmiş strategiyalar uğurlu bir nəticə vermir. Uğurlu strategiyanın həyata keçirilməsində beynəlxalq münasibətlərin də olması çox vacibdir. Strategiyanın həyata keçirilməsi şirkət daxilindəki bütün işçi və idarə heyətinin işinin formalaşmasına birbaşa təsir göstərir.

Strategiyanın qiymətləndirilməsi strateji idarəetmənin sonuncu mərhələsidir. Təşkilatın xarici və daxili mühiti daim dəyişikliklərə məruz qaldığı üçün strateji idarəetmə üsulları da tez-tez dəyişir. Üç əsas strateji qiymətləndirmə metodu mövcuddur. Bunlara: mövcud strategiyanın əsasları olan daxili və xarici amillərin nəzərdən keçirilməsi, performansların ölçülməsi və düzəldici tədbirlərin həyata keçirilməsi daxildir. Strategiyaların qiymətləndirilməsi olduqca vacibdir, çünki, bugün əldə olunan müvəffəqiyyət sabah əldə olunacaq müvəffəqiyyətin zəmanətçisi deyil. Strateji idarəetməni başa düşmək üçün üç nəzəri əsası qeyd etmək lazımdır:

1. Klassik strateji idarəetmə prosesi modeli - bu yanaşma əsasən sənaye iqtisadiyyatı olan şirkətlərə xas olan strateji idarəetmə modelidir. Yanaşma

müəssisənin və ətraf mühitin analizini (SWOT), strategiyanın formalaşmasını və həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

2. İkincisi, resurslara əsaslanan bir yanaşmadır -yanaşma şirkətin rəqabət üstünlüyünü davam etdirə birmək üçün lazım olan resursların ələ keçirilməsini və idarəsini nəzərdə tutur.
3. Üçüncüsü, maraqlı tərəflərlə əlaqələrin təhlili və idarə olunması üçün bir yanaşmadır- maraqlı tərəflərin perspektivləri şirkətlərlə qarşılıqlı faydalılıq əldə edilə biləcək müqavilələrin formalaşmasına səbəb olur. Bu əlaqələrin və partnyorluq şəbəkəsinin uğurla idarəedilməsi şirkətin rəqabətçi gücünün artmasına təsir göstərir.

Ümumiyyətlə, SMS-ə görə strateji idarəetmə 12 əsas alt qrupa ayrılmaqdadır.

Bunlar aşağıdakılardır:

- Davranış strategiyası
- Rəqabət strategiyası
- Əməkdaşlıq strategiyası
- Təşkilati strategiya
- Sahibkarlıq strategiyası
- Qlobal strategiya
- Elm və innovasiya
- Müasir strategiya
- Strateji insan resursları
- Strateji liderlik və idarəetmə
- Strateji təcrübə
- Strateji idarəetmə müddəti

Strateji idarəetmənin əsas təməl hissələrindən biri strateji düşünmə anlayışıdır. Strateji idarəetmənin əsas tərkib hissələrindən biri olan strateji düşünmə müəssisəni və onun rəqabətçi mühitini əhatə edən böyük rəsmi görməyə və uzun müddətli dövrdə şirkətin inkişaf potensialını müəyyənləşdirməyə imkan yaradan düşüncə tərzidir. Strateji düşünmə həm strateji idarəetmənin başlanğıcı, həm də

strateji idarəetmənin bütün mərhələlərində lazım olan idarəetmə bacarığıdır. Başqa bir sözlə strateji düşünmə bacarığı ətraf mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşmaq, nəticələri analiz etmək, mövcud təklifləri incələmək və yeni təkliflər vermək bacarığıdır. Strateji düşünmə strateji idarəetmənin yaradıcı istiqamətlərinin formalaşması üçün istifadə olunur. Daha ətraflı düşünüldüyündə strateji düşünməni dəyişiklik, transformasiya, rəqabət faktorlarının formalaşdırdığı gələcəkdə təşkilatın fəaliyyət planlarını və bu planların nəticələrini proqnozlaşdırmaq qabiliyyəti kimi müəyyən etmək olar. Strateji düşünmə anlayışı ilə əlaqədar olaraq ilk mülahizələri başlananlardan biri olan Ohmae “The Mind of Strategist” adlı əsərində strateji düşünməyi heç kimdən asılı olmadan effektiv təhlil aparmaq, doğru problemləri tapıb onları həll etmək istiqamətində elastik məntiq formalaşdıran bir formül kimi qiymətləndirmişdir. Bu cür məntiq eyni zamanda həm keçmiş, həm bugün həm də gələcəyi nəzərə alaraq üçölçülü bir təhlil bacarığını inkişaf etdirməyi və ətraf mühitin davamlı təhlilini tələb edir. Strateji düşünmə təşkilatın keçmişindən daha fərqli və daha vacib bir yerdə möhkəmlənməsi üçün rəqabət strategiyalarını kəşf etməyə istiqamətlənmiş və bunu həyata keçirərkən fərsətlərlə qaynaqları müqayisə edən bir düşünmə tərzidir. Bu düşünmə tərzisi məlumatlar əldə edər, təhlil edər və bunları şirkətlərin strategiyasını inkişaf etdirə bilməkdə, qərar qəbul etməkdə və strateji planlar hazırlamaqda istifadə edir. Jeanne Liedtka-ya görə strateji düşünmə anlayışı əslində bir çox yazarlar tərəfindən sadəcə strategiya haqqında düşünmə olaraq başa düşülsə də, əslində, hadisələri vahid bir baxışdan nəzərdən keçirə bilməyi, məqsədyönlü olmağı və vaxtında düşünə bilməyi gərəkdirən geniş düşüncə tərzidir. Goldman isə Jeanne Liedtka-nın düşüncələrinə əsaslanaraq strateji düşünməni məqsədyönlülük, idarəedicilik, fərsət yönəlməlik, sistem yönümlülükdən ibarət olan dörd əsas ünsürdən meydana gəlməsi fikrini ifadə etmişdir. Strateji düşünmə konsepsiyasında çalışan mühüm tədqiqatçılardan biri olan Ingrid Bonn isə strateji düşünməni sistem düşüncəsinə, yaradıcılığa və geniş görməyə əsaslanan və qeyri-müəyyənliyi və strateji problemləri həll etmək üçün bir vasitə kimi ifadə

etmişdir. Pisapia isə strateji düşünmənin tərkib hissələrini təcrübələrə əsaslanmaq, yenidən formalaşdırmaq və sistem düşüncəsi olaraq ifadə etmişdir.

1. Təcrübələrə əsaslanmaq: Şirkətin mövcud vəziyyətini və gələcəkdə hansı vəziyyətdə olacağını əvvəlcədən görə bilmək və bu vəziyyətdə yeni fikirləri reallaşdırmağı bacara bilən strateji düşünmə bacarığıdır.
2. Yenidən formalaşdırmaq: Hadisələrə yeni bir baxış tərzini yeni fəaliyyət istiqamətləri formalaşdırmaq üçün təşkilatın bütün diqqətini məntiqi perspektivlərə cəlb edən, şüurlu bir fəaliyyətdir.
3. Sistem düşüncəsi: Sistemin hər hansı bir hissəsində meydana gələn dəyişiklik, sistemin digər elementlərində də dəyişikliklərə gətirib çıxaracaq şüurunu ifadə edir.

Strateji düşünmədə Liedtka modeli-strateji düşünmənin təhlili bir-birinə bağlı olan yeni imkanlar üçün fikirlər və münasibətlərin meydana gəlməsinə şərait yaradır. Düşünmək üçün səy göstərən tənqidi qərarı dayandırmaq daha yaradıcıdır. Bunu nəzərə alaraq Liedtka qarşılıqlı atributların strateji düşüncə modelini təklif etmişdir. Modelə əsasən strateji düşünmənin beş əsas elementi vardır. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

- Birinci element sistem perspektividir: strateji düşüncə bir sistem və ya vahid bir fikir əks etdirir, eyni zamanda təşkilatın müxtəlif hissələrinin hər birinə necə təsir etdiyini tanıyır.
- Niyyət mərkəzli: niyyətin davamlı formalaşması və yenidən bərpası strateji düşüncə tərzini istiqamətləndirir və idarə edir.
- Vaxtında düşünmə: strateji düşüncə yalnız gələcəyə yönümlü fəaliyyət kimi qiymətləndirilmir, eyni zamanda mövcud realıq və gələcək niyyəti arasındakı boşluqada istiqamətləndirilir.
- Hipotezis yönümlü düşünmə: hipotezlərin yaradılması və sınaqları strateji düşünmənin əsas təməl fəaliyyətlərindəndir.
- İmkanları qiymətləndirmək: strateji düşünmə bacarığı yaranmış imkanları qiymətləndirməyə istiqamətlənmişdir və sürətlə dəyişən bir mühitdə ortaya çıxacaq alternativ strategiyaları dəyərləndirməyə imkan verir.

Strateji düşünmənin özünə xas müxtəlif aspektləri mövcüddür:

1. Strateji məqsədə istiqamətlənmək: Strateji düşünmə hər hansı bir vizyona əsaslanır. Vizyon şirkətin gələcək planlarına əsasən çatmaq istədiyi nöqtə (məqsəd) anlamını verir. Strateji düşünmə şirkətin həmin məqsədə çatmasına kömək edə biləcək fikirlərin ortaya çıxmasına yol açır.
2. Uzun müddətə istiqamətlənmə: Şirkətlərin əksəriyyəti qısa müddətli dövrdə uğur qazanmağın yollarını axtarırlar, lakin, strateji düşünmə şirkətə uzun müddətli dövrdə də uğur qazanmağın yollarını öyrədir.
3. Keçmiş və bugünü diqqətə almaq: Strateji düşünmənin uzun müddətli dövrə istiqamətlənməsinə baxmayaraq, bugünün mövcud vəziyyətini və keçmiş fəaliyyəti araşdırmağa yönəlmişdir.
4. Fərsətlərdən yararlanmaq bacarığı: Şirkət idarəçiləri bəzən gözlənmədik fərsətlərlə qarşılaşa bilərlər. Bu baxımdan güclü strateji düşünmə qabiliyyəti şirkəti yaranmış mövcud vəziyyətdən mənfəətlə çıxmağa şərait yaradır.
5. Elmi yanaşma: Uzun müddətli dövrdə yaranan fikirlərin faydalı olub olmadığını araşdırmaq üçün elmi cəhətdən test edilməsinə ehtiyac vardır.

Şirkətlərin daxilində strateji düşünməni təşviq edə biləcək bir çox səbəblər mövcüddür. Birinci, təşkilatların strateji fikirləri kəşf etmədə və qiymətləndirmədə istifadə edəcəkləri sistemlərə ehtiyacları vardır. Bu səbəbdən də, işçi heyətinin üst səviyyəli rəhbərliklə fikirlərini periodik olaraq paylaşa biləcəyi bir mühitə ehtiyacları vardır. Bundan başqa, fikirlərin toplanmasına şərait yarada biləcək online təklif qutularının da istifadə edilməsi mümkündür. İkincisi, şirkət daxilində fəaliyyət göstərən kadrlar strateji düşünmə sahəsində cəsarətləndirilməli və belə davranışlar qiymətləndirilməlidir. Üçüncüsü, strateji düşünmə ünsürləri birbaşa strateji planlama mərhələsini inteqrasiya etməlidir. Dördüncüsü, işçilərə və idarəedicilərə strateji olaraq necə düşünmələri sahəsində müxtəlif təcrübələr həyata keçirilə bilər. Beşincisi və ən önəmlisi şirkət daxilində uğursuzluqları sərt bir şəkildə cəzalandırmayan, risk almağı bacaran bir mühit dəstəklənməlidir.

1.2. Strateji idarəetmənin məqsəd və vəzifələri

Məqsəd, bir təşkilatın gələcəkdə nail olmaq istədiyi vəziyyəti ifadə edir. Məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi strateji idarəetmə müddətinin başlanğıcından əvvəl gələn mərhələdir. Məqsəd, təşkilatın gələcəkdəki hədəflərə nail olmaq üçün yenidən təşkil edilməsinə və yeni strategiyalar formalaşmasına təməl şərait yaradır. Məqsədlər, şirkətlərin uzunmüddətli dövrdə nail olmağa çalışdığı nəticələr olaraq qiymətləndirilməkdədir. Hədəflər isə, məqsədlərə nail olmaq üçün lazımlı olan qısamüddətli mərhələləri əhatə edir. Hədəflərin digər bir xüsusiyyəti isə daha aydın və ölçüləbilən olmasıdır. Məqsədlər şirkətlərin strategiyalarına və planlarına yol göstərən bir ünsür olmaqla yanaşı, eyni zamanda hədəflərin formalaşmasında başlıca rol oynamaqdadır. Ümumiyyətlə, məqsədlər iki yerə ayrılmaqdadır. Qısamüddətli məqsədlər xüsusi ilə 1-2 illik, uzunmüddətli məqsədlər isə 3-5 illik müddətdə nəticəyə çatmağa istiqamətlənmişdir. Bunlar arasında iki əsas fərqli cəhər mövcuddur. Birincisi, şübhəsiz olaraq fəaliyyətlər arasında olan zaman fərqi, ikincisi isə, qısamüddətli nəyin, necə və hansı müddətdə, kim tərəfində həyata keçiriləcəyini göstərən proqram və büdcə ilə əlaqəlidir. Məqsədlərin uzunmüddətli ya da qısamüddətli olacağını şirkətin stratejistləri müəyyənləşdirirlər. Bir təşkilatın və şirkətin işçiləri də eyni zamanda ayrı ayrı məqsədlərə malikdirlər. Şirkət daxilində hər kəsin ayrı-ayrı şəxsi məqsədlərini reallaşması qəbul edilməz haldır. Şəxsi məqsədlərin reallaşması üçün bütün heyətin razı qalacağı ortak təşkilatı məqsədlərin formalaşması lazımdır. Şirkətlər, bir-biri ilə ziddiyyət təşkil edən məqsədləri dəyərləndirən ümumi məqsədlər sistemi olaraq başa düşülə bilər. Ümumiyyətlə, şirkətlərin strateji idarəetmə baxımından məqsədləri aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdır:

1. Məqsədlər açıq və aydın olmalıdır: Açıq və aydın məqsədlər tam olaraq nəyin, kim tərəfindən, nə qədər müddətdə həyata keçirilməsinin vacibliyini ortaya qoyur. Şirkət rəhbərləri arasında yalnız mülahizələrin və anlaşılmazlığın qarşısını alar və bütün işçi heyətin onlardan olan gözləntilərini bilib həyata keçirməyə yardım edir. Uzunmüddətli və üst təbəqəli rəhbərlik üçün

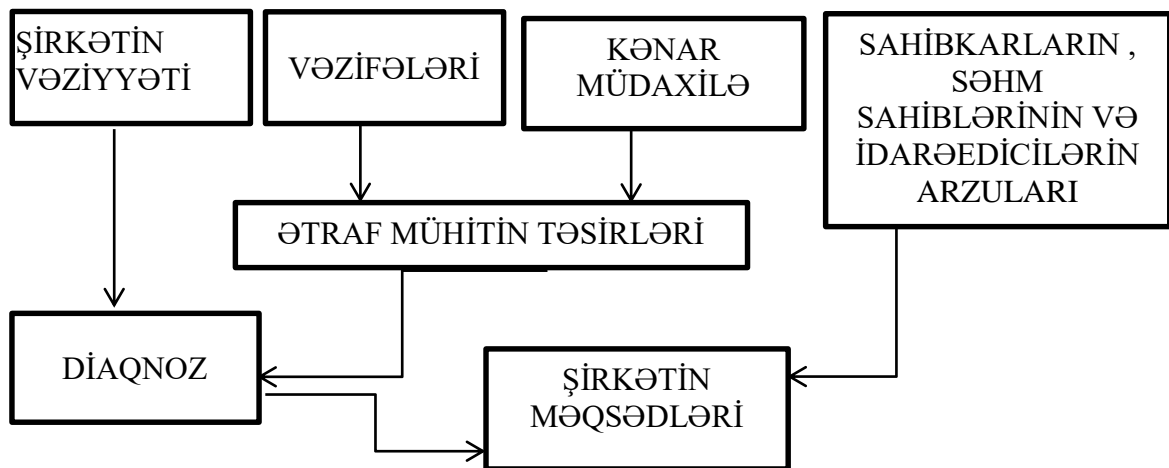
formalaşan məqsədlər daha xüsusiyyət təşkil edir, aşağı təbəqələr üçün formalaşan məqsədlər isə daha çox açıq, aydın və konkret olurlar.

2. Məqsədlər gerçəkçi və cəlbədicə səviyyədə olmalıdır: Məqsədlər lazımı dərəcədə gerçəkçi və cəlbədicə olmalı və işçi heyətini motivləşdirməlidir. Məqsədlər reallığa uyğun deyilsə, işçi heyəti bu məqsədləri ciddiyyə almaya bilər. Məqsədlər işçi heyəti üçün asanlıqla nail oluna bilinəcək formada olmamalı və daim işçi heyəti arasında həmin məqsədlərə çatmaq üçün motivasiya yaratmalıdır.
3. Məqsədlər elastik olmalıdır: Məqsədlər ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərdə öz gerçəkçiliyini və aktuallığını itirə bilər. Ətraf mühitdə gözlənilməz dəyişikliklərə, xüsusilə, təhlükə və fürsətlərin ortaya çıxardığı problemlərə uyğunlaşmaq məqsədi ilə məqsədlərin yenidən formalaşdırılması və lazımı dəyişikliklərin edilməsi vacibdir. Bu təqdirdə məqsədlərə çatmaq üçün köməkçi olan strategiyalarda gərəkli dəyişikliklər edilməlidir.
4. Məqsədlər ölçüləbilən olmalıdır: Məqsədlər konkret və kəmiyyətə ifadə ediləbilən olmalıdır. Kəmiyyətə ifadə edilə bilinməsinin ən üstün cəhəti hər kəsin öz üstünə düşən vəzifəni konkret olaraq bilməsidir. Bu təqdirdə işçi heyəti onlardan gözlənilən nəticəni konkret olaraq bilməkdədir.
5. Qısa və uzunmüddətdə nail olunacaq məqsədlər bir-birindən fərqlənməlidir: Uzun müddətli məqsədlər şirkətin missiyasını və 3-5 ildə çatmaq istədiyi vəziyyəti açıqlayır. Orta və qısamüddətli məqsədlər isə 3 ildən daha az illik, aylıq, həftəlik nail oluna biləcək hədəflərlə bağlıdır və hədəflər məqsədlərin reallaşmasına uzun müddətdə köməkçi olurlar.
6. Məqsədlər təşkilati heyət tərəfində mənimsənilməlidir: Məqsədlər, işçi heyətinə tam şəkildə açıqlanmalı və onlar tərəfindən qəbul edilməsinə səy göstərilməlidir. Bu səbəbdən, məqsədlər işçi heyətinə açıqlanmalı, tərəddütlü situasiyalar aydınlaşdırılmalı, onların cəsarət və arzuları artırılmalıdır.
7. Məqsədlər motivləşdirici olmalıdır: İşçi heyəti məqsədlərə nail olunacağı təqdirdə onların əldə edəcəyi maddi və mənəvi gəlirlərin nələr olacağını bilsələr, bu istiqamətdə səylərini və enerjilərini daha da artırma bilərlər.

8. Məqsədlər hər sahədə bir-biri ilə vəhdət təşkil eləməlidir. Şirkət daxilindəki məqsədlərin şaquli və üfüqi istiqamətdə bir-biri ilə bağlı olması şirkətin daha uğurlu olmasına gətirib çıxarır. Əks təqdirdə anlaşılmaqların və mübahisələrin təməli olurlar.

Strateji idarəetmə baxımından şirkətlərin iki əsas məqsədi vardır. Bunlardan birincisi, iqtisadi məqsədlər ikinci isə, sosial məqsədlərdir. İqtisadi məqsədlərin təməlində şirkət fəaliyyətindən optimal mənfəət əldə edilməsi dayanır. Şirkət fəaliyyətlərinin maraq dairələrinin məqsədlərinə bağlılığı müvcüddür və sosial məqsədlər də məhz bu səbəbdən meydana çıxmışdır. İqtisadi məqsədlər əksər təşkilatların fəaliyyət istiqaməti üzərində üstün bir təsir xüsusiyyətinə malikdir. İqtisadi məqsədlər, sahibkarların fəaliyyətlərinə yol göstərən aydın və konkret bir şəkildə formalaşan məqsədlərin əsasını təşkil edirlər. Şirkətlərin əsas məqsədi istifadə etdiyi resurslardan uzunmüddətli bir gəlir əldə etməkdir. Bu məqsəd kapitalizmin çox güclü olduğu dövrlərdə iqtisadi firma düşüncəsinin tək istiqamət nöqtəsi olmuş, bu istiqatda yazılan bütün kitablar “maksimal mənfəət” istiqamətində formalaşmışdır. Strateji idarəetmə baxımından məqsədlərin formalaşması xüsusilə, onların meydana çıxdığı qaynaqlara əsaslanır. Aşağıdakı şəkildə strateji idarəetmə baxımından məqsədlərin formalaşması sistematik olaraq göstərilmişdir.

Qrafik 1:Şirkətlərin strateji məqsədlər iyeərxiyası



Mənbə: Akgeci.T 2015. Səh.240

Məqsədlərin qaynaqlarını müəyyənləşdirdikdən sonra şirkətlərin strateji idarəmə baxımından məqsədlərinin nə olduğunu, bununla bağlı hansı alt məqsədlərin meydana gəldiyini nəzərdən keçirək. Druckerə görə şirkətlərdə 8 müxtəlif sahədə məqsədlər müəyyənləşdirilə bilər. Bunlar aşağıdakılardır: 1) Bazarın müəyyənləşdirilməsi, 2)Yenilik, 3)Məhsuldarlıq, 4)Maliyyə mənbələri, 5)Mənfəətlilik (Rentabellik), 6) Sosial məsuliyyət, 7)İşçi heyətini formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək, 8)Fiziki qaynaqlar. Göründüyü kimi bunların ilk beşi təməl iqtisadi məqsədlər qrupu içərisinə daxil olmaqdadır. Strateji sahələrə görə strateji məqsədlər aşağıdakı kimidir:

- Bazarların müəyyən edilməsi: Mal və xidmətlərin keyfiyyətini yüksəltmək məqsədi ilə hər bir istehsal sahəsində bazar payını 15 % artırmaq və ya bazarda bir nömrə olmaq.
- Məhsuldarlıq: İstehdal müddətində meydana çıxan istehsal xərclərinin 5% miqdarında azaltmaq və ya mənfəəti artıraraq şirkəti daha yaxşı bir vəziyyətə gətirmək.
- Maliyyə mənbələri: Güclü olan maliyyə mənbələrini mühafizə etmək.
- İşçi heyətini formalaşdırmaq və inkişaf etdirmək: İşçi heyəti arasında gəlirliliyi artırmaq üçün , güvənli, təşviq edən və təsirli bir iş mühitini təşkil etmək.
- Yenilik həyata keçirmə: Satışların 7 % dən daha azını xərcləyərək yeniliklərdə lider olmaq.
- Sosial məsuliyyət: Şəxsi məqsədlərini reallaşdırarkən cəmiyyətin məqsədlərinə sadıq qalmaq, qaynaqları eyni zamanda içində yaşadığı cəmiyyəti daim inkişaf etdirməkdə istifadə etmək.
- Mənfəətlilik (rentabellik): Öz investisiyasının geri dönmə səviyyəsini illik 20% dərəcəsində saxlamaq.
- Fiziki qaynaqlar: Yuxarıda sadalanan məqsədlərə təsiri olmayan iş və ya məlumatları istifadə etmək.

Meyer və Ansof qeyd olunan məqsədlərə “güvənlilik”, “elastiklik ” məqsədlərini əlavə etmişdir. Ansof eyni zamanda strateji idarəetmənin iqtisadi məqsədlər qrupuna “prestij” və “likvidlik”məqsədlərini də əlavə etmişdir.

Strateji idarəetmə baxımından şirkətlərin iqtisadi məqsədlərini qiymətləndirən mükəmməl bir qiymətləndirmə meyarı tapmaq olduqca çətindir. Ancaq, ümumi qəbul edilmiş bir ölçü meyarı mövcuddur. Bu da Ansoffun bildirdiyi kimi aşağıdakı düsturla ifadə edilir:

$$\text{Mənfəətlilik} = \frac{\text{Mənfəət (Xərlərdən sonrakı gəlir artıqlığı)}}{\text{İnvestisiya (Şirkətə qoyulan ümumi investisiya)}} \times 100$$

Bu ölçü şirkətin fəaliyyətinin nəticələrini davamlı olaraq ölçməyə imkan yaradır, investisiyanın gələcəkdəki istifadəsindən gözlənilən gəlir istiqamətində fərziyyələr formalaşmasına şərait yaradır.

Şirkətlər fəaliyyətlərindəki əldə olunan mənfəəti qorumaq üçün yeni qaynaqlar tapmaq və ya mövcud qaynaqları günün şərtlərinə uyğun şəkildə yeniləmək və mövcud bazarlarda söz sahibi olmaq üçün yeni bazarlar axtarmaq məcburiyyətindədirlər. Şirkətin strateji idarəetmə baxımından uzunmüddətli mənfəətliliyini qoruması və böyüməsi üçün aşağıdakı iqtisadi məqsədləri mənimsəməsi vacibdir:

1. Ən azından mövcud bazarlarda mövcud məhsulları satmaq arzusu: Seçilmiş bazarda ona ən azından mövcud vəziyyətini qorumağa imkan verəcək tərzdə satış həcmi artırmağa davam etmək.
2. Məhsuldarlıq: Fəaliyyətinin ən yaxşı səviyyəsini əldə etmək üçün xərcləri azaldıcı və gəlirləri artırıcı tədbirləri həyata keçirərək vəziyyətini yaxşılaşdırmaq, başqa bir sözlə, mövcud istehsal fəaliyyəti içərisində toplam gəliri daim yüksəltmək və alınan xam maddələrin və xidmətlərin daha yaxşı istifadəsinə nail olmaq.
3. Pul axını: Fəaliyyət müddətini başa vurmuş köhnə texnikaların əvəzinə yenisini almaq üçün lazımı qaynaqları təmin etmək , gəlirləri artırmaq və

yenidən bazara daxil eləmək başqa bir sözlə “avtomaliyyəyə” daxil olmaq.

4. Xalis mənfəət: Qazanc olaraq əldə edilən dəyərin miqdarını və ya fəaliyyət gəlirini artıraraq yeni investisiyalar əldə etmək .
5. Məhsul çeşidliliyi: Yeni və mövcüd bazarlar üçün məhsul çeşidlərini artırmağa davam etmək.
6. Mövcüd və yeni bazarlarda müştərilərin miqdarını artırmağa davam etmək: Bunun üçün birbaşa rəqiblərlə rəqabət faizini hesablamaq.
7. Satışların mövsümi və ya dövrü (moda və s.) dalqanlanmalarına səbəb olan hadisələrə qarşı qorunma tədbirlərini almaq.
8. Bəzi mənfəətsiz fəaliyyətlərə son vermək: Texnologiyanın yenilənməsi ilk növbədə bəzi məhsulların istehsalından imtina etməyə vadər edir.

Yuxarıda qeyd olunmuş uzunmüddətli strateji məqsədlər hər bir təşkilatın mənfəət məqsədlərinin bir hissəsini təşkil etməklə yanaşı, “böyümə”, “güvənillik və elastiklik” kimi şirkətlərin mövcud olma və inkişafını təşkil etmə məqsədlərinə də xidmət etməkdədir.

Təşkilatların iqtisadi olmayan yada sosial məqsədləri isə birbaşa şirkətin çevrəsi ilə əlaqədardır. Şirkətlərin çevrəsi dedikdə isə bura maraqlı qrupları daxildir. Şirkətlərin başlıca maraqlı qrupları isə işçi heyəti, müştərilər, dövlət və yerli təşkilatlar və xalqdır. Şirkətlərin iqtisadi olmayan məqsədləri çevrədən gələn təsirlərdən və tələblərdən formalaşmışdır. Çevrədən gələn təsirlərin bir qismində şirkətlərin işi ilə əlaqəlidir. Belə vəziyyətdə çevrədən gələn təsirlər iki qrupda formalaşır:

a) Şirkətlərin xaricindən gələn təsirlər: İqtisadi olmayan məqsədlər əslində şirkətin iqtisadi məqsədlərinə məhdudlaşdırıcı təsirdə göstərə bilər. Məsələn, dövlət məhdudlaşdırıcı bir qanun çıxararaq gəlirliliyi məhdudlaşdırırsa bilər. Şirkətlərin xaricdən gələn təsirlərindən ən önəmlisi qeyri şərtsiz müştərilərin arzu və ehtiyacları ilə bağlıdır.

b) Şirkətlərin içindən formalaşan təsirlər: Şirkətlərin içindən formalaşan təsirlər nəticəsi iqtisadi olmayan şirkət məqsədləri, işçi heyətinin xüsusiyyəti ilə əlaqədardır.

c) Məqsədlərlə bağlı ən önəmli problemlərdən biri məqsədlər arasında bir bağlılıq yaradılması yəni ahəngləşdirilməsidir. Məqsədlərin ahəngləşməsində ən önəmli xüsusiyyət məqsədlər siyahısındakı faktorlardır. Bu faktorlara:1) Şirkətlərin keçmiş və mövcud vəziyyəti, 2) qaynaqları, 3)Firma sahiblərinin şəxsi keyfiyyətləri, 4) Ətrafdan gələn sosial təsir və cərəyan edən hadisələr, 5)Rəqabət mühitini xüsusiyyətləri və iqtisadiyyatda əldə edilən fürsətlər daxildir.

Strateji idarəetmənin vəzifələrinə gəldikdə isə, müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi mühitdə baş verən böhran və qeyri-sabitlik şəraitində hər hansı bir təkmil idarəetmə uğurun təminatçısı kimi çıxış edə bilməz. Bir çox hallarda uğurlu nəticələrin qazanılması müəyyən bir dövrün keçməsinə tələb edir. Belə ki, müəssisənin ətraf mühiti onun qarşısında proqnozlaşdırılmamış problemlər formalaşdırmaq imkanına malikdir. İdarəedicilərin yüksək peşəkarlığı məhz belə şəraitdə müəssisənin böhranlardan müdafiəsi və biznesdə mövqeyinin bacarılan qədər az itkilərlə qorunub saxlanması müşayiə edilir.Strateji idarəetmə baxımından menecerlərin strategiyanın formalaşdırılması və təşkil edilməsi üzrə vəzifələri bir-birilə əlaqəli olan beş hissədən ibarətdir:

1. Şirkətin fəaliyyət növünün öyrənilməsi və inkişaf strategiyasının formalaşması.
2. Nəzərdə tutulan məqsədlərə uyğun strategiyaların hazırlanması və tətbiq edilməsi.
3. Mövcud seçilmiş strategiyanın səmərəli realizasiyası.
4. Həyata keçirilən işləri və bazadakı yaranmış vəziyyətin qiymətləndirilməsi, məqsədlərin və strategiyaların daha da təkmilləşdirilməsinə nail olmaq.
5. Ümumi seçilmiş məqsədlərin tətbiq olunan iş istiqamətlərinə çevrilməsi.

Şirkət rəhbərlərinə gəldikdə isə onların strateji idarəetmə baxımından əsas vəzifələrinə gəldikdə isə, bunlara ilk növbədə şirkət daxilində strateji dəyişikliklərə ehtiyac olduğunu müəyyən etmək və onu tətbiq etməkdən ibarətdir. İkinci vəzifə,

strateji dəyişikliklərə şərait yaradan təşkilatı yaratmaqdan ibarətdir. Üçüncü vəzifəyə gədikdə isə bura strateji dəyişikliyi həyata keçirməyə qadir olan heyətin seçilməsi və düzgün formalaşdırılmasından ibarətdir. Ümumiyyətlə, strateji idarəetmənin vəzifələrini 3 əsas qrupda birləşdirmək olar. 1.Şirkətlərin fəaliyyəti ilə əlaqədar olan vəzifələr: Bu vəzifələr birbaşa istehlakçı tələbatının qarşılınmasına və tənzimlənməsinə istiqamətlənir. 2.Şirkətlərin özünə adi olan vəzifələr: Bu tip vəzifələr şirkətlərin qarşıya qoyulan məqsədlərə çatmasına imkan verən maraqların uzlaşması ilə əlaqədardır. 3.İctimai qurumlar və ətraf mühitlə bağlı olan vəzifələr: Bu tip vəzifələr şirkətlərin ətraf mühit və ictimai cəmiyyət qarşısındakı KSM-in həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır. Qeyd olunan məqsəd və vəzifələrin düzgün seçilərək doğru zaman və doğru şəraitdə həyata keçirilməsi şirkətləri inkişaf perspektivlərinin formalaşmasına və strateji idarəetmə baxımından şirkətin düzgün təşkilinə şərait yaradacaqdır.

1.3. Strateji idarəetməyə müasir baxış

Müasir bazar şəraitində şirkətlərin mövcudluğunu onlara xas olan strateji idarəetmə olmadan təsəvvür etmək mümkün deyildir. Məşhur alimlər Joel Rose və Michael Kame-nin söylədiyi kimi,“Hər hansı strategiyası olmayan şirkət eyni bir dairə ətrafında istiqamətsiz üzən bir gəmi kimidir”. Müasir şirkətlər üçün strateji idarəetmə bu baxımdan 3 əsas hissədən ibarətdir. Bunlara 1-strateji planlama, 2-strategiyanın həyata keçirilməsi,3-şirkətin strategiyasının idarəedilməsi aiddir. Həmçinin,şirkətlər özlərinin yüksək inkişaf səviyyələrinə çatmaq üçün də strateji idarəetmənin müasir həll predmetlərindən istifadə etməyə başlamışlar. Müasir strateji idarəetmə aşağıdakı problemlərin həllində şirkətə çıxış yolunun tapılmasında yardımçı olmalıdır:

- Qloballaşma istiqamətlərinin müəyyənləşməsi :Hal-hazırda demək olar ki, bütün şirkətlər biznes baxımında müxtəlif istiqamətdə qloballaşır. Şirkətlər qloballaşma istiqamətində müxtəlif çoxmillətli kooperasiyaların və ya başqa xarici şirkətlərin metodlarında istifadə edirlər. Bu baxımdan, müasir strateji

idarəetmə prinsipcə hər bir zaman yeni istiqamətlərə nail olmaq üçün yenilənmiş olmalıdır.

- İnkişaf etməkdə olan elektron ticarət və internet mədəniyyəti: İnternet və texnologiyanın artan genişlənməsi ilə əlaqədar olaraq bəzi şirkətlər diqqətlərini elektron bizneslə əlaqəli olan elektron satış, elektron məsləhətləşməni özündə birləşdirən elektron ticarətə yönləndirdilər. Bu baxımdan, müasir strateji idarəetmə anlayışı elektron sitimullaşdırma sisteminin şirkətlərdə tətbiq edilməsinə şərait yaratmalıdır.
- Davamlı rəqabətqabiliyyətliliyinin təşkil edilməsi: Biznes mühitində qloballaşma, elektron ticarət və digər inkişaf ünsürləri yarandıqdan sonra şirkətlər arasında formalaşan rəqabət daha da kəskin hal almağa başlamışdır. Rəqabətə uyğun strategiyanın seçilməməsi şirkətin uzunmüddətli dövrdə uğursuzluğu ilə nəticələnməyə bilər. Müasir strateji idarəetmə şirkətin rəqabətqabiliyyətini yaratmağa kömək etməlidir, eyni zamanda rəqiblərin hərəkətlərini öncədən görməli və ona uyğun strategiyanın formalaşmasına şərait yaratmalıdır.
- Diversifikasiya: Artan qeyri-müəyyənlik və biznes mühitindəki qeyri-müəyyənliklər şirkətlərdəki biznes risklərini yüksəlməsinə səbəb olmuşdur. Buna görə də, hal-hazırda şirkətlər bir deyil bir neçə sahəyə öz fəaliyyətlərini şaxələndirərək biznes risklərini azaltmağa səy göstərirlər. Bu baxımdan, strateji idarəetmə biznes imkanlarının şaxələndirilməsində və onların düzgün idarəedilməsində bacarıqlı olmalıdır.
- Aktiv təyziq qrupu: Sosial cəmiyyətin içərisində fəaliyyət göstərən və ətraf mühitin və istehlakçı hüquqlarının müdafiəsini təmin edən bir sıra aktiv təyziq qrupları vardır. Ona görə də, strateji idarəetməyə əsaslanan rəhbərlik həmin təyziq qruplarını müəyyənləşdirməli və onların tələblərini nəzərə almalıdır.
- Koorperativ sosial məsuliyyətin motivləşdirilməsi: Həmçinin müasir biznes mühiti rəqabətçi mühitdə özlərinin koorperativ sosial məsuliyyətlərinə geniş

anlamda önəm verməyə başlamışlar. Müasir strateji idarəetmə şirkətlərə lazımı kooperativ sosial məsuliyyətin həyata keçirilməsində yardımçı olmalıdır.

Dünyanın ən məşhur menecment konsaltinq şirkətlərindən biri olan BAIN şirkəti bir neçə ildən bir minlərlə qabaqcıl şirkətlərdə araşdırmalar apararaq 25 ən populyar müasir strateji idarəetmə alətlərinin sırasını təqdim etmişdir. Bunlar aşağıdakı kimidir:

- Advanced Analytics (Yüksək analitika)
- Balanced Scorecard(Balanslı Skorkard)
- Business Process Reengineering (Biznes proseslərinin reinjinerinqi)
- Change Management Programs (Dəyişikliklərin idarə edilməsi proqramları)
- Complexity Reduction (Mürəkkəbliklərin azaldılması)
- Core Competencies (Əsas rəqabət üstünlükləri)
- Customer Journey Analysis (Müştəri səyahəti təhlili)
- Customer Segmentation (Müştəri segmentasiyası)
- Digital Transformation (Rəqəmsal Transformasiya)
- Employee Engagement Surveys (İşçilərin şirkətə bağlılıqlarının araşdırılması)
- Internet of Things (Əşyaların İnterneti)
- Mergers and Acquisitions (Şirkətlərin birləşməsi və başqası tərəfindən alınması)
- Mission and Vision Statements (Missiya və Vizyon bəyanatları)
- Organizational Time Management (Şirkətlətin vaxt menecmenti)
- Price Optimization Models (Qiymət optimallaşdırılması modelləri)
- Scenario and Contingency Planning (Ssenario və Alternative Planlama)
- Strategic Alliance (Strateji Müttəfiqlər)
- Strategic Planning (Strateji Planlama)
- Supply Chain Management (Təchizat Zəncirinin idarə edilməsi)
- Total Quality Management (Total Keyfiyyət menecmenti)
- Zero based budgeting (Sıfır Əsasla Büdcələmə)
- Agile Management (Çevik menecment)
- Benchmarking (Bençmarkinq) (Bayramov A. 2018 .s.70)

BAİN sorğusuna əsasən hal-hazırda dünyada 5 önəmli strateji idarəetmə trendləri vardır. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Bürokratoya və mürəkkəbliklərlə mübarizə: Demək olarki, əksər böyük şirkətlər bürokratoya və mürəkkəbliklərlə mübarizə aparırlar. Şirkətlər hesab edirlərki, həm bürokratiya, həm də mürəkkəblik şirkətin inkişafına, çevikliyinə ciddi şəkildə mane olur. Bundan başqa , şirkətin xərclərini artıran faktordur. 25 ən populyar strateji idarəetmə alətlərindən bir neçəsi bu qeyd olunan trendi dəstəkləyir. Bu alətlərə “Çevik Menecment”, “Mürəkkəbliyin azaldılması”, “Şirkətlərin vaxt menecmenti”, “Biznes proseslərinin reinjinirinqi” və s. daxildir.
2. Rəqəmsal texnologiyaların geniş tətbiqi : Şirkətlər başa düşürlər ki, rəqabətli olmaq üçün digitallaşma, rəqəmsal texnologiyaların effektiv tətbiqi qaçılmaz şərtdir. Təsadüfi hal deyil ki , bugün “Əşyaların interneti”, “Yüksək analitika” , “Rəqəmsal Transformasiya” ən vacib müasir strateji idarəetmə alətlərindəndir.
3. Güclü korporativ mədəniyyətin formalaşması: Dünyada ən əsas müasir strateji idarəetmə trendlərindən biri budur. Keçirilən sorğuda ən azı 75 % respondent bildirmişdi ki, kooperativ mədəniyyət şirkətin uğuru üçün azı şirkətin strategiyası qədər vacibdir.
4. Müştərilərə fokuslaşmaq: Müştərilərin biznesdəki rolu ,həll edici əhəmiyyəti hər kəs tərəfində qəbul edilmiş danılmaz faktdır. İrili xırdalı əksər şirkətləri son illərdə strateji idarəetmə baxımından CRM sistemləri, CRM texnologiyası haqda düşünmələri əbəs yerə deyildir. Fikir verilsə 25 əsas strateji idarəetmə aləti içərisində birbaşa müştəri ilə bağlı olan 4 aləti görmək mümkündür:
 - Customer Journey Analysis (Müştəri səyahəti təhlili)
 - Customer Relationship Management (Müştərilərlə münasibətlərin idarə olunması)
 - Customer Satisfaction Systems (Müştəri məmnuniyyəti sistemləri)
 - Customer Segmentation (Müştəri Seqmentasiyası)

5. Artım dövründə xərclərə fikir vermək: Əvvəldə xərclərin azaldılması əsasən iqtisadi böhran dövrünün çağırışı olduğu halda, hal-hazırda iqtisadi artımda olan şirkətlərdə xərclərinin tamamilə nəzərdən çıxarılmasından şikayət edirlər. Güman edirlər ki, həddində artıq mürəkkəbliyə, strukturlaşma, bürokratiya təşkilata artıq xərclər gətirir və planlaşdırılan inkişafı ləngidir. 25-iyə daxil edilmiş Zero-Based Budgeting (Sıfır əsasla büdcələmə), Business Process Reengineering (Biznes proseslərinin reinjinerinqi) kimi strateji idarəetmə alətləri xərclərin optimallaşdırılması və daim nəzarətdə saxlanması baxımından olduqca önəmlidir.

FƏSİL II. Şirkətlərdə strateji idarəetmənin əhəmiyyəti, biznesin davamlılığı və rəqabətqabiliyyətində strateji idarəetmənin rolu

2.1. Şirkətlərdə strateji idarəetmənin tətbiqinin əhəmiyyəti

Dəyişən bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətlər öz fəaliyyətlərini davam etdirməkləri üçün mövcüd vəziyyətlərini daim nəzarət altında saxlamalı və yeni tarazlıq hallarına hazır olmalıdırlar. Dünya iqtisadiyyatının sürətli və daimi dəyişməsi bütün sahələrə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir və qısa müddətdə mövcüd məqsəd və strategiyaları qiymətsiz və qeyri-adekvat hala gətirir. Dəyişən dünyamızda hər gün yenilənən informasiyanın sürətli artımının texnologiyanı daim inkişaf etdirməsi, bunda öz növbəsində istehlaka və istehsala göstərdiyi müsbət təsir dəyişmənin sürətini dayanmadan artırır. Mövcüd şəraitdə şirkətlərin fəaliyyətlərinin davam etdirə bilməsi, yerləşdiyi ətraf mühitin şərtlərini bilməsindən, bazar tələbini yerinə yetirməsindən, özlərinin rəqib şirkətləridən fərqli cəhətlərinin müəyyənləşdirilməsindən, daha çevik olmasından və dəyişən şərtlərə daha çevik cavab verə bilərək mövcüd vəziyyətə asanlıqla uyğunlaşa bilməsində asılıdır.

Strateji idarəetmə eyni zamanda ətraf mühitin qarışıqlıqlarını və dəyişikliklərini idarəetmək bacarığıdır. Bu mənada, strateji idarəetmə, gələcəyi gözləmək yerinə, gələcəyi öncədən görmək, gələcəyi istiqamətləndirmək və gələcəyi idarə etmək deməkdir. Bu işə, təşkilatların çox sürətli dəyişən şərtlərdə improvizasiya kimi çıxış edə biləcəyi şəkildə idarə edilməsini tələb edir. Strateji idarəetmə baxımdan, ətraf mühitin qiymətləndirilməsi və gələcəyi görmək qabiliyyətinə malik olan müəssisələr bütövlükdə ümumi məqsəd və tutarlılıq təmin edir. Bu yolla, müəssisələr öz fəaliyyətlərini planlaşdıraraq, müəyyən bölmələrə köçürərək özlərini daha yaxşı qiymətləndirərək bir çərçivə yaradırlar. Bu da şirkətlərin qərarlarının və layihələrinin keyfiyyətini artırır. Strateji idarəetmə, öncədən təyin edilmiş və ya sonradan nəzərdən keçirilmiş məqsədlərə nail olmaq üçün effektiv strategiyaları inkişaf etdirməklə nəticələrin həyata keçirilməsi, qiymətləndirilməsi və idarə olunması üzrə bir sıra qərarlar; planlaşdırma, təşkil

etmək, kadr hazırlamaq, idarə etmək və idarə etmək üçün anlayışlar, üsullar, yanaşmalar və prinsiplər formalaşdırır. Hər hansı fəaliyyət sahəsində mövcud olmasından asılı olmayaraq strateji idarəetməyə sahib olmayan bir şirkət məqsədlərini açıqca və dəqiqliklə müəyyənləşdirə bilməz, məqsədləri müəyyənləşdirmək üçün lazımı hesablamaları həyata keçirə bilməz və nəticə etibarlı ilə yeni bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğunlaşa bilməyərək inkişafdan geri qalar. Strateji idarəetmənin mövcud olmadığı şirkətlərdə resurslar məqsədyönlü və qənaətcil şəkildə istifadə edilməzdir. Çünki, resurları və şirkətin potensialını iqtisadi şəraitdə istifadə edilməsi üçün geniş miqyasda strateji idarəetmə analizi həyata keçirilməməkdədir. İkincisi, uyğun bir bazar strategiyası yerinə müştəri çoxaltma fəaliyyəti əsas tutulacaqdır. Müəyyənləşdirilməyən bir strategiya məqsədləri təyin edərək fəaliyyət istiqamətlərini ona görə formalaşdırıb, sərfəli görünən şansları axtaran zaman onları fərqiində belə olmadan keçəcəkdir. Belə şirkətlər heç bir zaman müəyyən bir məhsul və bazar üzərində rəqabət üstünlüyünə sahib olmayan, optimist düşüncədən məhrum təşkilatlardır. Üçüncüsü, öncədən heç bir hazırlıq və qərar formalaşdırmadan planlarını günlük məlumatlar əsasında formalaşdırmışlardır. Bu səbəbdən, bazarın ən sadə təhlükələrindən və dəyişikliklərindən də böyük ölçüdə təsirlənirlər.

Yaxşı bir strateji idarəetməyə malik olan bir şirkət araşdırma və inkişaf fəaliyyətlərini öncədən planlamaya məcbur olduğundan dəyişikliklər qarşısında hazırlanmaq ehtiyacını hiss edən bütünləşmiş bir ahəng içərisində fəaliyyət göstərən bir şirkətdir. Çünki, investisiyaya qoyulmuş vəsaitin və ya investisiya üçün alınan fiziki texnologiyanın zərərini qarşılamaq çox çətindir. Belə bir halda, yaxşı bir strateji idarəetməyə sahib olmanın ən böyük üstünlükləri peşman olunacaq qərarlar almanın risklərini minimuma endirmək olduğunu qeyd etmək olar. Böyük şirkətlərdə bağlı təşkilatlarla iş birliyi asanlıqla formalaşdırılmadığından, çeşidləşdirmək və müxtəlifləşdirmək (məhsul və bazar baxımından) sadəcə bir tək istehsal mənbəsi tərəfindən həyata keçirilmədiyindən, xüsusilə holding şirkətlərdə strategiyanın təyin edilməsi portfel texnikaları yolu ilə investisiya qolları baxımından həyata keçirilir. Çünki, bu tip şirkətlərdə bağlılıq

məhsul və bazarlar istiqamətində deyil, daha çox sərmayə istiqamətindədir. Lakin, hər bir şirkətin uzunmüddətli dövr üçün bir neçə məqsədləri təyin etməsi lazımdır. Bu tip şirkətlər fəaliyyət bazarı və rəqabət üstünlükləri baxımından özlərinə uyğun olan bağlı təşkilatları tərcih etmək əvəzinə sənaye sahəsinin üstünlüklərinə baxırlar. Eyni zamanda geniş bir seçim yolunu əsas tutaraq arzu edilməyən bağlı təşkilatları əldən çıxartma yolunu əsas tuturlar. Ümumiyyətlə, strateji idarəetmə müəssisələri; informasiya texnologiyasını coğrafi, mədəni və təşkilati sərhədləri əhatə etmək üçün istifadə etmək bacarığına, verilənləri informasiyaya, informasiyanı elmi biliyə, biliyi də fəaliyyətə çevrilməsində müştərilərə yardımçı ola bilmək bacarığına və fərdi, kütləvi şəkildə fərdi şəxslərə məlumat xidmətləri və məhsullar təqdim etmək bacarığı malikdir. Bu prosesdə, müəssisələrin istehsal edə biləcəyi strateji idarəetmə qabiliyyəti faktları, problemləri, ətraf mühit dəyişikliyini fərqli səviyyədə nəzərdən keçirmək və cavab verməyi tələb edir. Ənənəvi olaraq stratejistlər, şirkətləri qara qutular olaraq düşünürlər və bazardakı yeni fərsətləri qiymətləndirərək, inkişafı özlərinə uyğunlaşdırmaq istəyən bir quruluş olaraq qəbul edirlər. Strateji idarəetmə biznesin uzunmüddətli fəaliyyətinə təsir edəcək qərarlar üçün mühit hazırlayır. Strateji idarəetmə üst səviyyə idarəçilərin yerləşdiyi müəssisələrin davamlılığının üç fərqli, lakin bir-birinə bağlı nöqtələrinin davamlı tənzimlənməsini təmin edir. Bunlar üst rəhbərlik dəyərləri, ətraf mühit və mövcud resurslardır. Strateji idarəetmə ətraf mühitin imkanlarının qiymətləndirilməsi, yaxından izlənilməsi və təşkilatın güclü və zəif cəhətdən yaranan təhlükələri və imkanları nəzərdən keçirilməlidir. Strateji idarəetmə müəssisələrdə ümumi qəbul edilmiş idarəetmə nəzəriyyələri tərəfindən formalaşan informasiya inventarının konkret nəticələrə çevrilməsini təmin etməklə təşkilati performansını artırır. Təsirli və səmərəli olan bir çox müəssisə bu sahədə strateji istiqamətdən faydalanmışdır.

Şirkətlər üçün strateji idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

- Strateji idarəetmə müəssisənin gələcəyinə aid olan və bunun üçün bir istiqamət təyin etməyə çalışdığı üçün üst menecerlərin funksiyasıdır.

- Strateji idarəetmə gələcəyə yönəlmişdir və biznesin uzunmüddətli məqsədlərinə aiddir. İşin müəyyən vaxt üfzündə nə olacağını müəyyən etmək və bu nəticələrə nail olmaq üçün nə etmək lazımdır hədəfləyir.
- Strateji idarəetmə müəssisəni, bir-birinə qarşılıqlı əlaqə və asılılıq içərisində mövcud olan bölmələrin formalaşdırdığı bir bütün olaraq görür. Buna görə də, strateji idarəetmə bütövlükdə işlə bağlı olmaqla yanaşı onu formalaşdıran parçalarlada bağlıdır. Bütünlüklə və ya hər hansı bir hissədə qərar qəbul edildikdə digər hissələrə təsirləri və onların mümkün nəticələri nəzərə alınır.
- Strateji idarəetmə müəssisələri açıq sistemlər kimi müəyyən edir. Müəssisələr ətraf mühitlə qarşılıqlı asılılıq içindədirlər. Ətrafdakı dəyişikliklər də biznesə təsir edir. Buna görə də, strateji idarəetmə ətraf mühitə yaxından yanaşır.
- Strateji idarəetmə bütövlükdə cəmiyyətin maraqlarını nəzərdən keçirir və xarici mühitə qarşı sosial məsuliyyət daşıyır.
- Strateji idarəetmə aşağı səviyyəli menecerlərə rəhbərlik edir. Başqa sözlə, strateji rəhbərlik tərəfindən təyin olunan məqsədlər, qərarlar və fəaliyyətlər müəssisədəki hər kəsin ortaq fəaliyyət nöqtəsini təşkil edir.
- Strateji idarəetmə müəssisənin resurslarının ən səmərəli paylanması ilə bağlıdır. Müəssisənin əsas məqsədlərini həyata keçirmək üçün məhsul və ya bazar birləşmələrinə uyğun olaraq zəruri resursları bölüşdürür.
- Strateji idarəetmə, təşkilatın komanda işlərinə əsaslanan məqsədlərinə nail olmanın əhəmiyyətini vurğulayır. Stratejinin müəyyən edilməsi yüksək səviyyəli rəhbərliyə geniş iştirakı ilə həyata keçirilir və qərar qəbuletmə üsullarından şirkət üçün ən uyğun olanı seçilir.
- Strateji idarəetmə təşkilatdakı problemləri müəyyən etməyə və həll etməyə kömək edir. Bu çərçivədə ümumi keyfiyyət metodları geniş şəkildə istifadə olunur.

- Strateji idarəetmə təşkilatın gələcək fəaliyyətlərini planlaşdırma, təşkil etmək, koordinasiya etmək, həyata keçirmək və idarə etməsini tələb edir.
- Strateji idarəetmə strategiyanın formalaşdırılması və seçilməsində rəqabət və portfel analizindən istifadə edir. Portfel təhlili strategiyanın seçilməsində istifadə edilən üsullardır. Portfel təhlili təşkilatda bazarda qalmaq və ya bazardan çıxmaq, digər şirkətlərlə birləşmək, daha ağıllı qərar verməsini qarşıya məqsəd qoyur.
- Strateji idarəetmə "Strateji düşünməni" tələb edir. Bu çərçivədə ən uyğun strategiya və taktika müəyyənləşdirilib həyata keçirilir.

Strateji idarəetmənin şirkət üçün əhəmiyyət kəsb edən digər xüsusiyyətlərinə gəldikdə isə, bunlar aşağıdakılardır. 1)Strateji idarəetmənin məqsədi təşkilatın gələcəkdəki performansının artırılması, mənfəət və məhsuldarlığının yüksəldiləsidir. Strateji idarəetmə gələcək üçün bir vizyon yaratmaq məqsədi daşıyır. Təşkilatdakı vizyonu müəyyən edildikdən sonra, missiya bu viziona nail olmaq üçün müəyyənləşdirilir. Təşkilatın vizyonu və missiyasının bütün təşkilati heyət tərəfindən mənimsənilməsi və həyata keçirilməsi təşkilat üçün strateji idarəetmə baxımından həyati əhəmiyyət kəsb edir. Hədəflərin və missiyanın müəyyənləşdirilməsi şirkətlərin uğurlu fəaliyyəti üçün yetərli deyildir. Bundan başqa, hədəfə çatmaq üçün strategiyalar və fəaliyyət planları qurulmalıdır. 2) Strateji idarəetmə əsasən üst rəhbərliyə aid bir məsələdir. Üst rəhbərliyin yaratdığı strateji planlaşdırma aşağı səviyyədə xidmət edəcək stratejistlər tərəfindən tətbiq olunur və izlənilir. Strateji idarəetmənin uğuru üçün strateji idarəetmə prosesində vəzifə əldə edəcək menecerlərin, ekspertlərin və məsləhətçilərin müəyyən edilməsi əhəmiyyətlidir. 3)Strateji idarəetmə, təşkilatın xarici və daxili mühiti qiymətləndirməyə imkan verən idarəetmə üsuludur. Strateji idarəetmə şirkətlərin iç mühitindəki güclü və zəif tərəflərin təhlil etməyə imkan yaradır. Strateji idarəetmə həmçinin, təşkilatın digər təşkilatlar qarşısındakı vəziyyətini təsbit etməyə imkan verir. Təşkilatın ətraf mühitindəki imkanlar və təhdidləri / təhlükələri müəyyən etməyə çalışaraq, təşkilatın daha uğurlu olması üçün strategiyala yaratmasına çalışır. Bir sözlə, strateji idarəetmə ilə şirkətlərin sahib olduğu resursları, güclü və

zəif tərəfləri, xarici mühit imkanları və s. təhlükələr aşkar edilərək təhlil edilir.4) Strateji idarəetmə, təşkilatın gələcəklə əlaqədar fəaliyyətlərinin planlaşdırılmasına, təşkilatlanmasına, əlaqələndirilməsinə, tətbiq olunmasına və nəzarət edilməsinə imkan verir. 5) Strateji idarəetmə strategiyalarının yaradılması və seçilməsində rəqabət və portfel analizindən faydalanır. Portfel analizləri, strategiya seçimində istifadə oluna biləcək texnikalardır. Portfel analizləri edilərək, təşkilatın bazarda qalma ya da, bazardan çəkilmə, başqa şirkətlərlə birləşmə və sairə mövzularda daha şüurlu qərar verməsi məqsəd qoyular.6) Strateji idarəetmə qrupu işinə əsaslanaraq təşkilatın hədəflərə çata biləcəyi əhəmiyyəti üzərində dayanır. Strategiyaların müəyyənləşdirilməsi üst rəhbərliyin geniş bir iştirakı ilə aparılır və qərar vermə texnikalarından şirkət üçün ən optimal olanı seçilir. 7) Strateji idarəetmə, şirkətlərdəki problemlərin ən təsirli bir şəkildə təyin olunması və həllinə kömək edir. Bu çərçivədə ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi texnikalarından geniş ölçüdə istifadə edirlər.

Strateji idarəetmə şirkətləri daxilində fəaliyyət göstərən hər bir şəxsə yalnız şirkətlərin daxili əməliyyatlarını və öz əməliyyat məsuliyyətlərini düşünmələrinin yetərli olmayacağı mövzusunda unikal bir baxış tərzini təqdim edir. Şirkətlər özlərinin daxili mühitində kənarında baş verən istənilən dəyişiklikləri müşahidə etməyi və böyük rəsmi görməyi tələb edir. Aşağıdakı strateji idarəetmənin təşkilatlara təmin edə biləcəyi əsas faydalar verilmişdir.

1. Fərsətləri müəyyən etməyə və qiymətləndirməyə imkan verir.
2. Təşkilati məsələləri obyektiv bir baxış tərzini gətirir.
3. Təşkilat koordinasiya və audit fəaliyyəti daha asan həyata keçirilə bilməsinə imkanlar yaradır.
4. Təşkilati dəyişikliyin mənfi təsirlərinin azaldılmasını dəstəkləyir.
5. Qərar vermə prosesləri və təşkilati məqsədlər arasındakı əlaqələri təmin edir.
6. Vaxtın və digər resursların daha səmərəli və effektiv istifadə edilməsi təmin edir.
7. Qısa müddətdə problem və münaqişələrin həllini dəstəkləyir.
8. Daxili ünsiyyəti səmərəli şəkildə aparmağa kömək edir.

9. Təşkilat səylərinin ətrafında fərdi səylərin inteqrasiyasını təmin edir
10. Fərdi məsuliyyətlərin dəqiq hesabını tələb edir.
11. Bu, fərdləri gələcəyə yönəldilmiş düşüncə barədə düşünməyə təşviq edir.
12. Problemlərin həlli səylərinə ortaq bir yanaşma təmin edir.
13. Bu, dəyişməyə müsbət yanaşmanın inkişafını dəstəkləyir.
14. Təşkilati idarəetməyə formal bir intizam təmin edir.
15. Müəssisələrdə qaynaqların iqtisadi, təsirli və təhlükəsiz olaraq istifadə edilməsini təmin edər.
16. Müştərilərə yönəldilmiş bir siyasətin yerinə yetirilməsinin əvəzinə uyğun bir bazar siyasəti tətbiq olunur.
17. Gündəlik xəbərlərə görə davranışın əvəzinə bazarların təhlükələrindən xəbərdardırlar.
18. Davamlı artan və sıx rəqabət mühitinə uyğunlaşmaq asanlaşar.
19. İşçi qüvvəsinin mütəmadi olaraq daha çox dəyişən (daha çox məlumat, humanitar davranış, özünüidarə tələblərinin artması və sahibkarlıq şəxsiyyətləri) gözləntilərini təmin edir.
20. Milli bazarların artım tempi yetərli olmadığından yeni bazar axtarmağa imkan yaradır. (Nuray T. (2014) səh.53)

Strateji idarəetmə anlayışı naməlum, dəyişən və olduqca riskli bir mühitdə şirkətlərə müəyyən bir istiqamət qazandırır. Bununla birlikdə strateji idarəetmə, keyfiyyət və kəmiyyət məlumatın təşkil edib, naməlum şərtlər altında təsirli qərar verə bilmə yanaşması olduğuna görə bu qərarlar, təşəbbüsü qərarlarla müqayisədə idarəçiyə yaradıcı və intuitiv düşüncə yollarını çıxarmağa imkan verir. Strateji idarəetmə, şirkət üçün ortaq bir hədəf meydana gətirərək, müəssisənin alt hissələrinin bir-birlərindən ayrılaraq, fərqli məqsədlərə yönəlməsinə mane olur. Strateji idarəetmənin olmaması halında hissələr getdikcə müxtəlifləşərək və hər biri ortaq məqsədi deyil, öz məqsədini reallaşdırma meylini göstərəcəkdir. Ciddi bir strateji idarəetməyə sahib olmamanın şirkətə gətirdiyi mənfi nəticələri aşağıdakı kimi göstərmək olar:

1. Strateji idarəetmənin olmaması şirkətlərin daxili mühitindən xarici mühitindəki istənilən yerdə özünü geniş miqyasda hiss etdirir. Belə şirkətlər necə araşdırma və analizlər həyata keçirəcəklərini bilmədiklərindən passiv şəkildə fəaliyyət göstərirlər və bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabətqabiliyyətlilikləri öz təsir gücünü itirir. Bu ilk gözə görünən xüsusiyyəti təşkil edir.
2. Strateji idarəetməyə malik olmayan şirkətlərin idarəedici heyəti reallığa əsaslanmaq yerinə öz şəxsi düşüncələrinin və əsas tutduqları idarəetmə meyllərini təbliğ edirlər. Bəzi riskdən çəkinən rəhbərlik heyəti də zərər və risklərə həddindən artıq önəm verərək, qarşıya qoyulan işi yerinə yetirməkdən çəkindikləri halda, qorxmaz xüsusiyyətlərə malik olan rəhbərlik heyəti işə maliyyə və riskləri düzgün təhlil etmədən riskə plansızca daxil olaraq şirkətləri geri dönüşü olmayan təhlükəyə atırlar.
3. Məhdud fürsətlərdən və gələcəkdə ələ keçiriləcək yaxşı şansların dəyərləndirilməsi bacarığından məhrum qalacaqları üçün ya doğru olmayan zamanda investisiyalar həyata keçirəcəklər, yada qısamüddətli proqram və büdcələrinin təsiri nəticəsi ilə investisiyalardan imtina edərək qarşıya çıxmış bu fürsətdən yararlanamayacaqlar.
4. Dövrü qiymətləndirmənin olmaması səbəbindən şirkətlər məhsullarının bazardakı həyatlarının inkişaf mərhələsinin izləyəməyəcəyindən ya ömrünü tamamlamış olan bəzi məhsulların istehsalına davam edər, və yaxudda, ən gəlirli mərhələsində olan bəzi məhsulların istehsalını inkişaf etdirmək və dahada çoxaltmaq strategiyasından uzaqda qalar.
5. Xüsusilə, önəmli olan bir xüsusiyyətdə şirkətlər qarşıda meydana gələ biləcək bəzi dəyişiklikləri bilmədiyi və yaxud da görmədiyindən, bu dəyişikliklərə əvvəlcədən hazırlana bilməz.
6. Holdinqlər və investisiya şirkətlərində strateji portfel analizləri həyata keçirilmədiyindən məqsədlərini gerçəkləşdirəcək çəkici (cazib) investisiya sahələri və sənayeləri tapmayaraq investisiyalarını gəlirli olmayan sahələrə yatırırlar.

Strateji idarəetmənin olmamasının ən böyük təhlükələri birbaşa sənaye şirkətlərində öz təsirini göstərəcəkdir. Çünki, strateji idarəetmənin ən önəmli funksiyası: marketinq, istehsal və araşdırma və inkişaf departamentləri arasındakı ahəngi qurmaqdır. Strateji idarəetmənin olmadığı bir mühitdə departament idarəediciləri qarşılıqlı olaraq bir-birlərinə qarşı əks bir düşüncə tərzinə fəaliyyət göstərəcəkləridir. Misal göstərməli olsaq: marketinq idarəedicisi mövcud məhsullarının çeşidini artırmaq istiqamətində bol xərclərə gedərkən ,araşdırma və inkişaf departamentinin sədri istehsalın yeni başdan dəyişməsinə öz başına hazırlamaq yolunu tutacaq və bazarın tələbi yönündən ehtiyacları qarşılamayacaqdır. Bəzi hallarda şirkətlərdə tətbiqinin əhəmiyyətli olduğu strateji idarəetmə müxtəlif səbəblərdən gözlənilən nəticələri vermir. Bunlara aşağıdakı səbəbləri misal göstərmək olar:

- Strateji idarəetmə üzrə kifayət qədər bilik və təcrübənin olmaması.
- Təşkilati mükafat sistemlərinin strateji idarəetmə prosesləri ilə əlaqəli olmaması.
- Strateji idarəetmə prosesinin vaxt itkisi kimi qiymətləndirilməsi.
- Strateji idarəetmə prosesi vaxt və resursların sərf edilməsinə səbəb olacaq bahalı bir müddət olaraq qiymətləndirilməsi.
- Şəxsi səbəblərdən təşkilatdakı fərdlərin strateji idarəetmə proseslərində iştirak etmək istəməmələri.
- Müvəffəqiyyətli təşkilatlarda müvəffəqiyyətin davamlılığına olan inanca görə əlavə səylərin göstərilməməsi.
- Fərdlərin uzunmüddətli, çətin və riskli strateji idarəetmə proseslərinə görə keçmişdə dayanan pis təcrübələr.
- Strateji idarəetmədə müxtəlif dəyişikliklərin təhlükə kimi qəbul edilməsi.
- Strateji idarəetmə prosesində müxtəlif qeyri-müəyyənliklərdən çəkinmə.
- Fərdlər tərəfindən dürüst strateji idarəetmə prosesində müxtəlif yanlış fikirlər.
- Üst rəhbərliyin strateji idarəetmə proseslərinə ehtiyacı olan işçilər

etibarsızlığı kimi səbəblər yer almaqdadır.

2.2. Biznesin davamlılığında strateji idarəetmənin rolu və üstünlükləri

Biznesin davamlılığı onu idarə edənlərin müəssisəyə uzun dövrdə həyatını davam etdirə bilmək qabiliyyətləri qazandırmasına, yəni qaynaqları təsirli və məhsuldar olaraq istifadə edilməsini təmin edə biləcək analiz, qərar və tətbiq qabiliyyətlərinə, qısaca "strateji idarəetmə" bacarıqlarına bağlıdır. Bu, idarəetmə yanaşmasının ən vacib xüsusiyyəti təşkilatların öz vəziyyətinin və təşkilatların yerləşdiyi xarici mühitin təhlilinə əhəmiyyət verməkdir. Bu, çərçivədə strateji rəhbərlik təşkilatları; həm öz daxili strukturlarını və müddətlərini (müəssisənin istifadə etdiyi texnologiya, işçilər, idarə tərzini, daxili iqlim, müəssisənin təşkilatı mədəniyyəti və s.) və həm də, təşkilatın ümumi uzaq ətraf faktorlarını (siyasi, ekonomik, sosial-mədəni, texnoloji, demoqrafik, qlobal, və s) və ayrıca sektor faktorları (müşətilər, rəqiblər, əmək bazarı, təchizatçılar, alternativ məhsullar və s.) analiz etməyi nəzərdə tutur. Müəssisələrin, uzun dövrdə həyatını davam etdirməsinə və davamlı rəqabət üstünlüyü təmin etməsinə istiqamətli, məlumat toplama, analiz, seçki, qərar və tətbiq fəaliyyətlərinin hamısını əhatə edən bu işlər davamlılıq göstərmək məcburiyyətindədir. Dəyişən və inkişaf edən ətraf mühit faktorları, istehsal, informasiya və kommunikasiya texnologiyaları, ticarət sərhədləri və məhdudiyyətlərin ləğv edilməsi kimi amillər iş dünyasında ciddi qeyri-müəyyənliklər yaradır və strateji idarəetmənin bir proses kimi həyata keçirilməsini tələb edir. Bu nöqtədə strateji idarəetmə prosesinin mərhələlərini qısa bir şəkildə izah etmək faydalıdır. Ümumilikdə, strateji idarəetmə prosesi; Strateji düşüncə, stratejistlərin seçilməsi və təyin edilməsi, strateji təhlil (daxili və xarici analiz), strateji orientasiya (missiya, vizyon, məqsəd və vəzifələr), strateji seçim, strateji tətbiq və strateji nəzarətdən ibarətdir. Bu proses müxtəlif zamanlarda tətbiqlərdə kiçik fərqliliklər göstərə bilər. Bəzən missiya, vizyon və hədəflər müəyyən edildikdən sonra daxili və xarici ətraf mühit təhlili aparılır, sonra strategiyalar müəyyənləşdirilir və bəzən əksinə izlənilə bilər. Ümumiyyətlə, burada həlledici amil biznesin ilk dəfə başlamış olması və ya bir müddətdir sektorda

fəaliyyət göstərməsidir. Sektorda bir müddət ərzində fəaliyyət göstərən bir şirkət, missiya, vizyon və hədəflər müəyyən edildikdə, daxili və xarici ətraf mühit şəraitlərini qiymətləndirdikdən sonra strategiyalar hazırlamaq lazımdır. Biznesin davamlılığında strateji idarəetmə baxımından şirkətlərin geniş miqyasda olan analizi əsas önəm kəsb edən meyarlardandır. Müəssisə analizində müəssisənin mövcud şərtləri dəyərləndirilir; sahib olduğu qaynaq və qabiliyyətləri analiz edilir. Daxili qaynaq və qabiliyyətlərin analizi, xarici ətrafdakı inkişaflardan nə qədər istifadə ediləbiləcəyinin təyin olunması üçün müəssisənin sahib olduğu qaynaq və qabiliyyətlərin diaqnozuna istiqamətli işlərdir. Bu işlər daxili faktorların, həm keçmiş illərdə necə bir müvəffəqiyyət göstərdiyini, həm də mövcud müvəffəqiyyət və gücünü müəyyən edir. Ayrıca sahib olunan qaynaq və qabiliyyətlər ən güclü rəqibə görə müqayisə edilərək, müəssisənin üstün və zəif cəhətlərini ortaya qoymağa çalışılır. Biznesin davamlı inkişafının təmin edilə bilinməsi üçün müəssisənin qiymətləndirilməsi, güclü və zəif tərəflərinin ortaya qoyulması zərurəti vardır. Müəssisə qiymətləndirmə, səhvləri düzəltmə imkanı təmin edən bir baxış fəaliyyəti olaraq xarakterizə edilə bilər. Bəzi mütəfəkkirlərə görə bu fəaliyyət "müəssisənin şəxsiyyətini ortaya qoyma" səyi olaraq da xarakterizə edilməkdədir. Zəif nöqtələrin tətbiqi biznesin uzun müddətli davamlılığında planlaşdırma və strategiyalar üçün ciddi çətinliklərə və məhdudiyyətlərə səbəb olan problemlərin aradan qaldırılması və qarşısının alınması istiqamətində addımdır. Əslində, bütün zəifliklərin yaxşılaşdırılması mümkün deyil. Ancaq, müəssisə bunlarla yaşamağa alışmalı, özünə zərərli olacaq addımları atmaqdan və bacara bilməyəcəyi fəaliyyətlərə girməkdən çəkinməlidir. Onsuz da bu xüsusiyyətlər onun izləyəcəyi və müvəffəqiyyət əldə edəcəyi strateji idarəetmə ilə bağlıdır. Bəzi zəifliklərin aradan qaldırılması uzun müddət ölçüsü tələb edir. Bunun üçün müalicə üsulları uzunmüddətli planlarda nəzərə alınmalıdır. Digər tərəfdən, biznes hansı istiqamətlərdə güclü olduqlarını da tanımaq məcburiyyətindədir. Çünki, bu şirkətin söylərini artıracaq fəaliyyət sektorlarını və sahələrini tanıya biləcək imkanların formalaşmasına səbəb olur. Ayrıca, bu araşdırma nəticəsində müəssisə bir neçə dəfə fərqiində olmadığı bəzi imkan və fürsətləri tutaraq genişləmə və inkişaf

yollarının nələr olduğunu anlama biləcəkdir. Bütün məsul idarəçilər öz bizneslərini qiymətləndirərək inkişaf edəcək strategiyalar və planlarda müvəffəqiyyət şansını artıracaq və rəqabətdə uğurla mübarizə aparacaqlardır. Məhsul / bazar rəqabətinə əsaslanan ənənəvi rəqabət anlayışı firmanın güclü olduğu xarici ətrafda bir mövqe əldə etməsi (sənayenin strukturu daxilində rəqabət üstünlüyü əldə etmə) məntiqinə əsaslanarkən, müasir strategiya yanaşmasında firma öz sahib olduğu, özünə xas, az-çox davamlı qaynaq və qabiliyyətlərə söykənən çox laylı bir oyun anlayışına söykənən rəqabət edər hala gəlmişdir. Buna görə rəqabət üstünlüyü yalnız firmanın məhsul/bazar arenasında necə oyun oynadığı deyil, eyni zamanda hansı varlıqlarla oyunu oynadığının bir funksiyasıdır.

Şirkətlərin mövcud güclü və zəif cəhətlərinin açıqca öyrənilməsi və analiz edilməsi idarəedicilərin biznesi daha uzunmüddətdə ayaqda tuta bilmək üçün strateji idarəetmə seçimlərini artırır. İdarəetmə departamenti eyni zamanda biznesin indiki güclü və zəif tərəflərini analiz edərək mövcud və gələcəkdəki strateji qiymətləndirmə və idarəetmə seçimlərini əldə edəcəkdir. Bir çox idarəedicilər biznesi uzunmüddətdə mövcud olmaları üçün, başqa firmaları alaraq, onlarla birləşərək böyük investisiya mənbəyi yaratmaqda görür. Ancaq, strateji idarəetmə bu səviyyəyə çatmamışdan əvvəl gəlirlərini artırmaq üçün öncə mövcud fəaliyyətlərini yaxşılaşdırmalıdır. Digər bir deyimlə bir firmanın mövcud fəaliyyətlərini yaxşılaşdırıb mənfəətlərini artırmadan onun uzun müddət ərzində davamlı fəaliyyət göstərməsini məntiqsiz saymaq olar və bu eyni zamanda şirkətlərin ola biləcək risklərini artırır. Qısaca, yaxşı bir strateji idarəetmə və planlama sistemi şirkətlərin mövcud fəaliyyətlərini düzgün istiqamətləndirməkdədir. Mövcud fəaliyyətlərin düzgün istiqamətləndirilməsi şirkətlərin zəif və güclü istiqamətlərinin öyrənilməsini tələb edir. Şirkətlərin mövcud strateji idarəetmə vəziyyətini qiymətləndirmək üçün cavablandırılacaq aşağıdakı sualları bilmək lazımdır.

1. Hal-hazırda biznesimiz hansı fəaliyyətlə məşğuldur?
2. Bu fəaliyyəti nə üçün həyata keçiririk?

3. Başqa yol və strateji fəaliyyət istiqamətləri varmı? Əgər varsa, bunları tətbiq edə bilərikmi?

Mövcud fəaliyyətin yaxşılaşdırılması üçün verilən sualların cavablandırılması mənfəətin artırılması üçün yeni strateji idarəetmə yollarının formalaşmasına köməkçi olacaqdır. Firmanın zəif tərəflərinin öyrənilməsi uzunmüddətli şirkət fəaliyyətinin davam etdirilməsi üçün ciddi imkanlar yaradır. Şirkətlərin zəif və güclü tərəflərinin müəyyənəlməsi üçün isə əvvəlcədə dediyimiz kimi şirkətlərin analiz edilməsi olduqca önəmlidir.

Müəssisənin analiz edilməsi, bir mənada, müəssisənin şəxsiyyətini ortaya qoyma səyidir. Bu səy şirkətə öz səhvlərini yönəltməyə və düzəltməyə imkan verən bir fikir kimi təsvir edilə bilər. Müəssisənin təhlili ətraf mühitin imkanlarından faydalanmaq və təhlükələrdən qorunmaq üçün bir şirkətin xammal, bazar, insan və digər ehtiyatlarını yoxlamaqla bir firmanın gücünü müəyyənləşdirmə prosesidir. Bu müddət, müəssisənin nələrinə etməyə qabiliyyətli olduğu və hansı qaynaqlara sahib olduğu barədə məlumat verir. Bu məlumatlar müəssisənin nə etdiyi və ya nə etməyi arzu etdiyi məqsədlə əlaqədar məlumatlardan fərqlidir. Strateji problemlərə dair tədqiqatlar məlumatların toplanması, təhlil edilməsi və ümumiləşdirilməsindən ibarətdir. Sadəlik üçün təhlil iki mərhələdə aparılır; xarici təhlil və daxili qiymətləndirmə. Böyük bir şirkət üçün ətraflı araşdırma bir çox məlumat tələb edir. Buna görə də, əsas problemləri ümumiləşdirmək vacibdir. Burada müəyyən edilmiş hər bir qrupun işi ümumi ekoloji dəyişikliklərdən fərqli olaraq təsirlənəcəkdir. Hər hansı bir ətraf mühit dəyişikliyi bir sektorda kiçik biznesin iflasına gətirə bilər, digərində isə əhəmiyyətli imkanlar təklif edə bilər. Bu səbəblə xarici mühit faktorları işin bağlı olduğu xarici amillər üçün diqqətlə seçilməlidir və müəssisəyə təsirləri gələcəkdə mümkün dəyişiklikləri qiymətləndirməklə müəyyənləşdirilməlidir.

Xarici mühit analizi: Ümumiyyətlə, ətraf mühitin konsepsiyası bizneslə bağlı olan hər şeyi əhatə edir. Xarici ətraf isə, müəssisənin özüylə əlaqədar lakin, öz xaricindəki faktorlardan ibarətdir. Bu düşüncədən hərəkətlə xarici ətrafı "bir sistemlə əlaqədar olan və o sistemin xaricində qalan hər şey" olaraq təyin edə

bilərik. Baxmayaraq ki, bu tərif təzə və asan başa düşülən olsa da, müəssisənin öz sərhədini və onun ətraf mühitini praktikada müəyyənləşdirmək çox çətindir. Müəssisə ilə ətraf mühit arasında davamlı və qarşılıqlı qarşılıqlı əlaqələr olduğundan və bu qarşılıqlı əlaqənin harada başlayacağını və harada bitdiyini müəyyən etmək asan deyil. Bundan əlavə, müəssisə və onun mühiti arasında bir alt sistem, üst sistem əlaqəsi var və hər ikisi də daha böyük sistemin bir hissəsidir. Biznesin uzunmüddətli fəaliyyətinin davamlılığı üçün xarici mühit faktorlarının qaynaqlarını ümumiyyətlə üç ana qrupa ayırılır; dövlət, iqtisadiyyat və ictimai həyat.

1. Dövlət. Dövlət sanksiyalar tətbiq etmək gücünə malikdir. Məsələn, turizm sektorunda turistik mal və xidmətlərdən alınan ƏDV dərəcələrinin azaldılması ya da artırılması, ölkə xaricinə çıxışlarda mənzil fondu tətbiqi, iş saatları ilə əlaqədar qaydalar gətirilməsi, qumarxanaların fəaliyyətlərinə icazə verilməməsi turizm müəssisələri üzərində gəlir hərəkətlərinə səbəb olan əhəmiyyətli təsir göstərir.
2. İqtisadiyyat. Bir ölkədə iqtisadi vəziyyət, ticarətdə digər iqtisadi şərtlər və ya dünyanın iqtisadi konyunkturunun dəyişməsi biznesə təsir göstərir. Böyük kapital tələb edən müəssisələr iqtisadi cəhətdən daha çox təsirlənir. Məsələn, bir otel biznesi, şübhəsiz ki, ümumi iqtisadiyyatın gücləndiyi və biznes səyahətinin artdığı dövrlərdə fəaliyyət sahəsini genişləndirmək və yeni investisiyalar etmək istəyir. Eyni şəkildə, bir xarici ölkədə fəaliyyət göstərən çoxmillətli müəssisələr, yeni investisiyalar etmək istədikləri zaman iqtisadi vəziyyətə görə qiymətləndirmələrini edirlər.
3. İctimai həyat. Cəmiyyət içərisində demoqrafik şərtlərdə və ya həyat tərzində dəyişikliklər biznes üçün imkanlar və ya təhdidlər yarada bilər. Demoqrafik dəyişikliklərin nümunəsi kimi yaş, gəlir səviyyəsi, təhsil vəziyyəti, əhalinin coğrafi bölgüsü kimi bəzi dəyişənlər verilə bilər. Məsələn, işləyən əhalidə qadınların nisbətinin artması, həyat müddətinin uzadılması və köhnə istehlakçıların sayının artması müəssisələrin bu qruplara uyğun məhsul istehsal etməsini tələb edir. Biznesin uzunmüddətli inkişaf etdirilə bilməsi

üçün ətrafdakı dəyişmələrin təqib edilməsi, fürsət və təhdidlərin göz önünə alınaraq reallaşdırılmaq istənən məqsədlərin müəyyən edilməsi lazımdır. Bu məqsədlə, xarici mühitin təhlili müəssisənin xarici mühitində dəyişikliklər və inkişaf sərbəbindən müəssisənin qarşılaşacağı imkanlar və ya təhdidləri nəzərdə tutan tədqiqatları əhatə edir.

Strateji idarəetmə baxımından xarici mühitin təhlili zamanı ilk növbədə müəssisənin mövcud bazar və rəqabət strukturu araşdırılır. Daha sonra qlobal, və milli ətraflarda meydana gələcək dəyişmə və inkişaf təxmin edilərək, bazar üzərində edəcəyi təsir müəyyənləşdirilir. Başqa sözlə, şirkətin yerləşdiyi bazarın gələcək forması xarici mühit şəraitində baş verəcək dəyişikliklərin təsiri ilə qiymətləndirilir və yeni dəyərlər müəyyən ediləcəkdir. Bu təfərrüatlar reallaşmasında müəssisənin strateji idarəetmə məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi mühüm rol oynayır. Müəssisənin ətraf mühitin təhlili sahəsində ən mühüm məsələ müəssisənin cari bazar payı və bazar genişləndirilməsi konsepsiyasına yönəlib. Ətraf mühitin təhlili ən mühüm hissəsi müştəri təhlilidir. Şirkət müştərinin ehtiyacına cavab verməlidir. Bu ehtiyaclar müştərinin qismən fərqində olduğu, qismən də fərqində olmadığı ehtiyaclarıdır. Müştərinin fərqində olmadığı ehtiyaclar "yatan, oyandırılması lazım olan" ehtiyaclardır. Şirkət, müştərilərinin ehtiyaclarını nə dərəcədə doğru təyin edər, bu ehtiyacların aradan qaldırılmasının müştəri üçün nə dərəcə əhəmiyyətli olduğunu anlarsa, o dərəcə müvəffəqiyyətli olacaq. Dünyanın, ölkənin və müştərinin iqtisadi, sosial və mədəni ölçüsündəki bütün dəyişikliklər müştərilərin ehtiyaclarını təsir edəcəkdir. Müştərinin ətraf mühitin təhlili sahəsində mövcud və dəyişən ehtiyaclarını yaxşı başa düşmək uğur üçün bir ön şərtidir.

Şirkətləri qiymətləndirən strateji idarəedicilər heyət strateji ünsürləri təhlil edərək şirkətin zəif və güclü tərəflərini ortaya çıxardarlar.

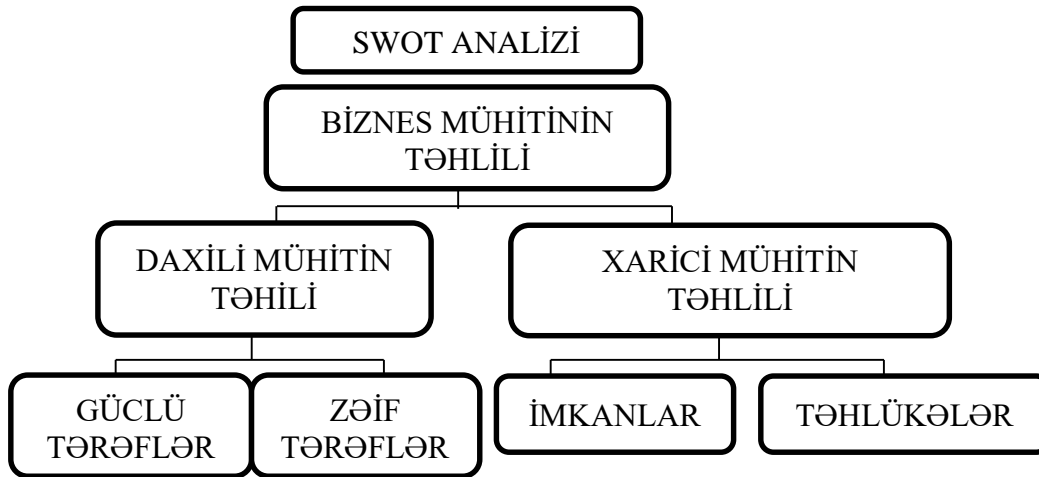
- Biznesin yaradılışından günümüzdə qədər olan uğurların analizi, trendi və bu nailiyyətlərin və ya nailiyyətsizliklərin ortaya çıxmasında rol oynayan elementlərin birləşməsi.

- Şirkətlərin mövcud, yerli və beynəlxalq rəqibləri ilə müxtəlif istiqamətlərdən güclü və zəif tərəfinin analiz edilməsi.
- Şirkətlərin fəaliyyət göstərdiyi digər şirkətlərlə və potensial rəqiblərinin ortalama nəticələri ilə qarşılaşdırmaların həyata keçirilməsi.
- Universitetlərin və digər akademik qrupların araşdırma fəaliyyətləri nəticəsində ortaya qoyduqları ideal standartlarla şirkətlərin mövcud vəziyyətinin qarşılaşdırılması.

Günümüzə qədər, strateji idarəetmə baxımından biznesin uzunmüddətli fəaliyyətinə təsir edəcək zəif və güclü tərəflərin öyrənilməsində bir neçə analiz metodundan istifadə edilmişdir. Bunlara SWOT, Portföy, Q-Sort, Ssenarilər, PİMS, 7-S, Dəyər zənciri analizi, Delfi texnikası, risk analizi, Fayda-Xərc analizi və s. analizləri misal göstərmək olar. (CosgunAktan 2008.s.8)

Biznesin uzunmüddətli davamlılığı üçün strateji idarəetmə baxımından istifadə olunana analizlərdən ən geniş yayılanı SWOT analizidir. SWOT analizi, bir təşkilatın daxili və xarici mühitinin qiymətləndirilməsinə imkan və bunun nəticəsində də biznesin uzunmüddətli inkişafına və davamlılığına imkan verən bir analiz texnikasıdır. SWOT analizi biznesə güclü və zəif tərəflərini və gələcəkdəki təhlükələri əvvəlcədən aşkarlamaq və buna qarşı tədbirlər sistemi həyata keçirməyə imkan verir. Biznes bu analiz sahəsində özünü daha dəqiq qiymətləndirərək gələcəyi inkişaf yolunu daha dəqiq müəyyən etməkdədir. SWOT, aşağıdakı ingilis sözlərinin baş hərflərinin bir qısaltmasıdır: S : Strength (Təşkilatın güclü / üstün olduğu istiqamətlərinin müəyyən edilməsi deməkdir), W : Weakness (Təşkilatın gücsüz/zəif olduğu istiqamətlərin müəyyən edilməsi deməkdir), O: Opportunity (Təşkilatın sahib olduğu fürsətləri ifadə etməkdədir.), T : Threat (Təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu təhdid və təhlükələri ifadə etməkdədir.) SWOT analizi, təşkilatın həm öz daxili vəziyyət qiymətləndirməsinə, həm də təşkilat xaricindəki bazar quruluşunun, rəqiblərin vəziyyətinin analiz edilməsinə imkan verir. Aşağıda çox sadə olaraq SWOT analizinin sxematik quruluşu əks etdirilmişdir.

Qrafik 2: SWOT analizinin sxematik quruluşu



Mənbə: (P. A. Фатхутдинов, 1999, səh.45)

Təşkilatlarda sözü gedən analizin edilməsinin başlıca iki faydası vardır. İlk olaraq, bu analiz edilərək təşkilatın mövcud vəziyyəti təsbit edilir. Bu çərçivədə güclü və zəif cəhətlər ilə təşkilatın qarşı-qarşıya olduğu fürsətlər və təhdid ünsürləri ortaya qoyulmağa çalışılır. Bu mənada SWOT bir "mövcud vəziyyət" analizidir. Analiz eyni zamanda təşkilatın gələcəkdəki vəziyyətinin nə olacağını təsbit və təxmin etməyə yarayan bir analiz texnikasıdır. Bu ikinci mənadan SWOT bir "gələcək vəziyyət" analizidir. SWOT analizinin ən əhəmiyyətli istiqaməti təşkilatın həm daxili, həm də xarici vəziyyət qiymətləndirməsinə imkan tanımasıdır. Təşkilati uzunmüddətli inkişafı üçün biznesdəki quruluş və sistemin, işçilərin vəziyyətinin, ətraf və iş mühitinin, texnologiya quruluşunun, müştəri profilinin, təşkilat mədəniyyətinin, performans göstəricilərinin, informasiya axınının və sairə bütün ünsürlərin nəzərə alınması lazımdır. Bir təşkilatda müvəffəqiyyət üçün başlıca aşağıdakı ünsürlərin vahid olaraq analizi əhəmiyyət daşımaqdadır. SWOT analizində daxili vəziyyət qiymətləndirməsi edilərək təşkilatın güclü və üstün olduğu istiqamətlərin; xarici vəziyyət qiymətləndirməsi edilərək də qarşı-qarşıya olunan güclü və zəif tərəfləri təsbit edilməyə çalışıldığını əvvəlcədə qeyd edilmişdi. Aşağıda təşkilatda başlıca daxili və xarici vəziyyət göstəriciləri iştirak etməkdədir. Bu göstəricilərə əlavələr edilməsi əlbəttə mümkündür. Yaxşı bir liderə və qabiliyyətli idarəçilərə sahib olma, yeni və təsirli texnologiyaları istifadə etmə, yeni məhsullar inkişaf etdirmək, məlumat və bacarığı

yüksək çalışanlara sahib olma və sairə amillər başlıca daxili möhkəmlik və güclülük faktorları arasında sayıla bilər. Təşkilatda potensial daxili zəiflik və çatışmazlıq göstəriciləri arasında isə bu mövzular sayıla bilər. Təşkilatda strateji bir hədəfin mövcud olmaması, lider əskikliyi, qabiliyyətli idarəçi və işçilərin olmaması, araşdırma və inkişaf etdirməyə əhəmiyyət verilməməsi, təşkilat mədəniyyətinin meydana gəlməmiş olması, marketinq və satış qabiliyyətinin məhdud olması, keyfiyyət və məhsuldarlığın aşağı olması və sairə. Yuxarıda saydığımız təşkilatda daxili vəziyyət göstəriciləridir. Xarici göstəricilər isə potensial xarici fürsətlər və təhlükələrdən meydana gəlir. Bir təşkilatda başlıca potensial xarici fürsətləri bu şəkildə sayıla bilər: yeni müştərilər əldə etmə fürsəti, yeni bazarlara girmə imkanı, məhsul və xidmət təchizatının genişləndirilməsi fürsəti, bazar payının artırılması fürsəti və sairə. Təşkilatda potensial xarici təhlükələr arasında isə başlıca bu göstəriciləri sayıla bilər; daha aşağı xərcə mal və xidmət istehsal gücü olan rəqib firmaların bazara girmə təhlükəsi, rəqiblərin iqamə məhsullar bazara təqdim etməsi və satışlarını artırması təhlükəsi, bazardakı böyümənin yavaşlaması təhlükəsi, dövlətin bazara olan müdaxilələrinin artması, inflyasiya təhlükəsi, müştərilərin istək və gözləntilərinin sürətlə dəyişməsi, yeni kəşflərin və texnoloji yeniliklərin çox sürətli olması və sairə. Bütün bu faktorlar təşkilatda qiymətləndirilməsi lazım olan xarici vəziyyət göstəricisidir. Bu şərtlər çərçivəsində SWOT analizində vəziyyət qiymətləndirməsinə imkan təmin edəcək göstəriciləri ya da üsürləri bir SWOT matris üzərində göstərə bilərik.

Cədvəl 2: SWOT Matris

Bazar payında üstünlük, Yüksək gəlirlilik və məhsuldarlıq, Təşkilatın bazardakı yerinin sağlamlığı, Təşkilatın güclü maliyyə quruluşu, Yeni istehsal texnologiyası, Quruluş yeri üstünlüyü, İxtisaslı əmək potensialı, Marka nüfuzu və üstünlüyü, liderlik, elmi texnoloji üstünlük, və s.	İxtisaslı olmayan əmək, İnsan resurslarının çatışmazlığı, Rabitə çatışmazlığı, Bölmə və şəxsiyyətlərarası münəfiq, İnaktiv idarə, Elm və texnologiyada dezavantaj, Marka dezavantajı. Yalnız təşkilat şəkli, İşçilərin tez-tez dəyişməsi				
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">S</td> <td style="padding: 5px;">W</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">O</td> <td style="padding: 5px;">T</td> </tr> </table>		S	W	O	T
S	W				
O	T				
Yeni məhsulların hazırlanması, Yeri satış və marketinq texnikalarına sahib olma, Aşağı xərc üstünlüyü, Yeni bazar imkanları, İşgüzar məhsuldarlığının yüksək olması, Təşkilat imicinin yaxşı olması, Bazarın böyümə nisbətinin davamlı olaraq artması və s.	Daxili bazarda rəqabət artır, Xarici bazarlarda rəqabətin artması, Ağır vergi yükü, Əmək dəyərinin artması, Giriş qiymətlərinin artması, Bazar artım sürətinin azalması, Əvəzli məhsulların artırılması, Rəqiblərin gücünü artırması və s.				

Mənbə : (Cosgun A.2008 s.12)

Aşağıdakı SWOT matrisində aydın olduğu üzrə şirkətlərdə daxili və xarici vəziyyət göstəricilərindən görə fərqli strategiyalar izlənilə bilər. Mövcud alternativlər arasında ən yaxşı strateji mövqe "SO Strategiyası" dır. Ən pis strateji mövqe isə "WT Strategiyası" dır. SO strateji mövqe içərisində təşkilatı rəhbərlikdə, insan qaynaqlarında, satış və bazarlamada üstünlükləri söz mövzudur. Eyni zamanda bu sahədə bazara yeni məhsullar təqdim edə bilmə, yeni bazar imkanları, yeni texnoloji görüşlər və sairə fürsətlər söz mövzudur. WT strateji mövqedə isə bu mövzularda təşkilat dezavantajlı vəziyyətdədir. Matrisdən də aydın olacağı üzrə təşkilatın zəif olduğu, ancaq fürsətlərlə qarşı-qarşıya olduğu vəziyyətdə WO strategiyası izləməsi lazımdır. Yəni, təşkilat sahib olduğu imkanlardan istifadə edərək güclü mövqeyə gəlməyə çalışmalıdır. Təşkilatın güclü olduğu, ancaq xarici təhdid və təhlükələrlə qarşı-qarşıya olduğu vəziyyətlərdə isə ST Strategiyası izləməsi lazımdır. Bu vəziyyətdə təşkilat güclü olduğu istiqamətləri üstünlük olaraq istifadə edərək, fürsət və təhlükələri aradan qaldırması lazımdır.

Cədvəl 3:SWOT matrisi və strategiyalar

Daxili faktorlar Xarici faktorlar	Güclü tərəflər -S	Zəif tərəflər -W
	İdarəetmə,işçi heyəti , satış və s. üstünlükləri	İdarəetmə,işçi heyəti , satış və s.üstünlükləri
Fürsətlər-O	SO strategiyası	WO strategiyası
Yeni bazar inkişafı və s.		
Təhlükələr-T	ST strategiyası	WT strategiyası
Rəqabət,vergilər və s		

Mənbə:(Cosgun A.2008 s.14)

SWOT analiz həyata keçirilərkən bir sıra xüsusiyyətlər nəzərə alınması daha effektiv nəticələrin əldə olunmasına şərait yaradır.

- Şirkətin güclü və zəif tərəfləri realist olmalıdır.
- Analiz şirkətin bugün olduğu və gələcəkdə olacağı yeri aydın şəkildə müəyyənləşdirməlidir.
- Açıq və hər kəsin anlayacağı şəkildə aydın olmalıdır.
- Hər zaman müqayisələr həyata keçirilməlidir.
- SWOT qısa və sadə olmalıdır, qarışıqlıqlardan çəkinilməlidir.

Biznesin uzunmüddətli davamlı fəaliyyəti üçün strateji idarəetmə baxımından həyat keçirilən SWOT analizini daxili və xarici mühit baxımından sadalananların analizini özündə ehtiva edir. Xarici mühitin analizi əsasən müştəri analizi, rəqiblərin analizi, ətraf mühitin analizi və eyni zamanda bazarın analiz edilməsindən ibarətdir. Qeyd olunanlar içərisində əsas yerlərdən birini tutan müştəri analizi müştəri qruplarının analizi və müştərilərin istək və ehtiyaclarının analizindən ibarətdir, rəqabət analizi isə rəqib təşkilatların, performans, imic, mədəniyyət və quruluş analizdən ,rəqib şirkətlərin güclü və zəif tərəflərinin analizindən, rəqib firmaların maliyyə və keyfiyyət göstəricilərinin analizindən ibarətdir.Bazarın analizinə gəldikdə isə bura bazarın böyüklüyünün analizi, bazardakı mənfəət və gəlirin analizi, bazarda gözlənilən böyümə analizi, bazardakı kritik nailiyyətlərin analizi aiddir. Ətraf mühitin analizi isə sadalananlar içərisində

sonuncu analiz növü olub demografik analiz, texnoloji vəziyyətin analizi, dövlətlə olan münasibətlərin analizindən ibarətdir.

Pörtlöy analizi: Təşkilatda strategiya müəyyənləşdirilməsində istifadə edilən analizlərdəndir. Pörtlöy analizi ümumiyyətlə matrislər ilə həyata keçirilir. Strateji idarəetmədə ən məşhur olaraq bilinən matris analizləri bunlardır: McKinsey matrisi, bazar rəqabət matrisi, Boston konsaltinq şirkətinin inkişaf etdirdiyi artım və bazar payı matrisi ,məhsul həyat matrisi (Hofer analizi), Ansoff artım matrisi,Porter rəqabət analizi və sairə.

Q-SORT analizi:Strategiyanın seçilməsində alternativlər arasındakı prioritetləri müəyyən etmək üçün istifadə edilən bir texnikadır. Q-Sort analizində ən çox və ən az əhəmiyyət daşıyan mövzuların bir sıralaması edilərək prioritet sıralaması təsbit edilməyə çalışılır.

Ssenarilər analizi: Ssenarilər, gələcəkdə nə olacağına bağlı yazılı ifadələrdir. Ssenari analizi, 1950-ci illərdə Rand Corporation'da araşdırmaçı olaraq çalışan Herman Kahn tərəfindən işlənilib hazırlanmışdır. Strateji idarəetmədə ssenari analizi, gələcəkdə nələr olacağını təxmin etmək üçün istifadə olunan bir texnikadır. **Vizyon / Missiya bəyannaməsi:** Vizyon Bəyannaməsi (vision statement), təşkilatda məqsədlərin və prinsiplərin iştirak etdiyi bir yazılı sənətdir. Missiya bəyannaməsi (Mission statement) isə təşkilatın varlıq səbəbini və vizyona çatılması üçün lazımlı qanunları və ortaq dəyərləri ehtiva edən bir yazılı sənəddir. Bəzi təşkilatlarda vizyon və missiyaya istiqamətli qanunlar, dəyərlər tək bir sənəd içərisində toplanmışdır.

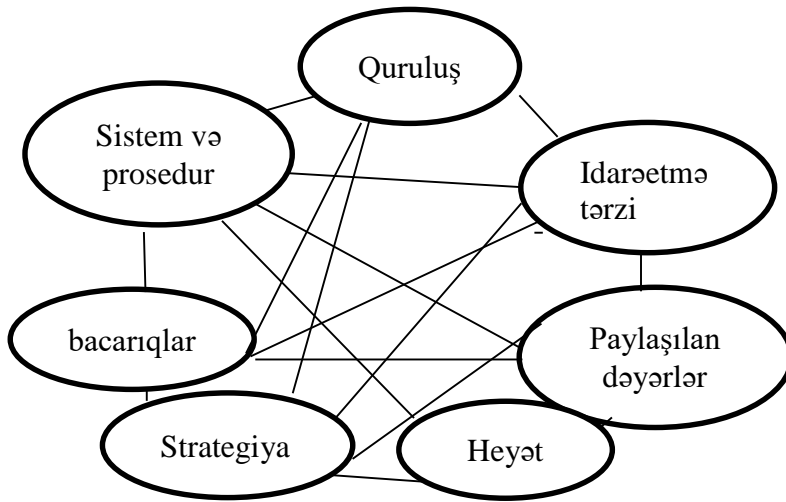
Fayda–maliyyə analizi: Xərc-fayda analizləri investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsində istifadə olunan bir qərar alma texnikasıdır. Investisiya layihələrində fayda və xərcləri təsbit edilməyə çalışmaqda daha rəasional qərar alınmasına çalışılır.

Risk analizi: Ediləcək investisiyanın nə dərəcədə riskli olduğunu təsbit üçün edilən analizlərdir. Risk analizləri, "iqtisadi-maliyyə riski", "siyasi risk", "ölkə riski" və sairə analizlərdən meydana gəlir. Son illərdə xüsusilə xarici sərmayə investisiyalarında risk analizləri geniş istifadə olunur. Xarici borc ehtiyacı içində

olan ölkələr üçün kredit dəyərləndirilməsi və risk analizi edən reyting təşkilatlarının sayı son illərdə sürətlə artmışdır.

7-S analizi: İn search of exelence adlı kitabı nəşr etdirərək mükəmməllik anlayışını meydana gətirən Peters və Waterman adlı tədqiqatçılar həyata keçirdikləri araşdırmalarda biznesi uzunmüddətli fəaliyyəti üçün strateji idarəetmə baxımından önəmli olan mükəmməl firma anlayışını digər firmalardan ayıran 7 müxtəlif faktor olduğunu qeyd etmişdir. Bu yeddi faktora: quruluş (structure), idarəetmə tərzini (style), sistem və prosedur (system and procedures), bacarıqlar (skills), paylaşılan dəyərlər (shared values), heyət (staffs) və stretegiya (strategy) aiddir. Vacib olan uğurlu və mükəmməl olmaq üçün bu faktorların firmada olması və aralarında bir uyğunluğun olmasıdır.

Qrafik 3:7- S quruluşu



Mənbə : (H.Ülgen,2016,s.46)

PİMS analizi:PİMS analizi nəticə etibarlı ilə biznesin mənfəətinə 80 % miqdarında gəlir gətirən doqquz təməl stratejik faktordan ibarətdir.PİMS analizinə görə toplam mənfəəti yüksək olan şirkətlərin ortaq özəllikləri aşağıdakılardır.

1.Yüksək bazar payı,2.Yüksək məhsul keyfiyyəti (rəqiblərlə müqayisədə),3.Aşağı miqdarda olan xərclər,4.Resurlardan yüksək keyfiyyətlə istifadə,5.Yüksək gəlirlilik.

Delfi texnikası: Gələcəyə dair təxminlər etmədə yararlanılan bir üsuldur. Delphi texnikası da ssenari analizlərini inkişaf etdirən Rand Corporation tərəfindən inkişaf etdirilmiş bir qərar vermə və uzlaşma texnikasıdır. Delphi texnikası, təşkilatda bir problemin həlli üçün mütəxəssis kəslərin üz-üzə görüşmələr və bir yerdə müzakirələr etmədən bir mövzu haqqında qərar vermələrinə və uzlaşmalarına imkan təmin edən bir üsuldur. Bu qərar vermə texnikasında əvvəl mövzunun mütəxəssisi kəslərə problemlərə dünyagörüşləri və həll təklifləri haqqında yazılı bir forma göndərilir. Formalar mütəxəssis kəslər tərəfindən doldurulduqdan sonra geri göndərilir. Bütün qrup üzvlərinin və ya mütəxəssislərin fikir və təklifləri təsnif və təkrar yazılı olaraq özlərinə geri göndərilir. Bu əməliyyat qərar alınincaya və uzlaşma reallaşana qədər davam edə bilər. Sadalanan analizlər biznesin uzunmüddətli davamalı olaraq fəaliyyətini davam etdirə bilməsi üçün strateji idarəetmə baxımından olduqca önəmli faktorlardır.

Eyni zamanda müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətlər öz fəaliyyətlərini daha uzunmüddətli və sabit şəkildə davam etdirə bilmələri üçün “Mavi Okean strategiyası”, “Agile strategiyası” kimi müasir strateji idarəetmə konsepsiyalarından istifadə edirlər.

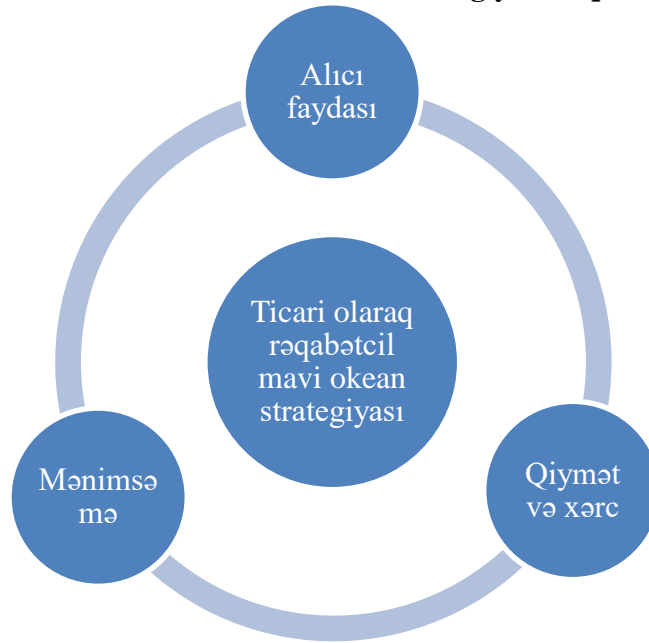
Mavi okean strategiyası günümüzdə hələdə rəqabət səbəbi ilə kəşf edilməmiş bazarları ifadə edir . Rəqiblərlə mübarizə aparmaq yerinə yeni çıxış yolları axtaran şirkətlər üçün “Mavi Okean strategiyası ” həm mənfəətli, həm də sürətli böyümə üçün geniş bir fürsətlər irəli sürən strategiyadır . “Mavi okean” strategiyasından fərqli olaraq “Qırmızı Okean ” strategiyası bugün varlığını davam etdirən bütün sektorları əhatə edir. Qırmızı Okean strategiyasında artıq bazarın sərhədləri müəyyənləşdirilmiş, və bazarın rəqabət qaydaları müəyyənləşdirilmişdir. Mavi okeanlarda isə tələb mübarizə aparıb qazanılma sahəsində formalaşdırılır . Mavi Okean strategiyasının üstünlüklərinə gəldikdə bunlara aşağıdakılar aiddir :

- Rəqibətsiz bazar mühiti yaradır.
- Rəqabəti lazımsız edir.
- Yeni tələblər yaradır və əldə edir.
- Dəyər – xərc zəncirini qırır.

- Şirkətin bir-biri ilə əlaqədar bütün sektorları ilə aşağı xərclər üzrə strateji seçimlərini əlaqələndirir .

Şirkətlər üçün “Mavi Okean” strategiyasının düzgün seçilməsinin göstərən ardıcılıq aşağıdakı seqmentdə qeyd olunub.

Qrafik 4 : Mavi okean strategiyası seqmenti



Mənbə : (Jeremy Kourdi, 2015, səh.192)

Mavi Okean strategiyasının şirkətlərdə icra edilməsinə gəldikdə isə burda əsas idraki, resurs siyasi və motivasiya maneələri ilə qarşılaşılır. Burada strategiyanın şirkətlərə gətirdiyi yeni baxışlar mövcud vəziyyətlərin həll edilməsinə köməklik edir. Beləki, idrakı maneələri narazı müştərilərlə görüş, “electric sewer”-ə minmək, resurs maneəsini qaynar nöqtələrə resurları yenidən bölüşdürmək və yönləndirmək, motivasiya maneələrini kilid nöqtələrinə yaxından baxışla, siyasi maneələri isə top menecment komandasına məsləhətçi qoymaqla həll etməyə çalışır.

Agile strategiyasına gəldikdə isə strategiya yaranmış problemləri ən qısa zamanda həll etməyi qarşısına məqsəd qoyur. Şirkət hər hansı problemin öhdəsindən gəlmək üçün kiçik, çarpaz fəaliyyət göstərən, istiqamətlənmiş bir qrup yaradır və problemləri bu yolla məhv etməyə çalışır. Komanda üzvləri irəliləyişləri

nəzərdən keçirmək və maneələri müəyyən etmək üçün gündəlik görüşlər təşkil edir.

- Çevik innovasiya fəaliyyəti haqqında qrup üzvlərinin bir-birlərinə məlumat verdiyi bir yığıncaqdır.
- Qrupun önündəki 24 saat üçün meydana gətirdiyi plan danışıqları və 15 dəqiqəylə məhduddur.
- Daily scrum iclaslarında 3 sual cavablandırılır : 1. Dünən nə etdim ? 2 . Bugün nə edəcəm ? 3. Planladığım işi həyata keçirməyimə hər hansı maneə varmı ?
- Gündəlik stand-up komanda daxilində ünsiyyəti yaxşılaşdırır və vaxt qənaət edir, çünki digər yığıncaqlara olan ehtiyacları aradan qaldırır.
- Bu, biznesin inkişafına maneələrin müəyyənləşdirilməsinə kömək edir və tez qərar qəbul etməyə kömək edir.
- Təşkilat çərçivəsində yenilik qrupunun bilik səviyyəsini artırır.

2.3. Böhran şərtlərində strateji idarəetmənin əhəmiyyəti və istifadə üstünlükləri

Böhran anlayışı olduqca qədim bir anlayışdır və mənşəyi sosial elmlərə əsaslanmır. İlk olaraq Hippokrates və Thukydides tərəfindən tibbi və hərbi hadisələri xarakterizə etmək məqsədi ilə istifadə edilmişdir. Bu mənada böhran həyatla ölüm, zəfərlə məğlubiyyət arasında qərarın verildiyi dönüş nöqtəsidir. Sənaye inqilabından əvvəl avropada ilk böyük böhran; 1600-cü illərdə ibarət olan böyük qiymət artımları, əmək haqqı və maaşlardakı sürətli artımlar, torpaq sahiblərinin rent məbləğlərini anormal şəkildə artırmaq və mərkəzi idarələrin getdikcə azalan idarəetmə orqanları şəklində gündəmə gəlmişdir. Böhran anlayışı biznes və idarəetmə ədəbiyyatında aydın şəkildə 1929 - 33 iqtisadi böhranından sonra girdiyi deyilə bilər. Böhran hiss olunduqda müəssisələrdəki dəyişiklik müddəti başlanır. Böhranı nəzərə almamaq ehtimalı yoxdur. Böhran prosesinin inkişafı üç əsas mərhələyə ayrılır.

1. Funksional zəifliklər: Bu mərhələdə əslində bir böhran var. Ancaq müəssisənin iş rejimi ilə əlaqədar hər hansı bir fəaliyyətin pozulma gətirib çıxara bilməz, gizliliyini qoruyur.
2. Funksional axsaqlıqlar: Bu mərhələdə böhran gizliliyini itirmişdir. Biznes üzərindəki təsirləri hiss edilir vəziyyətə gəlmişdir.
3. Funksiyaların yerinə yetirilməməsi: Bu mərhələdə böhran artıq diqqətə çarpan hala gəlmişdir. Gərəkli tədbirlərin həyata keçirilməməsi halında biznesin ləğvinə qədər gedən bir mərhələyə girilir.

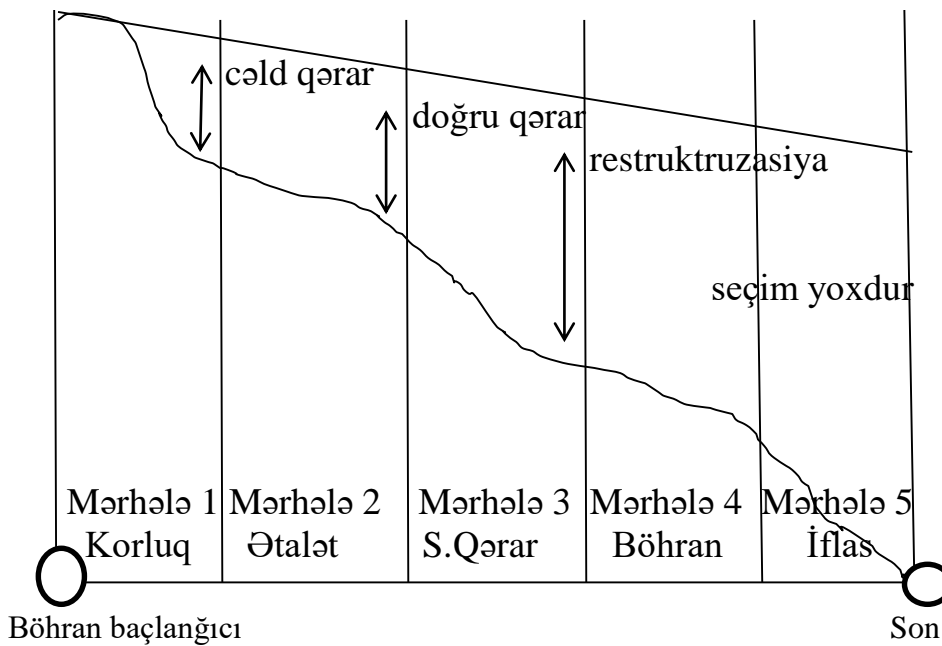
Bir başqa yanaşmaya görə, böhran meydana gəlmə müddəti dörd mərhələdən ibarətdir. Bu yanaşmaya görə, böhranın yayılması mərhələsi ən uzun müddəti əhatə edir, böhranın ortaya çıxışı mərhələsi isə böhranın şiddətinin ən sıx olduğu mərhələ xüsusiyyətini daşıyır. Bu mərhələlər, böhran öncəsi, böhranın ortaya çıxması, böhranın genişlənməsi və həll yollarının tapılması mərhələlərindən ibarətdir. Böhranların ortaya çıxmasındakı ən əhəmiyyətli təsir faktorlarından biri strateji çatımsızlıqların şirkətləri çətin vəziyyətə salmasıdır. Strateji yetərsizlik anlayışı böhran meydana gəlməsinin ilk addımı olması baxımından, təşkilatların üst rəhbərliklərinin xüsusilə diqqət etməsi lazım olan bir vəziyyətdir. Strateji idarəetmə tədbirlərinin alınmaması böhranı gizli bir şəraitdə böyütməkdədir. Biznesdəki daxili iş mühitindəki işçi heyətinin lazımlı səviyyədən artıq olması, motivləşdirmənin aşağı olması səbəbindən meydana gələn iş ruhunun aşağı olması, personalda narahatlıq yaradan təşkilati prosedurlar, idarəedici heyətin lazımi biliklərə malik olmaması, ünsiyyətin zəif olması kimi səbəblər təşkilatarda böhran şəraitini meydana gətirən əsas amillərdəndir. Böhran prosesinə gətirib çıxaran digər bir amil menecerlərin böhranın meydana gəlməsinə başladığı mərhələdə böhranı inkar və ya ciddiyyə almaması halının mövcud olmasıdır. Əslində bu mərhələdə böhran ortaya çıxmış və nəzarət edilə bilər vəziyyətini davam etdirir. Bu əslində biznesin ən böyük yanılmanı yaşadığı müddətdir. Çünki müəssisələr müvəffəqiyyətin azalmasına baxmayaraq fəaliyyət göstərmədilər. Müəssisələrin böhranı qarşılayacaq tədbirlərin qəbulunda gecikmə səbəbləri:

- İdarəçilərin təhdid və ya fürsəti müvəqqəti olaraq görmələri
- Dəyişikliyə xərci yüksək və nəticələrinin dağıdıcı olması
- Keçmiş uğurları mövcud siyasət və tətbiqlərlə qazanılmış olması rəhbərliyi mövcud strategiyaya bağlı qalma meyli.

Səhv qərarlar alma və idarənin itməyə başladığı bu mərhələdə, idarəçilər böhranın gəlməkdə olduğunu görməkdə, ancaq ətrafdakı dəyişikliklər və təşkilat daxili problemlərin açıqlanmasındakı naməlumluqlar, rəhbərliyin etməsi lazım olan davranışın istiqaməti və həcmi mövzusunda ortaq bir görüşə çatmağı olduqca çətinləşdirir. İdarəçilər doğru yol üzərində olduqlarına inanmalarına baxmayaraq bir bütün olaraq strategiyaları səhvdir. Bu vəziyyətdə müəssisə ortaq bir qərara çatması mümkün deyildir. Böhranın ortaya çıxdığı ilk mərhələdə təşkilatın və ətrafının hiss edəcəyi fiziki, maliyyə və psixoloji problemlər uc nöqtələrə gəlir. Mürəkkəblilik və gərginlik artır, gündəlik işlərə ağırlıq verilərək yaradıcılıqdan uzaqlaşılır. Çox çalışılmasına rəğmən performansın aşağı düşməsinə maneə törətmək mümkün olmur. Böhranın ikinci mərhələsində (xroniki dövr) böhranın şiddəti azalır, ancaq bitməz. Uğurlu bir böhran strategiyasında rəhbərlik bu mərhələni qısaltmaq və böhranı daha tezliklə dayandıra bilmək gücünə malik olar. Böhran mərhələsində müəssisələrin bazarlarında da problemlər yaranır. Yüksək faizli kreditlər, etibarsızlıq mühitinin yaxşılaşdırılması səyi və daraltılmaya çalışılan bazar şəbəkəsi də biznesi çətinliyə salır. Böhran dövründə böhranı uğurla keçəcək qərarlar qəbul edilməzsə, böhranın şiddətində asılı olaraq şirkət öz fəaliyyətini bitirə bilər. Təşkilatın ətraf mühiti ilə olan əlaqələri pozular. Məsələn, istehlakçı şikayətləri artar, kredit resurslarının sərhədləri daha da zəifləyər və satış miqdarı azalar. Digər tərəfdən, təşkilatın içində də artan is gücü dövrü və davamsızlığı, edilən şikayətlər nəticəsində yaranan stress və çaxnaşma təşkilati məhv edilməyə gətirib çıxarar. Nəticə olaraq: təşkilatdakı kapitalın olmaması, hörmət itkisi, bazar payının azalması və xüsusiyyətli işçilərin ayrılması kimi ciddi və konkret problemlər ortaya çıxar. Həm ən aşağı səviyyədə zərərin azaldılması və işçilərin travmalarını azaltmaq üçün müntəzəm strategiyanın təmin edilməsi bu

mərhələdə müvəffəqiyyətin açarıdır. Artıq özünü böhranın içində tapan müəssisələr yalnız öz daxili təşkilatlarında deyil əlaqəsi olan bütün təşkilatlarla da çətinlik yaşamağa başlamış olurlar. Digər tərəfdən müəssisə yeni bazar axtarış səyi içinə girməkdədir. Bir digər diqqət edilməsi lazım olan mövzuda personalın bu müddətdə itirilməməsidir. Həll yollarının isə yarayacağı personala uyğun bir dillə və inanaraq izah edilməlidir. Böhranın başlaması və şiddətlənməsilə əlaqədar prosesin mərhələləri bir şəkil üzərində göstərilə bilər.

Cədvəl 4: Böhranın başlaması və şiddətlənməsi mərhələləri



Mənbə: (Ciftci T.2009 s.120)

Laqeyd qalınmayan böhran anı ancaq yaxşı bir strateji idarəetmə çərçivəsində fürsətə dönüştürülə bilər. Strateji idarəetmənin təsiri həm idarəetmə, həm də insan idarəçiliyində ən effektivdir mərhələdir. Böhranın idarə edilməsi; təşkilatın hər zamanki strateji idarəetməsi fəaliyyətləri və işlərini tərs istiqamətdə təsir edən, təşkilatın mal varlığını ya da ictimai imicini azaldan, insan sağlamlığını və təhlükəsizliyini təhdid edən hərəkətləri azaldılması hədəfindən yola çıxış tapan və birdən ortaya çıxan basqın hadisə və faktor ehtimallara qarşı plan edə bilmə faktorudur. Böhran idarəedilməsi biznesin strateji idarəetmə baxımından davamlı tətbiq olunacaq bir idarəetmə şəkli deyildir. Bu idarə tərzini yalnız böhran

müddətində tətbiq olunmalı və böhran sonrasında tətbiqdən qaldırılmalıdır. Böhran idarəediciliyi böhranın texniki mənada idarə edilməsi əsaslanır. Bu gün böhrana baxmayaraq, biznes daha şüurlu və daha ehtiyatlıdır. Buna görə böhranın davalı idarəedilməsi başlı başına bir intizam olaraq görünməkdədir. Əslində, tam tədbir böhranın idarə edilməsinin məqsədi deyil, bununla birlikdə təsirli böhran idarə edilməsinin təşkilatı daha sürətli köhnə halına gətirdiyi və böhranlardan daha təsirli nəticələr çıxarmağa köməkçi olduğu isbat edilmişdir. Böhranın idarə edilməsi, mümkün böhran vəziyyətində, böhranın siqnallarını alaraq, qiymətləndirilməsi və təşkilatın böhran vəziyyətini ən az itki ilə keçə bilməsi üçün lazımlı tədbirlərin alınması və tətbiq olunması prosesidir. Strateji idarəetmə baxımından böhran idarəedilməsinin əsas məqsədi təşkilatı böhran vəziyyətinə qarşı hazırlamaqdır. Böhran idarəedilməsində uğurlu bir həllə çatmaq hansı strategiyaların seçilib yeriləcəyinə qərar verməkdən və bu qərarların necə tətbiq ediləcəyini bilməkdən asılıdır. Böhranın idarə edilməsi təşkilatın həyatını təhdid edən hadisələrin öhdəsindən qarsı strategiyalar hazırlayaraq gələ bilər. Strateji idarəetmə baxımından böhranın idarə edilməsi; bir yerdən, "ola biləcək təhlükə vəziyyətlərində idarəçinin öz məqsədlərini nəzarət edə bilər bir xərclə qarşılaşması müddəti "olaraq ələ alınmaqdadır. Yaxşı bir böhran rəhbərliyi ola biləcək böhranın müvəffəqiyyətlərini toplamaq, inkişaf etdirmək və təhlükələrdən yayınmaqdır . Böhran müddət uzun bir müddəti əhatə etdiyi üçün və eyni zamanda böyük miqdarda maliyyə ehtiyatlarındakı təhlükələrin müydana çıxacağını nəzərə alsaq strateji idarəetmənin şirkət üzərindəki ən böyük təsiri gözlənilən təhlükələri öncədən görüb buna qarşı mümkün tədbirlər sistemi yaradaraq, sistemin daha uzun müddətdə ayaqda qalmasını dəstəkləməkdir. Böhran idarəediciliyi strateji idarəetmənin önəmi ilə yanaşı, texniki və texnoloji idarəetmə, psixoloji idarəetmə və eyni zamanda daxili münasibətlərin səviyyəsindəndə olduqca asılıdır. Təşkilatlar bu göstəricilərin hamısı öz üzərlərinə düşən işləri icra etdikləri təqdirdə böhran idarəçiliyi mövzusunda uğurlu nəticə qazana bilməkdədir.

Strateji idarəetmə baxımından şirkətlərdə yaranmış böhranın idarəedilməsinin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

1. Strateji idarəetmə baxımından böhran idarəediciliyinin təməl məqsədi böhranları öncədən görəbilən, bunların ayırmağı bacara bilən, bunlara qarşı tədbirlər ala bilən, böhranlardan bir çox sahədə yeni nəticələr ala bilən və tez bir zamanda şirkəti əvvəlki vəziyyətinə qaytara bilən şirkətlər yaratmaqdır.
2. İdarəedicilərin bacarıqları böhran şəraitində olduqca önəm kəsb etməkdədir. Böhranlara qarşı ayaqda qala bilməkdəki əsas uğur, idarəedicilərin yaranmış böhranları hansı səviyyədə dərk edə bilməklərinə bağlı olaraq dəyisməkdədir.
3. Böhran uzunmüddətli davam edən bir prosesdir. Öncədən böhran ilə bağlı düşünülmüş qarşı hərəkət planlarının daim gözdən keçirilməsi və inkişaf etdirilməsi strateji idarəetmə baxımından böhranın məhvi üçün olduqca önəmli xüsusiyyətlərdəndir.
4. Böhran idarədiliyində hər bir böhranın yaranma və inkişaf etmə sahəsi və növü müəyyən edilməlidir. Çünki böhran idarəediciliyində strateji idarəetmə baxımından böhranən növündən asılı olaraq bir çox həll yolları vardır. Fərqli bir böhranın həllinə istifadə edilən strateji tədbirlər gözlənilən nəticələri verməyə bilər.
5. Böhran idarəediciliyində uğurun mükafatı çox böyük ola bilər. Uğurlu bir böhran idarəediciliyi rəhbərlərin özlərinə olan güvəni və motivasiyanı gücləndirə bilər. Böhranların öhdəsindən uğurla gəlmiş idarəedicilər mövcud vəzifələrini itirməməklə yanaşı daha yüksək vəzifələrdə yüksəlməyə nail olmuşdular.
6. Böhran idarəediciliyi önəmli, çətin, lazımlı və qarışıq bir prosesdir. Böhranların həlli uzun bir müddəti əhatə edir. Böhrana qarşı gələ bilmək üçün ətraf mühitin dəyişikliklərinə tez bir zamanda uyğunlaşa bilmək, yaradıcı, cəsarətli, obyektiv, istənilən növ hərəkətə və hətta məğlubiyyətə hazır olub, istənilən şərtlərdə mübarizə aparmaq qabiliyyətinə sahib olmaq lazımdır. Böhranların qarşısını almaq eyni zamanda önəmli fədakarlıqlar etmək bacarığında tələb edir.
7. Ünsiyyətçilik, konfigurasiya, yaradıcılıq, maliyyə, şirkət daxili mədəniyyət və s. kimi faktorların davamlılığı və bir-birinə bağlılığı şirkətlərin idarə

edilməsində strateji idarəetmə baxımından önəmi danılmazdır. Eyni zamanda böhran idarəediciliyi şirkətdən müəyyən bir bacarıq və davamlılıq tələb edir.

8. Böhran idarəediciliyi strateji idarəetmə sahəsinə girməkdədir. Çünki böhranlar strategiya hədəflərini də təhlükəyə salır.

9. Böhran idarəetmə qrupları həm fiziki, həm də mənəvi təlimlə təmin edilməlidir. Fiziki və ruhi sağlamlıq, böhranın idarə olunmasında əhəmiyyətli xüsusiyyətlərdir.

10. Böhran bir İşlətmələri bütünlüklə təsir edən bir yanğın kimidir. Böhranların idarə edilməsi ilk məqsəd yanğın söndürməkdir. Böhran rəhbərliyində böhrana istiqamətli əməliyyatlar iki istiqamətdə icra edilir. Qısa dövrdə böhranı nəzarət etmək və uzun dövrdə isə problemin kökündən həll olunması.

Böhran idarəediciliyi mövcud bir böhran vəziyyətinin ən az zərərle keçilməsinə imkan verir. Hər hansı bir böhran vəziyyəti ilə qarşılaşan təşkilat, bu dövrü ən az zərərle və itki keçir. Çünki təsirli bir böhran rəhbərliyi sayəsində böhranın qısa müddətdə nəzarət altına alınması ilə təşkilatın sabit vəziyyətə gətirilməsi təmin edilərkən, itki və zərərlər də böyük ölçülərə çatmadan məhdudlaşdırıla bilər. Böhranın ən əhəmiyyətli xüsusiyyətlərindən biri də qısa müddətdə dallanıp, budaqlanması və ümumiyyətlə işi tam bir çıxılmazla sürükləməsidir. Təşkilatın bu dövrü ən az zərərle keçə bilməsi üçün, rəhbərliyin hər zamanki üsulları bir kənara buraxaraq cəsarətlə böhranın özü ilə maraqlanması lazımdır.

Şirkətlərdə böhranlar tərif və nəticə olaraq bir-birləri ilə oxşarlıq göstərməkdədir. Ölçüsü və nəticələri fərqli olmasına baxmayaraq böhran biznesə fürsətlər və məğlubiyyətlər baxımından təsir edir. Buna istinadən formalaşan böhran idarəediciliyi bir neçə mərhələni əhatə edir. Strateji idarəetmə baxımından şirkətlərdə formalaşan böhranların idarəediciliyi aşağıdakı mərhələlərə ayrılır: Böhrandan qaçma, böhrana hazırlanmaq, böhranı təyin etmək, böhranı dondurmaq, böhranı həll etmək və böhrandan fayda əldə etmək.

1) Böhrandan qaçma: Böhran bütün şiddəti ilə ortaya çıxmada əvvəl bəzi xəbərdarlıq siqnalları göndərir. Xəbərdarlıq siqnalları, yaxınlaşmaqda olan böhranın varlığı və şiddəti haqqında məlumatlar ehtiva etdiyindən idarəçilərin bu siqnallara qarşı tətikdə olması lazımdır. Xəbərdarlıq siqnallarının nəzərə alınmaması vəziyyətində böhranın ortaya çıxması qaçınılmaq olur. Strateji idarəetmə baxımından önəmli olan böhrandan qaçma mərhələsində elə böhranın öncədən hiss edilməsi və aydınlaşdırılması olduqca önəm kəsb edir.

2) Böhrana hazırlanmaq və qorunmaq: Əgər erkən xəbərdarlıq siqnalları sistemli bir şəkildə təqib edilə bilməzsə, böhrana hazırlıq və qorunma mexanizmləri da sağlam şəkildə işləməz. Bu səbəblə, böhranın ortaya çıxmasının əngəllənə bilməsi üçün həm erkən xəbərdarlıq sistemlərinin həm də hazırlıq və qorunma mexanizmlərinin effektiv olaraq çalışması lazımdır. Strateji idarəetmə baxımından böhranın idarə edilməsi prosesinin ikinci hissəsi böhrana hazırlanmaq və qarşısının alınması təşkil edir. Bu mərhələdə erkən xəbərdarlıq sistemi ilə müəyyən olunan məlumatlar işığında qarşılaşılacaq bir böhranda istifadə ediləcək tədbirlər və qorunma mexanizmlərinin yaradılmasına çalışılır. Bunlara təhlükəsizlik siyasəti, ətraf mühit təsirləri, nəzarət sistemləri, böhran nəzarətləri, təcili planlaşdırma, iş təhsili kimi sahələr aiddir. Strateji idarəetmə baxımından böhran idarəetmə qrupları bəzi məsələlərə daha çox diqqət yetirməlidir.

1. Böhran idarəedicilərinə böhranı tanımaq və lazımi tədbirlət həyata keçirmək bacarığı vermək.
2. İdarəedicilərə böhranı ən optimal şəkildə idarəetmək bacarığı qazandırmaq.
3. Böhranın inkişaf etdirilməsinin qarşısını almaq üçün menecerlər üçün texniki inkişaf bacarıqları qazandırmaq.
4. Hər hansı bir böhran vəziyyətində böhranın olduğu mərhələ haqqında idarəçiləri məlumatlandırmaq.

Şirkətlərin dırmaşma potensialı daşıyan problemlərə qarşı hər zaman tətikdə gözləyən bir böhran qrupuna ehtiyacı vardır. Pepsi-nin böhran rəhbərliyi mövzusunda tətbiqi bu qrupa gözəl bir nümunədir. Pepsi hər zaman hazır, dörd

nəfərdən ibarət bir böhran idarəetmə qrupuna malikdir. Bu qrupda xalqla əlaqələr, inzibati orqanları əlaqələr, istehlakçılarla əlaqələr və şirkətin fəaliyyət sahələrindən gəlmə təcrübəli böhran idarəçiləri yer alır. Bu qrup hər bir problemi dəyərləndirir lazım olduğunda Pepsi daxilində bölüm rəhbərlərinin fikirlərinə müraciət edirlər: Problemləri həll etmək üçün cəld hərəkətə keçər, istehlakçılar, administrativ orqanlar, media və s hər kəslə ünsiyyət qurmağa çalışırlar. Böhran rəhbərliyinin bu mərhələsi şirkət səylərinin işə yaramadığında ortaya çıxacaq şərtlər üçün hazırlanmaq, fəlakət gəlib çatdığına qarşılaşılacaq müxtəlif istənməyən nəticələrlə başa çıxmaq üçün bir mərhələdir.

3) Böhranı təyin etmək: Böhranı təyin etmək strateji idarəetmənin təməl nöqtəsini formalaşdırır. Alınan böhran siqnalları müəssisələrdə böhranın qarşısının alınması və böhranın təyin edilməsi mexanizmlərini formalaşdırır. Bir böhrana bağlı informasiya toplamaq üçün təşkilatdakı bütün insanlara qulaq vermək lazımdır. Böhranı təyin etmə mərhələsində müəssisə içindəki insanlara olduğu qədər də müəssisə xaricindəki müstəqil müşahidəçilərin fikirlərindən faydalanmaq lazımdır. İdeal bir böhran proqramı komponentlərinin müəyyənləşdirilməsi üçün Cənub California Universiteti Böhran İdarəetmə Mərkəzinin Amerikanın ən böyük 1000 şirkətində edilən araşdırmada əldə edilən məlumatların birləşdirilməsi ilə bir böhran idarəetmə quruluşu yaradılmışdır. Bu ideal böhran idarəetmə proqramı 5 kateqoriyadan meydana gəlmişdir. Bu ideal böhran rəhbərliyi proqramının kateqoriyaları və alt başlıqlar bunlardır strateji fəaliyyətlər, texniki və struktur fəaliyyətlər, qiymətləndirmə və diaqnoz fəaliyyətləri, rabitə fəaliyyəti, psixoloji və mədəni fəaliyyətlərdir.

4) Böhranı dondurmaq: Təşkilatda erkən xəbərdarlıq sistemləri, hazırlıq və məlumatlar vasitəsilə toplanmış məlumatlar müdafiə mexanizmlərini aktivləşdirir. Bu fəaliyyətlərin məqsədi, böhranın ortaya çıxmasını qarşısını almaqdır. Ancaq bütün böhranların qarşısının alınması mümkün olmaya bilər. Bu mərhələdə rəhbərliyin ilk iki mərhələdə əldə etdiyi məlumatları istifadə edərək lazımlı tədbirləri alması tələb olunur. Ayrıca inkişaf etdirilən zərəri məhdudiyət mexanizmi ilə itki və zərər ən aza endirilməyə çalışılır. Bu mərhələ nəyi

bildiyimizdən çox nəyi bilmədiyimizi təsbit etmə və sürətli hərəkət etmə mərhələsidir. Hərəkətə keçmək üçün bu mərhələdə təcrübəli bir kisinin ön planda olması və təşkilatı tamamlaması lazımdır. Böhrana səbəb olan fərziyyələrin və dedi-qodularını önünə bu mərhələdə spiker olan insan (üst idarəçi və ya təcrübəli qabaqcıl insan) keçəcək və tək ağızdan təşkilatın spikeri olacaqdır. Böhran ünsiyyətində diqqət edilməsi lazım olan qaydalar vardır. Bunlar dürüst olmaq, məsuliyyəti qəbul etmək, başqalarına atmamaq, lazımlı tərəfləri (müşətilər, işçiləri, kredit təmin edənlər, mal təmin edənlər, tərəfdaşlar, media və s.) kifayət qədər məlumatlandırmaq, pıçılı xəbərlərini qarşısını almaq, cəmiyyətə onları düşündüyünüzü, hadisələrə insani baxımdan baxdığınızı ifadə etmək, mediaya doğru və vaxtında məlumat vermək və əlaqədar tərəflərlə qarşılıqlı ünsiyyət kanallarını açıq tutmaqdır. Böhranları ən yaxşı idarə edənlər daha böhran çıxmadan böhrana istiqamətli qərar vermiş və prinsiplər foralaşdırmış olan şirkətlərdir. Böhranı dondurma mərhələsində bu dörd prioritet üzərində dayanılmalıdır. Birinci olaraq bütün zamanını böhranı dondurmaq üçün çalışan bir qrup olmalıdır. İkinci olaraq ictimaiyyətə şərh etmək üzrə şirkət sözlüsü olaraq tək bir insan təyin olunmalıdır. Üçüncü olaraq, şirkətin müşətilərinin, sahiblərinin, işçilərinin və ictimai ətrafının yalnız mediadan alacaqları informasiyalarla kifayətlənməsinə icazə verilməməlidir. Şirkət xüsusi informasiyaya ehtiyacı olanlara məlumat verməlidir. Son olaraq da böhran qrupunda mütləq bir "Şeytanın Vəkili" xüsusiyyətində bir insan olmalıdır. Bu şəxs lazım olduğunda açıq sözlüləklə və ürəkli bir şəkildə gerçək vəziyyəti ortaya qoyacaqdır. Böhran nəzarət altına alınıb normal müddətə sürətlə keçilməsi lazımdır. Bu mərhələdə təşkilatda əhəmiyyətli pozulmalar görünməkdədir. Bu müddətdəki qaydaların bu mərhələdə nəticələnməsi lazımdır. Böhran nəzarət altına alınıb, həll edildikdən sonra təşkilat tarazlıq vəziyyətinə gətirilməlidir. Böhranın yaratdığı qorxu, inamsızlıq, əldən düşmüşlük, həddindən artıq reaksiya və öz müdafiə artması kimi mənfi təsirlərin aradan qaldırılması və təşkilatın tarazlıq vəziyyətinə dönməsinin təmin edilməsi üçün verimli işləmək manea törədən amilləri aradan qaldırılmalı, təşkilatın hədəfləri yenidən və əvvəlkindən daha yüksək olaraq təyin etməlidir.

5) Böhranı həll etmək və böhrandan faydalanmaq: Böhranın aradan qaldırılması və təşkilatın mənfi təsirləri aradan qaldırıldıqdan sonra, qiymətləndirmə mərhələsinə çatılır. Böhran rəhbərliyi prosesinin son mərhələsində o ana qədər edilən fəaliyyətlər qiymətləndirilər və gələcəyə istiqamətli dərslər çıxarılır. Böhran idarəetmə prosesinin son mərhələsində ən əhəmiyyətli olan faktor sürətdir. Məsələn; Amerikada super marketlər zənciri Food Lion bir televiziya proqramında xarab olmuş ət satmaqla ittiham edilmiş və şirkətin səhmləri sürətlə dəyər itirərək böhran əvvəli qiymətin yarısı səviyyəsinə düşmüş, bunun üzərinə Food Lion sürətlə hərəkətə keçərək xalqa açıq mağaza turları təşkil etmiş və ət hazırlama hissələrinin önünü geniş ölçüdə pəncərələrlə əhatə etmişdir. Müştəriləri yenidən mağazalara çəkə bilmək üçün böyük güzəştlər tətbiq böhran əvvəli satışlarındakı səviyyəyə yenidən çatmağı bacarmışdır. Eyni şəkildə cib telefonlarının yol açdığı elektromaqnetik sahələrin beyin şişlərində səbəb olduğu yolunda iddialar irəli sürüldüyündə istehsalçı dərhal müstəqil ekspertlərə müraciət etmiş və faktların ictimaiyyətin qarşısında sərgilənməsini təmin etmişlər. Bu mərhələnin məqsədi, böhran dövrlərində alınan qərar və tədbirlərin qiymətləndirilərək irəlidə qarşılaşılacaq böhranlarla daha yaxşı mübarizə etməyi təmin etməkdir. Bu mərhələdə böhran artıq təşkilat və ətrafı üçün bir təhdid olmaqdan çıxır. Böhran ortaya çıxdıqdan sonra həllinə istiqamətli bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda göstərilən təsbitlər və fəaliyyətlər həyata keçirilməlidir. Bu plan 9 maddədən ibarət ola bilər.

1. Böhranın baş verməsinə səbəb olan problemi müəyyənləşdirin.
2. Problemin təsirini formalaşdırılan məqsəd çərçivəsində yenidən müəyyənləşdirin.
3. Vəziyyətlə əlaqədar suallar inkişaf etdirin, problem haqqında məlumatlar toplayın.
4. Əldə edilən verilənləri tək tək araşdırın.
5. Ən uyğun variantları ortaya çıxarın
6. Bir sınaq həll təklifi seçin
7. Ortaya çıxardığınız sınaq həll təklifini həyata keçirin.
8. Böhranı həll etmək üçün ortaya atduğunuz son həll təklifini formalandırın.

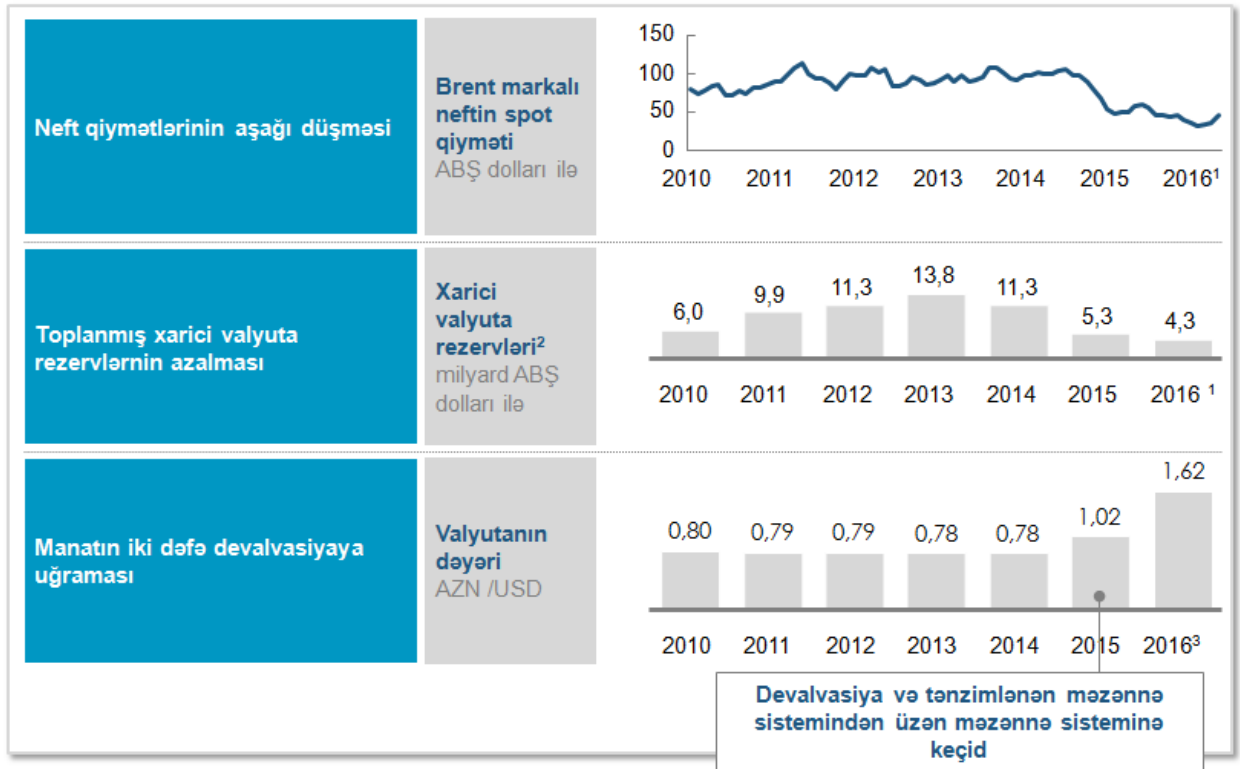
Fəsil III. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyəti və üstünlükləri

3.1. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin mövcud vəziyyəti və ümumi çərçivəsi

Azərbaycan daxilində strateji idarəetmə təcrübələri daha yeni tətbiqə qoyulduğu üçün az qala yalnız güclü müəssisələrdə mövcuddur və hələ tətbiqlərdə tənzimləmələr və inkişaf üzərində çalışılmaqdadır. Azərbaycan reallıqlarını nəzərə alsaq ölkə daxilindəki şirkətlərin istər korporativ, istərsədə strateji baxımdan idarə edilməsində ölkənin və dünyanın mövcud iqtisadi göstəricilərinin kifayət qədər mühüm rol oynadığını bildirmək lazımdır. Bu baxımdan, əgər Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin mövcud vəziyyəti və ümumi çərçivəsini araşdırmaq lazım gələrsə ilk öncə ölkənin mövcud iqtisadi vəziyyətinə diqqət yetirmək lazımdır. Son 10 ildə baş verən iqtisadi dəyişikliklər ölkə daxili yerli və xarici şirkətlərin strateji idarəetmələrinə birbaşa müsbət və mənfi baxımdan öz real təsirlərini göstərmişdir.

İqtisadiyyatı əsasən neft sektoru üzərində formalaşan Azərbaycanın iqtisadi vəziyyəti dünya miqyasında baş verən son global proseslərlə əlaqədar olar kəskin dəyişikliklərə uğramışdır. Ölkə valyutasının dəyərdən düşməsi bir sıra yerli və xarici şirkətlərin strateji və korporativ baxımdan idarə edilməsində bir sıra çətinliklərə səbəb olmuş, bu da özünü işçi heyətinin ixtisarından tutmuş mövcud bazarların tərk edilməsinə qədər bir çox sahədə göstərmişdir. Devalivasiyadan sonra başlayaraq ölkə iqtisadiyyatında sabitləşən və getdikcə inkişaf edən iqtisadi vəziyyət şirkətlərdə strateji idarəetmə baxımından müsbətə doğru dəyişikliklərə səbəb oldu. İqtisadiyyatı neft və qaz istehsalından asılı olan Azərbaycanın daxili iqtisadi vəziyyətinin sabitləşməsində və inkişafında ölkənin uzun müddətli strateji planlaşdırma proqramında öz müstəsna rolu olmuşdur. Şirkətlərin strateji idarəetmələrinin mövcud vəziyyətlərinin dəyişməsinə səbəb olan ölkənin iqtisadi vəziyyətini dəyişdirən amilləri aşağıdakı qrafikdə göstərmək olar.

Şəkil 1: Azərbaycan milli valyutunun dəyərini düşməsinə səbəb olan amillər

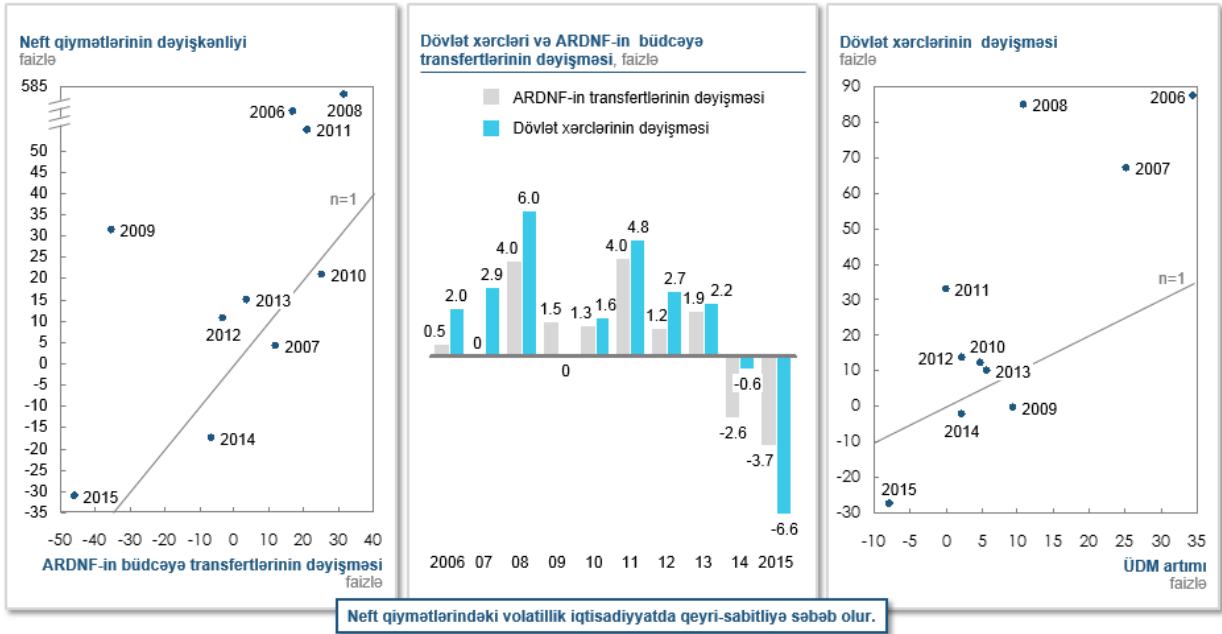


Mənbə: Azərbaycan Mərkəzi Bankı, “Ekonomist” jurnalının analitika şöbəsi, Maliyyə Nazirliyi

Ölkə daxilində olan şirkətlərdə strateji idarəetmənin mövcud vəziyyətini və ümumi çərçivəsini qiymətləndirsək burda bir çox şirkətləri (Paşa holding, Socar , Milli bank və s.) kimi şirkətləri təhlil etmək olar.

Yarandığı dövrdən etibarən ölkə iqtisadiyyatında özünə məxsus yeri olan socarın strateji idarəetmə fəlsəfəsinə nəzər salsaq şirkətin ölkə daxilində öz fəaliyyətini inkişaf etdirərək, ölkə xaricində genişlənməyi və yeni müəssisələr formalaşdırmağı özünə missiya kimi qəbul etdiyini aydın görmək mümkündür. Buna misal olaraq, şirkətin ölkə xaricində formalaşdırdığı Socar energy Georgia MMC şirkətini , eyni zamanda neft qaz istehsalını artırmaq məqsədi ilə formalaşdırılan TANAP, Cənubi qaz dəhlizi kimi layihələri və eyni zamanda şirkətin son illərdə türkiyədə formalaşdırdığı “Star” layihəsini göstərmək olar Socarın ölkə iqtisadiyyatına təsirini aşağıdakı qrafiklə göstərmək mümkündür.

Şəkil 2: Neftin qiymətindəki dəyişkənliyin və ARDNF-in transfertlərinin Azərbaycan iqtisadiyyatına təsiri



Mənbə: Maliyyə Nazirliyi, Dünya bankı

Ümumiyyətlə Socarın gələcək illər üçün strateji idarəedilməsindəki planlara nəzər yetirsək onların aşağıdakılardan ibarət olduğunu görə bilərik.

- Şirkətin ortamüddətli və uzun müddətli dövrü əhatə edən vahid inkişaf strategiyalarının işlənib hazırlanması.
- SOCAR-ın inkişaf edərək “Too big to fail” statusa malik şirkətə çevrilməsinin önünü almaq və bazarda rəqabət qabiliyyətli mühiti formalaşdırmaq üçün onun inhisarçı mövqeyinin mümkün qədər aradan qaldırılması.
- Şirkətin üfuqi genişlənmə siyasətinin məhdudlaşdırılması. Bu məqsədlə “Azərkimya” İB şirkətin tərkibindən ayrılıb müstəqil şirkətə çevrilməsi indiki vəziyyətdə məqsədəuyğun olardı.
- Şirkətin şaquli inkişaf etmək siyasətinin məhdudlaşdırılması. İstehsal sektoru ilə satış sektoru arasında aparılan nəzarətin güclənməsi və şəffaflığın formalaşdırılması üçün ölkə daxilində əhaliyə təbii qaz satışı fəaliyyəti ilə məşğul olan “Azəriqaz” İB-nin SOCAR-ın tərkibindən çıxarılması və müstəqil quruma çevrilməsi.

Azərbaycan bazarında rəqabətqabiliyyətliliyi ilə tanınan PAŞA holdingin özünə xas strateji idarəetmə fəlsəfəsinə malikdir. Şirkətin təməl strateji idarəedilmə fəlsəfəsinə aiddir:

1. Portfeldə kapital səmərəliliyinin təmin edilməsi və gücləndirilməsi
2. Gəlir və xərclərin qarşılıqlı təsirinin daha sistemli idarə olunması.
3. Təməl imkanların (Risk, İnformasiya Texnologiyaları və İnsan Resursları) və rəhbərliyin gücləndirilməsi.

Şirkətin digər strateji idarəetmə düşüncəsinə aiddir:

1. Sistemin davamlı inkişaf etdirilməsi və pərakəndə bankçılıq sahəsində gəlirlərin artırılması.
2. Topdansatış (Wholesale) Bank sektorunda mənfəətliliyin artırılması
3. Sığorta sahəsində LR azaldılması və bazar payının qorunması
4. Həyat sığortasının keyfiyyətinin yüksəlməsində nəzarətin təmin edilməsi
5. Türkiyə və Gürcüstanda güclü təşkilatlar yaratmaq (bankçılıq sahəsində).
(http://pasha-holding.az/tr/strategy/shareholders_aspirations.html)

3.2. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin üstün cəhətləri və yaradacağı faydalar

Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqinin üstün cəhətləri və yaradacağı faydaları qiymətləndirmək üçün ilk növbədə Azərbaycanın istər yerli istərsədə xarici şirkətlər üçün perspektivliklərini araşdırmaq lazımdır. Ölkənin şirkətlər üçün vəd etdiyi faydaları ölkənin SWOT analizi vasitəsi ilə dəyərləndirmək mümkündür. Azərbaycanın SWOT analizinə nəzər salsaq aşağıdakıları qeyd etmək mümkündür.

Ölkənin güclü tərəflərinə gəlirdə bura :

1. Strateji baxımdan önəmli coğrafi zona
2. İctimai-sosial sahələrə daim göstərilən dövlət qayğısı və ölkədə hökm sürən siyasi sabitlik

3. Əhaliyə göstərilən dövlət xidmətlərinin şəffaflığının təmin edilməsi .Bura ASAN xidmət mərkəzlərini misal göstərmək olar.
4. Sahibkarlığın formalaşmasına və sürətli inkişafına , iqtisadiyyatın genişlənməsinə və investisiya yatırımlarının artmasına yönəldilmiş dövlət dəstəyi.
5. Önəmli enerji və beynəlxalq nəqliyyat sahələri üzrə tenderlərdə iştirak
6. Ümumi dövlət borclarının ,işsizlik və inflyasiya səviyyəsinin orta səviyyədə olması aiddir.

Ölkənin zəif tərəflərinə gəldikdə isə bura :

1. İqtisadiyyatın və ölkə xaricinə xammal ixracının zəif budaqlanması.
2. Ölkə iqtisadiyyatının əsasən neft –qaz istehsalı üzərində formalaşması
3. Müəssisələrdə həyata keçirilən kooperativ idarəetmənin lazimi səviyyədə olmaması.
4. Dünya bazarında baş verən dəyişikliklərin ölkə iqtisadiyyatına təsiri.
5. Həyata keçirilən investisiya yatırımlarında dövlətin payının özəl şirkətlərə nisbətən artıq olması.
6. Qeyri rəsmi göstəricilərə əsasən rəsmi olmayan məşğulluq səviyyəsinin yüksək olması.
7. İnsan resurslarının inkişafına görə zəif coğrafi mövqe.
8. Neft-qaz yönümlü xarici investisiya və s aiddir.

Ölkənin imkan potensialına gəldikdə isə bura:

1. Dünyavi dəyərlərə inteqrasiya,iqtisadiyyatın genişlənməsi imkanları.
2. Əcnəbi biznesmenlərə əlverişli biznes mühitinin formalaşdırılması.
3. Məşğulluqda özəl sektorun formalaşan rolunun artması və s. aiddir.

Ölkə iqtisadiyyatının təhlükələrinə gəldikdə isə bura:

1. Regionda mövcud olan siyasi gərginliyin yüksəlməsi.
2. Dövlət xərclərinin artması

3. Neft – qaza əsaslanan iqtisadiyyatda təbii ehtiyat bazasının tükənməsi və yeni yaradılmış biznes sahələrinin bu itkini qarşılammamasıdır.
4. Əhali gəlirlərinin aşağı qruplu səviyyəyə düşməsi aiddir.

Ölkə iqtisadiyyatında şirkətlərin strateji idarəetmə tətbiqlərinin inkişafı və yaradacağı faydaları artırmaq məqsədi ilə dövlət miqyasında həyata keçirilən Strateji yol xəritəsi istər dövlət, istərsədə özəl sektorun orta və uzunmüddətli strateji inkişafına yönəldilmiş fəaliyyət proqramıdır. Ölkə tərəfindən özəl şirkətlərin strateji inkişafına yönəldilmiş bu fəaliyyət özəl sektoru ölkə iqtisadiyyatının lokomotivi roluna qaldırmağı qarşıya məqsəd qoymuşdur.

Şirkətlərin strateji inkişafına istiqamətlənmiş dövlət səviyyəli proqram olan strateji yol xəritəsi özündə bir neçə inkişaf mərhələlərinin fərqləndirir.

Ölkə iqtisadiyyatı üzrə 2020-ci ilədək olan strateji baxış konsepsiyası Azərbaycan iqtisadiyyatının öncəliklə ölkə xarici şokların yaradacağı mənfi təsir nəticəsində formalaşmış vəziyyətdən çıxmaq üçün qısamüddətli zaman kəsiyində stabilləşməsinə, ortamüddətli zaman kəsiyində budaqlanma və yeni təkan verici amillər hesabına inkişaf xəttinin formalaşmasına və müddətin sonunda isə dünya iqtisadiyyatına dahada dərindən inteqrasiya edərək rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə nail olmaqdır.

2020-ci ilədək olan strateji baxış bu və sonrakı dövrlər üçün şirkətlərin strateji inkişafı baxımından ölkə iqtisadiyyatının təməlini formalaşdıracaqdır. 2020-ci ilədək olan strateji baxış konsepsiyası eyni zamanda şirkətlərin ölkə və beynəlxalq bazarlara çıxış imkanlarının genişləndirilməsini özündə ehtiva edir. Bu məqsədlə strateji baxışa əsasən ölkə rəhbərliyi tərəfindən yeni yaradılmış şirkətlərin qeyri neft-qaz sektoru sahəsində inkişafı üçün müxtəlif dövlət səviyyəli tədbirlər həyata keçirilir.

2016-2020-ci illəri əhatə edən strateji yol xəritəsinin birinci mərhələsinin tətbiqi zamanı sosial faktorlar dəyərləndiriləcək, yeni iş yerlərinin formalaşdırılması ilə bərabər, müasir tələblərə cavab verən təhsil və səhiyyə sektorlarında göstərilən xidmətlərin inkişafına dəstək verən genişmiqyaslı sistemin

inkışafı, kommunal təsərrüfat fəaliyyətlərinin inkışafı və həyata keçirilən sosial yardım sistemlərinin reabilitasiyaya inteqrasiyasının təmin edilməsi ilə yoxsulluq səviyyəsinin minimuma endirilməsinə səylər göstəriləcəkdir.

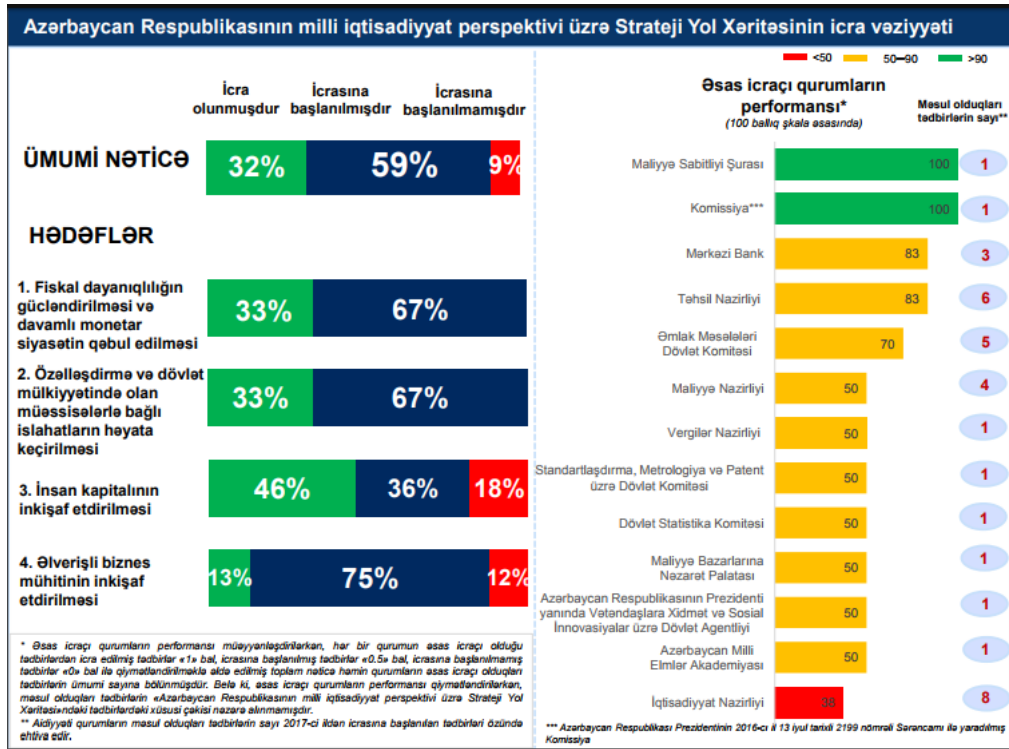
Ölkənin 2025-ci ilə kimi iqtisadiyyat üzrə formalaşmış uzunmüddətli dövrü əhatə edən baxış istiqaməti dayanıqlı inkışaf pilləsinə daxil olmuş ölkə iqtisadiyyatının bütün iştirak edən tərəflərin qarşılıqlı əməkdaşlığı şəraitində daha çox fayda formalaşdırmaqla rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına nail olmaqdır. Buda özünü makroiqtisadi sahədə sabitlik, yaxşılaşdırılmış biznes şərtləri və özəl sektora investisiyaların qoyuluşu, stimullaşdırıcı və asanlaşdırıcı biznes şərtləri kimi amillərlə biruzə verir.

Makroiqtisadi sahədə sabitlik daha geniş şaxələndirilmiş və sabit iqtisadiyyatın təməlini davamlı makroiqtisadi sahədə sabitlik təşkil edir. Yaxşılaşdırılmış biznes şərtləri və özəl sektora investisiyaların qoyuluşu 2025-ci ilə kimi Azərbaycanda müasir texnika və texnologiyalara, bazarlara və maliyyə mənbələrinə çıxış imkanları yaradan rəqabət şəraiti yaradılacaqdır. Yerli dövlət və özəl şirkətlərin canlanmasına və xarici maliyyə investisiyalarının beynəlxalq standartlarına uyğun fəaliyyət həyata keçirmələrinə imkan yaradacaq biznes mühiti formalaşdırılacaqdır. 2025-ci il ölkənin perspektiv inkışafında Azərbaycana investisiya qoymuş şirkətlərin daha da möhkəmləndirilməsi və yeni birbaşa xarici sərmayenin cəlb olunması təmin ediləcəkdir. Stimullaşdırıcı və asanlaşdırıcı biznes şərtləri: Strateji yol xəritəsinin 2025-ci il üzrə müəyyən edilmiş iqtisadi perspektivdə öz formalaşmış rolunu həyata keçirməsi üçün dövlət və özəl müəssisələrinin fəaliyyəti ciddi şəkildə monitorinq edilərək idarə olunacaqdır. Burada əsas diqqəti cəlb edən məqsəd həmin təşkil olunacaq müəssisələrdə dövlətin idarəetmə strukturunun aydınlaşdırılması, həmçinin monitorinq o cümlədən strateji idarəetmə tətbiq olacaqdır. Ölkə daxilindəki dövlət və özəl müəssisələrin fəaliyyət istiqamətlərini göz önünə alaraq yerinə yetiriləcək hədəflərin hazırlanması və tətbiqi şəffaflıq səviyyəsini artıracaq, habelə dövlət, özəl müəssisələr və cəmiyyət arasında formalaşmış dialoqu inkışaf etdirəcəkdir.

Ölkənin 2025-ci ildən sonrakı dövrü əhatə edən hədəfi rifah halının yüksəldilməsini və insanların inkişaf səviyyəsinin ən yuxarı həddə qaldırılmasına şərait yaradan və yüksək səviyyəli texniki və texnoloji tərəqqiyə və iqtisadiyyatın mövcud vəziyyətinə əsaslanan güclü rəqabətqabiliyyətli iqtisadiyyat formalaşdırmağı nəzərdə tutur. Bu müddət yüksək iqtisadi və sosial rifah vəziyyəti ilə şərtləndirilir.

Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə strateji yol xəritəsinə əsasən qarşıya qoulan və həyata keçirilən məqsədlərin monitorinqi aşağıdakı nəticələri göz önünə gətirmişdir.

Şəkil 3: Strateji yol xəritələrinin 2017-ci ilin 6 ayı üzrə icra vəziyyətinin monitorinq və qiymətləndirilməsi üzrə ümumiləşdirilmiş nəticələr



Mənbə: Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi.
<https://afn.az/iqtisadiyyat/63113-yarimillik-monitorinq-ve-qiymetlendirme.html>

Eyni zamanda hal-hazırda dünya miqyasında geniş istifadə edilən BAİN texnologiyasının ölkə şirkətlərindəki tətbiqi şirkətlərin güclənən rəqabət şəraitində dahada ayaqda qala bilmələri üçün olduqca vacibdir.

Sözü gedən texnologiyalara ölkəmizdədə yeni istifadəsinə başlanılmış, xüsusilə, bank sektorunda istifadə edilən mobil əlavələr, Samsung kimi məşhur

mobil cihaz şirkətlərinin hazırladığı asan ödəniş proqramları hansiki bura “Samsung pay” kimi proqramları , sığorta şirkətlərində geniş istifadəyə başlanılan “chatbot”-lar kimi yeni texnoloji üsürləri əlavə etmək olar.Bu kimi texnologiyaların tərbiqi sürətli və çevik xidmətlə yanaşı , daha keyfiyyətli xitmətə dəlalət edirki buda müştəri məmnuniyyətini artırır.

3.3. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqi ilə əlaqədar tədqiqat nəticələri və təkliflər

Son fəsildə Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin tətbiqi ilə bağlı aparılan araşdırmam “Azərsun Holding”, “Mərkəzi Bank” və onun timsalında digər yerli banklar və digər nüfuzlu şirkətlər üzərində cəmlənmişdir. 1991-ci ildən azərbaycanda fəaliyyətə başlayan “Azərsun Holding” ölkəmizin ən qabaqcıl qida istehsalı, kəndə təsərrüfatı və parəkəndə satış sahəsində fəaliyyət göstərən şirkətlərimizdəndir. Məhsul istehsalında azərbaycanın ixracatçı ölkə kimi formalaşmasında özünə məxsus yeri olan “Azərsun Holding” öz istehsal gücü ilə yanaşı geniş ixaracat şəbəkəsinədə malikdir. Şirkətin əsas dəyəri dürüst və etibarlı istehsalçı şəxsiyyətiylə, insanlara hər zaman keyfiyyətli məhsulları, ən ucuz qiymətə təqdim etmək və onların hüquqlarının müdafiəçisi olmaqdan ibarətdir.Hal-hazırda ölkə istehlak bazarının böyük bir hissəsinə sahib olan azərsun holding şirkətinin təməl məqsədi şirkətin müəyyən etdiyi çərçivələr daxilində insan sağlamlığını və ümumilikdə, keyfiyyət idarəçiliyini əsas götürərək fəaliyyət göstərməkdən ibarətdir. Şirkətin misyonuna gəldikdə isə bura : müştəri məmnuniyyəti, ətraf mühitə diqqət, insanların fikrinə hörmət etmək və istifadə etmək, keyfiyyət səviyyəsinin daim inkişafı və yenilənməsi aiddir. Şirkətin özünə xas 19 əsas dəyəri mövcuddur:

- Ədalətlik və düzgünlük prinsipi
- Fəaliyyət prinsipi
- Keyfiyyət siyasəti
- Əxlaq prinsipi

- Məsuliyyət prinsipi
- İnam prinsipi
- Qrup ruhu
- Çeviklik prinsipi
- Əməkdaşlıq prinsipi
- Təşkilatçılıq prinsipi
- Bərabərlik prinsipi
- Texnoloji “know how” prinsipi
- Mükəmməllik prinsipi
- Ətraf mühitə hörmət prinsipi
- Cəmiyyətə xeyir vermə prinsipi
- Qanunilik prinsipi
- Gələcək prinsipi
- Sevgi və hörmət prinsipi
- Ədalətli rəqabət prinsipi (<https://www.azersun.com/>)

Şirkətin strateji idarəedilməsindəki əsas faktor yaradılmış alt şirkətlər əsasında ölkə bazarının qida və istehlak mallarına olan tələblərinin ödənməsidir. Bu məqsədlə şirkətin yarandığı gündən bu günə kimi bir neçə strateji baxımdan vacib müəssisələrinin formalaşdırıldığını qeyd etmək lazımdır. Hal-hazırda şirkət rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərən qurumlar aşağıdakılardır.

Azərsunun fəaliyyəti altında bəzi şirkətlər Azərbaycan qida sənayesində, ictimai iaşə sahəsində, kağız və selliloz sahəsində istehsalı olan əsas şirkətlərdir. Bu barədə aşağıdakı cədvəldə geniş qeyd edilmişdir. Bəzi şirkətlər yeni fəaliyyətə başlayıb. Bəzilərini isə artıq respublikanın müxtəlif əhəmiyyətli tədbirlərinin sponsorluğunu həyata keçirirlər.

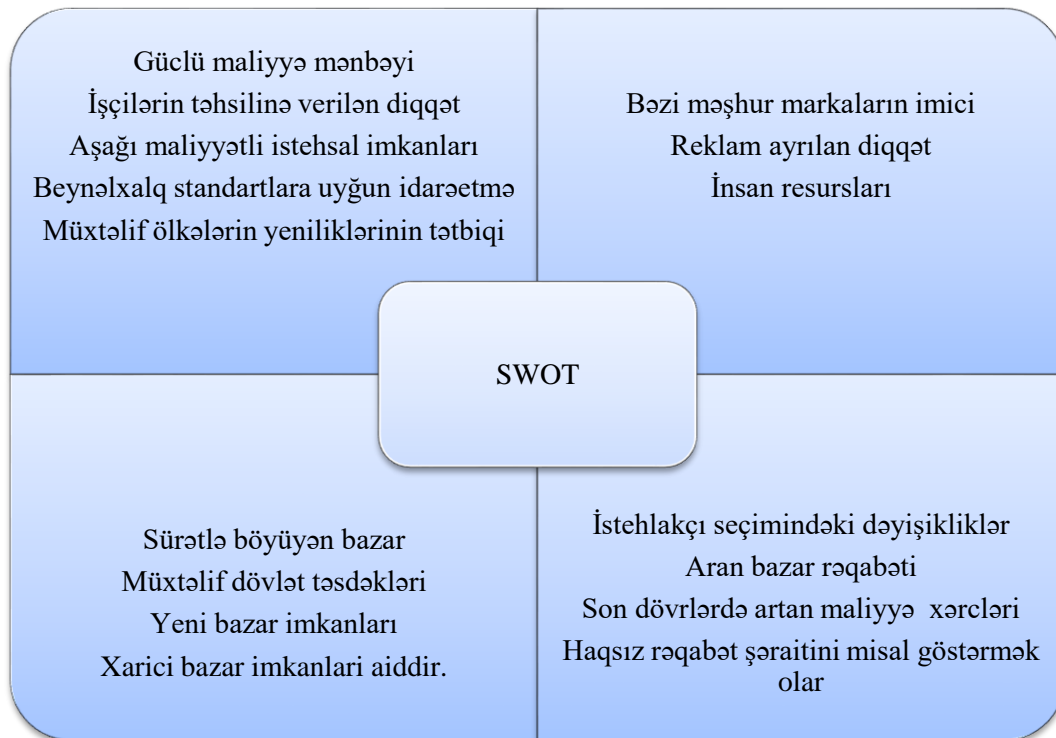
Cədvəl 5:Azərsun rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərən şirkətlər

- 1.Bakı qida yağ fabriki MMC
- 2.Azərsun Ticarət və Dağıtım MMC
- 3 Sun Food Service MMC
- 4 Qarabağ FK MMC
- 5 Qafqaz konserv zavodu MMC
- 6 Qazax konserv zavodu MMC
- 7 Kürdəmir süd emalı zavodu MMC
- 8 Sun Tea çay fabriki MMC
- 9 Azərsun kənd təsərrüfatı məhsulları MMC
- 10 Greentech MMC
- 11 Qafqaz ticarət MMC
- 12 Azərbaycan kağız və karton istehsalı MMC
- 13 Azərbaycan duz istehsalat birliyi QSC
- 14 Bazarstore MMC
- 15 Lənkəran konserv zavodu MMC

Mənbə: <https://hr.azersun.com/pages/contentPage.aspx?ID=22&Lang=2>

Şirkətin rəqabətqabiliyyətli mühitdə SWOT analizinə nəzər salsaq aşağıdakı faktorları görmüş olarıq.

Qrafik 5:Azərsun Holdingin SWOT analizi



Mənbə: <https://www.azersun.com>

Ölkənin bankçılıq sahəsində təməl faktor rolunu oynayan “Mərkəzi Bank”ın strateji idarəedilməsi ilə əlaqədar aparılan araşdırma nəticəsində şirkətin ölkə maliyyə sektorunu daim inkişaf edən istiqamətdə saxlamaq üçün özünə xas bir neçə strateji məqsədlərinin olduğunu qeyd etməliyəm.

Şirkətin qarşıya qoyduğu strateji məqsədlər bunlardır:

- Qiymətlərin öz səlahiyyətləri çərçivəsində sabitliyinə təmin etmək. Mərkəzi Bankın əsas məqsədi olaraq, qiymətlərin sabitliyinin təmin edilməsi dedikdə ümumi qiymət səviyyəsinin kəskin artım və ya enişin qarşısını almaq nəzərdə tutulur.
- Bankların və ödəniş sistemlərinin sabitliyini və inkişafını təmin etmək.
- Pul idarəçiliyinin intellektual resurslarını inkişaf etdirmək.
- Tam avtomatik müasir xəzinə infrastrukturunun yaradılması
- İrəli standartlara uyğun nağd pulun yeni idarəetmə sisteminin yaradılması
- Risk əsaslı audit sisteminin həyata keçirilmə əməliyyatlarının yaradılması
- Daxili nəzarət və risk idarəetmə sisteminin qabaqcıl təcrübəyə tam uyğunlaşması
- Yeni bir motivasiya (karyera inkişafı) sisteminin yaradılması
- Korporativ mədəniyyətin inkişafını dəstəkləyən daxili kommunikasiya sisteminin yaradılması
- Köməkçi xidmətlərin müasir idarəetmə sisteminin yaradılması
- Maliyyə tələbləri və yeni tələblərə uyğun hesabat vermə

Yarandığı gündən indiyə kimi ölkə bankçılıq bazarında öz müstəsna yeri olan “Unibank KB” nin strateji idarəetmə baxımından mövcud bazarın şərtlərinə və qarşıya qoyulmuş məqsədlərə əsasən fəaliyyət istiqaməti daim inkişaf etməkdədir. Bankın strateji hədəflərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

- ❖ Bazarda ən üstün rəqəmsal və innovativ bank olmaq
- ❖ Müştərilən razılıq dərəcəsinin artırılması
- ❖ Yeni bazarlar və məhsullar təklif etmək
- ❖ İstehlak və korporativ portfeli daim inkişaf etdirmək

- ❖ Biznes prosedurlarının yüksək səviyyədə həll etmək
- ❖ İnsan resurlarının və korporativ sektorun inkişafını daim davam etdirmək(www.Unibank.az)

Şirkətin strateji idarəedilməsində ən önəmli sahələrdən biridə KSM-ə diqqət yetirməkdən ibarətdir. Bununla bağlı şirkətin paraolimpiya komitəsi ilə yaratdığı qarşılıqlı əməkdaşlıq fəaliyyəti buna misal göstərilə bilər. Bank müştəri məmnuniyyətini artırmaq və rəqəmsal bankçılığa töhvə vermək üçün formalaşdırdığı mobil əlavə ölkə bankçılığına töhvə verməklə müştəri sayını artırmış nəticə etibarlı ilə bankın mənfəətini yüksəltmişdir. Bankın strateji idarəedilməsində ən önəm daşıyan amillərdən biridə az maliyyə hesabına yüksək gəlirlər əldə etməkdir. Bu məqsədlə Azərbaycan Bank sektorunda hal-hazırda çox funksional işçi yetişdirmə prosesinə başlanılmışdır. 2019 cu ilin 1-ci rübünə bankın xalis mənfəət və zərərlərini əks etdirən hesabatı təqdim edirəm.

Cədvəl 6:Unibankın xalis mənfəət və zərər göstəticiləri.

	31 mart 2019 azn
Faiz gəlirləri	19.784 mln
Faiz xərcləri	7.824
Xalis faiz gəlirləri	11.960
Qeyri xalis faiz gəlirləri və zərərləri	10.414
Dövr üzrə mənfəət	6830

Mənbə: <https://www.unibank.az/az/documents/quarterlyReports>

Unibank KB kimi bankların əsas strateji məqsədlərində biri olan bu proyekt işçi sayına qənaət etməklə daha az maliyyətlə daha yüksək gəlirlər əldə etməyə istiqamətlənmiş prosesdir. Eyni zamanda Azərbaycanda iqtisadiyyatın gələcəyini

müəyyən edəcək strateji yol xəritəsinin də özünə xas bir neçə çatışmayan və həlli tələb olunan hissələri mövcuddur.1-cisi prosesin əsas hissəsini təşkil edən daxili qurumlar arasında koordinasiya lazimi səviyyədə deyildir bunun həlli üçün Strateji Yol Xəritəsində planlaşdırılmış tədbirlərin effektiv şəkildə icrası məqsədilə lazimi qurumlar tərəfindən əlaqəli fəaliyyətin təşkili istiqamətində addımlar atıla bilər.2-cisi xarici investisiyaların cəlbi istiqamətində lazimi qədər sistemli iş aparılmamışdır. Belə ki, mövcud iqtisadi şərtlər daxilində qanunvericiliyin təhlili və xarici investorların maraq dairələrinin daha yaxşı nəzərə alınması məqsədi ilə dəyişikliklərin layihəsi hazırlanmamışdır.Bununla bağlı investisiya məsələləri ilə əlaqədar proqramlar hazırlana, dövlət və özəl müəssisələrin tərəfdaşlıq əlaqələrinin gedərək inkişafının təmin etdirilməsi, infrastrukturun inkişafına xarici və özəl sərmayənin cəlb edilməsinin stimullaşdırılması istiqamətində həyata keçirilən strateji yol xəritəsinin tədbirlərinə əsasən işlər sürətləndirilə bilər.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Dəyişən və sürətlə inkişaf edən bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətlərin öz fəaliyyətlərini stabil və artan istiqamətdə davam etdirmələri üçün ilk öncə şirkətin bütün fəaliyyət istiqamətlərinin gələcəyini müəyyən edən və şirkətin uzunömürlüyünü təmin edən strateji idarəetməyə xüsusi diqqət yetirilməlidir. Əvvəldə qeyd olunduğu kimi strateji idarəetmə sistemi lazımi səviyyədə olmayan şirkət açıq dənizdə limanı olmayan gəmi kimidir. Qeyd etmək lazımdır ki, istər yerli, istərsədə xarici bir çox şirkətlər yaranmış böhran vəziyyətində özündə marketinq, insan resurları, maliyyə kimi bölmələri ehtiva edən strateji idarəetmə qərarları sayəsində ayaqda qalmağı bacarmışdılar. Ölkə şirkətlərində aparılmış tədqiqat işi nəticəsində strateji idarəetmə baxımında çatışmayan və həlli ola biləcək sahələr müəyyən edilmişdir. İlk öncə qeyd etməliyəmki müasir dövr strateji idarəetmə sistemi daha çevik, dəqiq və uzaqgörən qərarlar tələb edir. Azərbaycan şirkətlərində strateji idarəetmənin inkişafı üçün ölkə tərəfində müntəzəm qayğı göstərilməlidir. Bu məqsədlə həyata keçirilən strateji yol xəritəsi şirkətlərin gələcək strateji idarəetmə fəaliyyətlərini formalaşdırmaqları üçün olduqca vacibdir. Proqramın çatışmayan cəhətləri olsa da (hansı ki bura daxili qurumların qarşılıqlı əlaqə səviyyələrinin aşağı səviyyədə olması, ölkə xarici cəlb olunan investisiyanın azdığı kimi problemləri daxil etmək olar) bu hazırlanmış ölkənin uzun müddətli strateji inkişaf proqramı ölkənin xüsusi ilə özəl sektorunda strateji idarəetmə baxımından canlanmaya və sürətli inkişafa səbəb olacaqdır. Eyni zamanda şirkətlər hal-hazırda dünyada geniş yayılmış BAİN texnologiyalardan istifadə edərək gəlirliliyini və rəqabətə dözümlülüyünü daha da artırmağa bilirlər. Ölkənin şirkətlərdə dövlət tərəfindən strateji inkişafı təşviq edəcək addımlar kimi aşağıdakı təklifləri irəli sürmək olar:

- Azad ticarət zonalarının yaradılması
- Şirkətlərin strateji inkişafı üçün azad rəqabət mühitinin tətbiqi
- Yeni yaradılmış şirkətlərin uzunmüddətli fəaliyyətinə kömək ola biləcək asanlaşdırılmış vergi sisteminin tətbiqi

- Dövlət strukturlarının çevikliyi və səmərəliliyinin yüksəldilməsi. Bura Asan xidmət, E-gov, e-sosial kimi strukturları misal göstərmək olar
- Eyni zamanda dövlət tərəfində xarici investisiyanın ölkəyə cəlb edilməsi yerli şirkətlərin strateji idarəedilməsinə öz müsbət töhvəsini verə bilər.

Hal-Hazırda ölkə şirkətlərinin strateji idarəetmə baxımından inkişafı üçün özlərinin həyata keçirə biləcəkləri təkliflərə aşağıdakılar aiddir.

1. Dünya təcrübəsində istifadə edilən Adaptiv Strateji İdarəetmə Proqramının ölkə şirkətlərində tətbiqi müsbət nəticələr verə bilər. Belə ki, BP kimi iri neft şirkətlərinin istifadə etdiyi Adaptiv Strateji İdarəetmə Proqramı şirkətlərdə ilk dəfə olaraq dəyişikliklik və qeyri-müəyyənlik baş verdiyi zaman şirkətlərin qarşıya qoyduğu strateji hədəf və məqsədlərə doğru məqsədli şəkildə çatması, uğurlu və rəqabətə dözümlü fəaliyyətlərini davam etdirə bilmələri məqsədi ilə yaranmış mövcud dəyişikliklərə adaptasiya olunmağa kömək edəcəkdir.
2. Şirkətlərin müasir texnika-texnologiyaya meyilli olması lazımdır. Belə ki, dəyişkən olan bazar iqtisadiyyatı şəraitində şirkətlərin başlıca məqsədi az maliyyə hesabına yüksək gəlirlilik əldə etməkdən ibarətdir. Bu səbəbdən dünya təcrübəsinə əsaslanıb çox funksiyalı texnika və texnologiyaya keçidi təmin etməkdən ibarətdir.
3. Şirkətlər maliyyə resurslarının davamlılığını təmin etmək məqsədi ilə xarici investisiyaya meyilli olmalıdırlar. Bu şirkətlərin ölkə daxilində yaranacaq hər hansı iqtisadi böhran dövründə yaranmış vəziyyətdən çıxmağa kömək edəcəkdir.
4. Şirkətlər “Mavi Okean”, “Agile” kimi strateji idarəetmə modellərində istifadə etməklə cəld və vaxtında inkişafa nail olacaqdır.
5. Ölkə şirkətlərində BAİN texnologiyalarından istifadənin genişləndirilməsi daha keyfiyyətli və sürətli xidmətə şərait yaradacaqdır.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji yol xəritəsi
2. Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft şirkəti-SOCAR: İdarəetmə, hesabatlılıq, şəffaflıq (2018), Bakı
3. Axundov.M (2002) “Müəssisə İqtisadı” Bakı, “Azərneşr”-460 səh
4. Axundov.M (2001) “Strateji idarəetmə ” Bakı, “Ağrıdağ”-300 səh
5. Bayramov.A (2018) “Biznes İdarəçiliyi” Bakı, “Qanun Nəşriyyatı”-380 səh
6. Güləliyev.M (2005) “Yaxşı İdarəetmə nədir” Bakı, “Qanun Nəşriyyatı”- 70 səh.
7. İsmayılov .B.V (2018) “Strateji Menecment : İqtisad yönümlü Ali məktəb tələbələri üçün dərs vəsaiti” Bakı, “Təhsil”-296 səh.
8. Kərimov.X.Z (2006) “Strateji İdarəetmə: Metodları və praktika” Bakı, “Elm”-196 səh.
9. Şahbazov.K, Məmmədov.M.H, Həsənov.H.S (2005) “Menecment” Bakı, “Təhsil Eim” -999 səh.
10. Sadıqov.R (2018), “İstehsal müəssisələrində strateji idarəetmənin təkmilləşdirilməsi” , “Elm və Təhsil”-268 səh.

Türk dilində

1. Akgemci.T (2015) “Stratejik Yönetim” , “Gazi Kitab Evi”-780 səh.
2. Aktan.C (2008) “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”- 21 səh.
3. Ciftci.T (2009) “Üç adımda Stratejik Yönetim”, “İstanbul Senaye Odası”-314 səh.
4. Eren.E (1997) “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, “DER Yayıncılık”-538 səh.
5. Omer Dincer (2007) “Stratejik Yönetim ve işletme politikası” , “Alfa Yayınları”-580 səh.
6. Nuray T. (2014) “Stratejik Yönetim” , “Anadolu Üniversitesi”-163 səh.
7. Mehmet Celâl GÜLTEKİN (2016) “Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi”- 464 səh.
8. Hayri Ülgen , S. Kadri Mirze (2016) “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, “Beta Yayıncılık” – 702 səh.
9. Kadir Aktas (2015) “ Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim” “Alfa Yayınları” – 19 səh.

İngilis dilində

1. Avinash K.Dixit and Barry J.J Nalebuff (2010) “A Game Theorist's Guide to Success in Business and Life”-512 səh
2. Ansoff.H (1986) “Corporate Strategy”, ”Mc Graw-Hill book company”-205 səh.
3. Richard P (2001) “Good Strategy,Bad Strategy”-190 səh.
4. Richard Rumelt (2011) “Good Strategy,Bad Strategy: The Difference and Why it Matters”-336 səh.
5. Spender.J. (2014) “Business Strategy:Managing Uncertainty, Opportunity and Enterprise ”-225 səh.
6. Jeremy Kourdi (2015) “Business Strategy:A guide to effective decision-making”-səh 320

Rus dilində

1. Ансофф И. Стратегическое “1989” управление. Пер.с. англ./Под ред. Л. И. Евенко-М.: Экономика стр-519.
2. А.П.Градова “1995” Экономическая стратегия фирмы: Специальная литература
3. В. Р. Веснин “2014” “Стратегическое управление” Москва:Проспект стр-327
4. Виханский О.С. Стратегическое “2000” управление: Учебник. М.: Гардарики стр-296
5. Р. А. Фатхутдинов ; О. Д. Проценко “1999” Москва: Бизнес-школа, Интел-Синтез “Стратегический менеджмент : учебник для студентов вуз, обучающихся по спец. и направлению менеджмент” стр-416
6. С. А. Попов “2010” “Актуальный стратегический менеджмент : учебное-практическое пособие” Москва: Юрайт стр-410

İnternet saytları

1. <http://anl.az/el.php>
2. <http://www.preslib.az>
3. <http://www.kitabyurdu.org>
4. <https://afn.az/iqtisadiyyat/63113-yarimillik-monitorinq-ve-qiymetlendirme.html>
5. www.Unibank.az
6. http://pasha-holding.az/tr/strategy/shareholders_aspirations.html
7. www.economy.gov.az
8. <https://managementmania.com/en/strategic-management>
9. <https://www.azersun.com>
10. <https://www.investopedia.com/terms/s/strategic-management.asp>
11. <https://managementmania.com/en/strategic-management>

12. <https://studylibtr.com/doc/1947786/stratejik-y%C3%B6netim-uygulamalar%C4%B1-s%C3%BCreklilik-gerektirir>

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Strateji idarəetmənin keçdiyi elmi mərhələlər.....	144
Cədvəl 2: Swot Matris.....	50
Cədvəl 3:Swot Matrisi və strategiyalar	51
Cədvəl 4: Böhranın başlaması və şiddətlənməsi mərhələləri	59
Cədvəl 5:Azərsun rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərən şirkətlər.....	776
Cədvəl 6:Unibankın xalis mənfəət və zərər göstəriciləri	809

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Azərbaycan milli valyutanın dəyərinin düşməsinə səbəb olan amillər... 68	
Şəkil 2: Neftin qiymətindəki dəyişkənliyin və ARDNF-in transfertlərinin azərbaycan iqtisadiyyatına təsiri	709
Şəkil 3: Strateji yol xəritələrinin 2017-ci ilin 6 ayı üzrə icra vəziyyətinin monitorinq və qiymətləndirilməsi üzrə ümumiləşdirilmiş nəticələr.....	7754

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1:Şirkətlərin strateji məqsədlər iyearxiyası	233
Qrafik 2: SWOT analizinin sxematik quruluşu..	48
Qrafik 3: 7- S quruluşu.....	543
Qrafik 4 : Mavi okean strategiyası seqmenti	55
Qrafik 5: Azərsun Holdingin SWOT analizi.....	77