

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASI
PROSESİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Axundzadə Əli Polad

BAKİ – 2021

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__ -ci il**

“İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASI
PROSESİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ”
mövzusunda
MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060407-Menecment

İxtisaslaşma: Strateji idarəetmə

Qrup: 216

Magistrant:
Axundzadə Əli Polad oğlu

_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.e.n., dos. İbrahimli Zülfüqar
Hüseyn oğlu

_____ **imza**

Program rəhbəri:
i.ü.f.d., dos. Şamxalova Samirə
Oqtay qızı

_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar
Atakişi oğlu

_____ **imza**

BAKİ – 2021

Elm andı

Mən, Axundzadə Əli Polad oğlu and içirəm ki, “İşgüzar təşkilatlarda strategiyanın reallaşdırılması prosesinin idarə edilməsi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASI PROSESİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Strategiyanın idarəedilməsi və həyata keçirilməsi prosesi, işgüzar təşkilatlarda bazar payı qazanmaq, müştəriləri saxlamaq, müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində rəqabətqabiliyyətli olmaq üçün vacibdir.

Tədqiqatın əsas məqsədi: strategiyanın yaradılması və həyata keçirilməsi prosesini izah etmək, işgüzar təşkilatlarda istifadə olunan strategiyalara yiyələnmək, eyni zamanda yerli bazarda işləyən təşkilatlara strategiyanın həyata keçirilməsi prosesi ilə bağlı təklif və tövsiyələr verməkdir.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Dissertasiya işində müəssisənin güclü və zəif tərəflərinin təhlili, statistik metod, analiz metodundan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın İnformasiya bazası: Tədqiqatda yerli və xarici ədəbiyyatlardan, bu sahədəki digər tezislərdən, İnternet resurslarından, qlobal və yerli şirkətlərin veb saytlarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Şirkətlər strategiyalarını, strategiyaları nəticəsində əldə etdikləri statistik nəticələri bölüşməkdə tərəddüd edir və çəkinirlər bu da araşdırma üçün ciddi bir maneədir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticəsi: Vurğulamaq istərdim ki, strategiya seçimi və onun düzgün komanda ilə reallaşdırılması prosesi, davamlı və inkişaf etməkdə olan bir gələcəyə sahib olmaq və daha rəqabətqabiliyyətli olmaq yolunda işgüzar təşkilat üçün böyük rol oynayır.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Tədqiqat işinin nəticələrindən yerli işgüzar təşkilatlarda uyğun strategiya seçmək, strategiyaların yaradılması və reallaşdırılması prosesində istifadə edilə bilər.

Açar sözlər: İşgüzar Təşkilat, Strateji İdarəetmə, Strateji reallaşdırma

MANAGING THE PROCESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION IN BUSINESS ORGANIZATIONS

SUMMARY

The urgency of the research: The process of managing and implementation of strategy is important for gaining market share in business organizations, retaining customers, being competitive in a modern market economy.

The main purpose of the research: is to explain the process of strategy creation and implementation, to master the strategies used in business organizations, as well as to make suggestions and recommendations to business organizations in the local market on the process of strategy implementation.

Used research methods: Strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis, statistical method, analysis method were used in the dissertation work.

Information base of the research: In the research used local and foreign literature, other dissertations in this field, Internet resources, websites of global and local companies.

The limitations of the research: Companies are reluctant to share their strategies, the statistical results they have achieved as a result of their strategies, and this is a serious obstacle to research.

The result of the research I would like to emphasize that the process of choosing a strategy and implementing it with the right team plays a big role for a business organization to have a sustainable and evolving future and become more competitive.

Scientific and practical importance of results: The results of the research can be used in the process of selecting the appropriate strategy, creating and implementing strategies in local business organizations.

Keywords: Business Organization, Strategic Management, Strategy Implementation

İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR

ARMN	Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi
BP	British Petroleum
DSK	Dövlət Statistika Komitəsi
İSİ	İnnovativ Strateji İdarəetmə
KSM	Korporativ Sosial Məsuliyyət
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunitites, Threats
Si	Süni İntellekt

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASI PROSESİNİN NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI.....	11
1.1. Strategiya anlayışı və onun mahiyyəti, əsas prinsipləri.....	11
1.2. İşgüzar Təşkilatlarda strategiyaların reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin istiqamətləri və inkişaf mexanizmi.....	19
1.3. Hazırkı vəziyyət və real bazar münasibətlərində strategiyaların reallaşdırılması prosesinin inkişaf problemləri.....	26
II FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASI PROSESİNƏ ÜMUMİ BAXIŞ.....	31
2.1. Azərbaycan Respublikasında fəalliyət göstərən işgüzar təşkilatlarda strategiyanın reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin istiqamətləri: əlverişli mühit və əsas çatızmazlıqlar.....	31
2.2. Rəqabət qabiliyyətli bazarda strategiyaların reallaşdırılması prosesinin idarə olunmasının inkişafı üçün əsas məqamlar və tövsiyələr.....	42
III FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA İNKİŞAF ETDİRİLƏN STRATEGİYALAR, ONLARIN REALLAŞDIRILMASI PROSESİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ İQTİSADI NƏTİCƏLƏRİ.....	47
3.1. İşgüzar Təşkilatlarda rəqabət qabiliyyətli strategiyayı təmin edən amillər, inkişaf platformasında nəzərə çarpan tendensiyalar.....	47
3.2. İşgüzar təşkilatlarda rəqabət üstünlüklərinin təmin edilməsi, mövcud şəraitdə nüfuzun qorunması və gələcəkdə inkişafa nail olmaq üçün təklif olunan strategiyalar.....	54
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	63
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	65
Cədvəllərin siyahısı.....	69
Şəkillərin siyahısı.....	69
Qrafiklərin siyahısı	69

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə Azərbaycan respublikası təşkilatların, şirkətlərin bir birilə rəqabət apardığı tərəqqiyə can attığı ölkələrdən biridir. Ölkəmizin xarici ticarət əlaqələri intensiv olaraq genişlənir və transmilli müəssisələrin AR-na iri sərmayə axını müşahidə edilməkdədir. Ölkəmizdə sahibkarlıq müəssisələrinin ərsəyə gəlməsi və tərəqqisi zamanla daha çox sürətlənməkdədir.

Bu müəssisələrin bazara nüfuz etməsi və rəqabətə davamlı olması şirkətlərin idarə edilmə səviyyəsindən, tətbiq etdiyi strategiyalardan, qarşıya qoyduğu prioritetlərdən asılıdır. Strateji idarəetmə prosesi vasitəsi ilə təşkilata təşkilati məqsəd və hədəflərə çatmaq üçün sonradan həyata keçirilən qərarlar, tədbirlər və tədbirlərin (ümumi olaraq strategiya kimi tanınan) formalaşmasına imkan verir. Nəticə etibarilə rəqabətçil şirkətlər bazarda pay sahibi olmaq, möhkəmlənmək, xarici investisiyalar cəlb etmək üçün strategiyalar seçir və reallaşdırılması yolunda addımlar atırlar.

Strategiyanın formalaşdırılması təşkilatın missiyasının, hədəflərinin və strategiyalarının müəyyənləşdirildiyi və təyin olunduğu yer - strateji idarəetmədə ilk mərhələdir. Hər şey elə buradan başlayır, yəni təşkilat bu mərhələni çox yaxşı nəticələrlə başa çatdıra bilməyibsə, şirkətin strategiya rəhbərliyi artıq başlanğıcdan uğursuzluğa düşər olmuşdur. Bir çox təşkilat, ilk mərhələdə qurumu istədiyi yerə aparacaq strategiyalar ortaya qoya bilməyəcəkləri mənasında uğursuzluqlar gətirir.

Strategiyanın reallaşdırılması prosesi təşkilatın fəaliyyətinin "nə" və "nə üçün" həll olunduğu təqdirdə, strategiyanın tətbiqi, fəaliyyətlərin "necə" aparılması, "kimlər" tərəfindən yerinə yetirilməsi, "nə vaxt" və nə qədər olacağı ilə əlaqədardır.

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Bu problemin Strategiya və onun reallaşdırılması prosesinin əhəmiyyəti kimi aspektləri bəzi biznes adamlarınının Robert S. Kaplan David P. Norton Chris Zook James Allen eyni zamanda görkəmli iqtisad alimlərinin Qolubkov F.E., Mayers S.F., Xrutskiy D.C, Sendic S.B., David A.Aaker,

Kinaki William, David Cowley və b. elmi məqalələrində işıqlandırılmışdır.

Dövlət müstəqilliyi əldə edildikdən sonra yaranan yeni sistemə uyğunlaşmaq, yerli şirkətlərin inkişafı yolunda addımlar atmaq, biznes mühitinin inkişafını təmin etmək Strateji idarəetmə aspektini strategiyanın reallaşdırılması prosesini bir sıra iqtisadçı alimlərin tədqiqat obyektinə çevirmişdir. Tədqiqat aparılarkən toxunulan məsələlərə bir də diqqət yetirilmişdir. T.S.Vəliyev, Ə.P.Babayev, M.X.Meybullayev, İmran A.M, Bağırov D.A, Punhani S.H, Qafarov Ş.S və b. elmi yazılarında bu problemə toxunanlar arasında yer alır.

Yeni təşkilatların yaranması, dəyişən iqtisadi siyasi mühit, monopolyaların artması, şirkətlərin bir-birini üstələməyə çalışması, uğurlu uğursuz bizneslərin hansı səbəblərdən uğur qazanıb qazana bilməməsi məsələləri bu mövzunun seçilməsinə ciddi maraq oyatmışdır.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Araşdırmanın əsas məqsədi bazar iqtisadiyyatına keçid mühitində mövcud işgüzar təşkilatların strategiyalarından baza kimi yararlanaraq şirkətin əlverişli strateji fəaliyyətinin planlaşdırılmasının metodiki və nəzəri əsaslarını hazırlamaq və elmi baxımdan əsaslandırılmış təklif və tövsiyələr yaratmaqdan təşkil edilmişdir.

Əsas məqsədə çatmaq üçün aşağıdakı vəzifələrin icra edilməsi vacib hesab edilmişdir:

- İşgüzar təşkilatlarda strategiyanın reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin nəzəri-metodoloji məsələlərinin tədqiq edilməsi və ümumiləşdirmələrin təşkili;
- Strategiyanın reallaşdırılması prosesinə sistemli yanaşma
- İşgüzar təşkilatlarda strategiyanın reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin istiqamətləri - əlverişli mühit və əsas çatışmazlıqların öyrənilməsi
- Yenilikçi ideyaların axtarılması üsullarının təhlil edilməsi və strategiyada təzə ideya axtarışının olması, o cümlədən idarə edilməsi üzrə tövsiyələrin verilməsi

Tədqiqatın obyekt və predmeti: Tədqiqat obyektini olaraq yerli bir neçə şirkəti və bankı (Azersun, BP, Unibank və b.) həmçinin bu sahədə yazılmış tezislər və elmi

məqalələr göstərilə bilər. Predmet olaraq isə strategiyanın reallaşdırılması prinsipləri strateji idarəetmənin nəzəri əsaslarını göstərə bilərəm.

Tədqiqat metodları: Strategiyanın reallaşdırılması sahəsində aparılan tədqiqatlar, yerli alimlərlə yanaşı xarici alimlərin iqtisadi əsərləri, ölkədə fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatların hesabatları, çıxışları onların SWOT analizlərinin təhlili, bu sahəyə aid əldə olunan statistik məlumatlar və başqa normativ hüquqi sənədlər təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazası: ARMN, Azərbaycan Respublikasında hal hazırda fəaliyyət göstərən bir çox işgüzar təşkilatların hesabatları, mətbuatda nəşr edilən və sahə ilə bağlı olan aktual məsələlər, bununla birlikdə iqtisadçı alimlərin strategiyanın yaradılması reallaşdırılması mövzusunda yazdığı əsərlər təşkil edir.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Strategiyanın reallaşdırılması, idarəedilməsi prosesi ilə bağlı işgüzar təşkilatların yetəri qədər informasiya paylaşmaması, tətbiq etdiyi strategiyalarla bağlı məlumat vermək istəməməsi tədqiqat işini məhdudlaşdıran problemlərdir. Həmçinin DSK-nın və işgüzar təşkilatların statistik məlumatlarının yetərsizliyi tədqiqat işinə maneə yarada bilən amillərdən sayılır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqat bu sahənin dərinlən mənimsənilməsinə şərait yaradacaq, yeni yazılacaq elmi işlərə öz töhfəsini verəcəkdir. Bununla yanaşı, işgüzar təşkilatlara öz strategiyalarını yaratmaq və reallaşdırmaq yolunda kömək olacaqdır.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqat işinin aparılması sayəsində əldə olunan strategiyanın yaradılması və reallaşdırılması barəsindəki nəticə və təkliflər işgüzar təşkilatların mövcud vəziyyətdə öz fəaliyyətlərini strateji baxımdan daha da gücləndirmələri, təşkilatın inkişafı, gələcək strateji baxışı üçün istifadə oluna bilər.

I FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASI PROSESİNİN NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Strategiya anlayışı və onun mahiyyəti, əsas prinsipləri

Strategiya anlayışı-yunan mənşəli termindir, açıqlaması isə “stratos”-ordu, “ago”-idarə etmək sözlərindən əmələ gəlmişdir. Lakin bəzi mənbələrdə strategiya terminin “stratum” sözündən meydana gəldiyi və latın mənşəli olduğu qeyd edilmişdir. “Stratum” sözü latınca istiqamət, yol mənasını verir. Strategiya əsasən hərbi mənada geniş istifadə olunan terminlər sırasına daxildir. Ümumi mənaya baxsaq, strategiya-təşkilatın qərar verdiyi siyasətə uyğun olaraq qarşıya qoyduğu məqsədlərə yetişmək üçün tətbiq etdiyi üsullar/tədbirlər olaraq ifadə edilir.

İqtisadi və siyasi fəaliyyət cəmiyyətin tələbinə və rifahına yönəldiyi üçün strategiya günümüzdə iqtisadi, hərbi, sosiologiya, psixologiya və idarəedici mühiti də əhatə edəcək səviyyədə genişlənmişdir. “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” və b.

Strategiya termininə verilən təriflər kimi göstərmək olar. Chandler strategiyanı “Təşkilatın uzunmüddətli məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirmək və bu məqsədləri reallaşdırmaq üçün lazım olan resursları istifadə edərək uyğun fəaliyyət proqramının hazırlanması” kimi təsvir etmişdir. Hofel və Schender isə strategiyanı “təşkilatın daxili aləminin fürsətləri ilə xarici aləmin imkan və təhlükələri arasında uyğunluq yarada biləcək bir fəaliyyət” olaraq tanımışdır. Bu səbəbdən, 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).

“Müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərini müəyyənləşdirmək və bu məqsədlərə çatmaq üçün lazım olan resursların düzgün şəkildə istifadəsini reallaşdıran idarəetmə vasitədir” (Axundov M. 2001).

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)	İstiqamətin 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: Akqemci T. 2015, s.72

Strateji idarəetmə vasitəsilə bir işgüzar təşkilat öz resurslarını doğru istifadə edərək hədəfinə çatmağı məqsəd qoyur. Strategiyanın yaradılması, onun həyata keçirilməsi əsasən hədəflərin müəyyənləşdirilməsi, təşkilat daxili analizi, rəqabət mühitində rəqiblərin təhlili, bununla yanaşı alternativ strategiyaların qiymətləndirilməsi, planlaşdırılan hal baş vermədikdə istifadə olunacaq digər strategiyaları əhatə edir. Strategiyanın düşüncə məktəbinə diqqət yetirsək görürük ki, 2 hissəyə bölünür. Stratejiya necə inkişaf etdirilməlidir və necə tətbiq olunmalıdır. İş mədəniyyəti, işçilərin bacarıq və səriştələri, təşkilati quruluş bir təşkilatın irəli sürdüyü hədəflərə

necə çatmasına təsir edən vacib amillərdir. Çevik olmayan şirkətlər dəyişən bir iş mühitində müvəffəq olmaqda çətinlik yaşaya bilər (<https://az.enemonzo.org/strategic-management-4b06c2>, 2014).

Strategiya nə qədər düzgün seçilmiş olsa da, doğru komanda ilə reallaşdırılmadıqda və ya rəhbərlik strategiyanın reallaşdırılması prosesini idarə edə bilmirsə, o strategiya gözlənilən faydanı verə bilməyəcəkdir. Çünki, personal heyətin strategiyanın reallaşdırılması prosesində əhəmiyyəti çox böyükdür. Strategiya reallaşdırılarkən həmçinin ətraf mühit araşdırılmalı, strategiyanın məhdudiyyətləri göz önünə alınmalıdır. Strateji idarəetmə zamanı təşkilat həm daxili həm də xarici perspektivlərini əlində saxlamalıdır. Strategiya həyata keçirilərkən rəqiblərini də analiz etməli, onların güclü və zəif cəhətlərini bilməli, yarana biləcək təhlükələrin qarşısını almağa yönələn strategiyalarını qurmalıdır.

Bir biznesin üst rəhbəri reallaşdırılan strategiyalara görə məsuliyyət daşısa da, strategiyaların mənfi və müsbət nəticələnməsi aşağı menecer həmçinin personalın davranışları, məhsuldarlığı və düşüncələri ilə baş verir. Odur ki, strategiyaya sadıq qalan, onu reallaşdırmaqda maraqlı olan işçi heyətinin seçimini düzgün etmək zəruri hesab olunur.

Strateji idarəetmə, təşkilatın məqsəd və vəzifələrini yerinə yetirmək üçün lazım olan bütün ehtiyacların davamlı olaraq planlaşdırılması, izlənməsi, təhlili və qiymətləndirilməsidir. Ticarət mühitində baş verən dəyişikliklər təşkilatlardan tələb edir ki, müvəffəqiyyət yaradacaq strategiyalarını daima qiymətləndirsin. Strateji idarəetmə prosesi təşkilatların mövcud vəziyyətini qiymətləndirməsinə, strategiyalarını təbliğ etməsinə, tətbiq etməsinə və həyata keçirilmiş idarəetmə strategiyalarının effektivliyini təhlil etməsinə kömək edir. Strateji idarəetmə beş əsas strategiyadan ibarətdir və ətraf mühitdən asılı olaraq həyata keçirilməsində fərqlənə bilər.

Strateji idarəetmənin əsas faydaları:

Strateji idarəetmənin ümumiyyətlə maliyyə və maliyyə olmayan faydaları olduğu düşünülür. Strateji idarəetmə prosesi bir işgüzar təşkilata və onun rəhbərliyinə imkan

verir ki, təşkilatın gələcək mövcudluğu haqqında düşünsün və planlaşdırsın. Praktik fəaliyyətdən nəticə çıxarılır ki, Strateji idarəetmə, həm təşkilat həm də işçiləri üçün bir istiqamət təyin edir. Bu istiqaməti isə qısa olaraq şərh etsək: Effektiv və Səmərəlilik. Yəni təşkilat bir məqsəd təyin edir və bu məqsədə effektiv, səmərəli yolnan necə çata bilər bunu aydınlaşdırır. Bir dəfə yerinə yetirilən strateji planlardan fərqli olaraq, effektiv strateji idarəetmə bir təşkilatın fəaliyyətini davamlı olaraq planlaşdırır, izləyir və sınaqdan keçirir. Bu isə daha çox əməliyyat səmərəliliyi, bazar payı və gəlirliliklə nəticələnir. Strateji idarəetmə bir təşkilatın öz missiyasını aydın şəkildə başa düşməsi ətrafında qurulur; gələcəkdə harada olmaq istədiyini görmə qabiliyyəti; və hərəkətlərinə rəhbərlik edəcək dəyərlər. Proses strateji planlaşdırmaya, bir təşkilatın həm qısa, həm də uzunmüddətli hədəflər qoymaq qabiliyyətini özündə cəmləşdirən bir iş idarəçiliyinə bağlılıq tələb edir. Strateji planlaşdırma, bu hədəflərə çatmaq üçün lazım olan strateji qərarların, fəaliyyətlərin və mənbələrin ayrılmasının planlaşdırılmasını da əhatə edir.

İşgüzar təşkilatın strategiyalarını reallaşdırmaq üçün müəyyən bir vaxta, müddətə sahib olması, inkişaf edən texnologiya, iş şərtləri, rəqabət şəraiti, bazar münasibətləri ilə ayaqlaşma bilməsi üçün təşkilatların düzgün qərarlar verməsinə və qarşıya qoyulan hədəflərini inkişaf etdirməsinə dəstək olacaqdır. Strateji idarəetmə və onun reallaşdırılması prosesi, işgüzar təşkilatın bazar payını yüksəltməsinə, rəqabət üstünlüyü əldə etməsinə və gələcək üçün plan yaratmasına kömək edə bilər.

Eyni zamanda strateji idarəetmə işgüzar təşkilatın işçilərinə daha geniş bir perspektiv verir. Heyət işlərinin bütün təşkilati plana necə uyğun gəldiyini və digər təşkilat üzvləri ilə necə əlaqəli olduğunu daha yaxşı başa düşə bilər. İşçilər özlərini hər təşkilati tapşırıqla çox yaxşı əlaqələndirə bildikləri üçün daha sadıq, daha etibarlı və daha razı olurlar. Strateji idarəetmənin köməyi ilə ətraf mühitdəki dəyişikliklərin təşkilata reaksiyasını və təşkilatın adekvat olaraq dəyişikliklərə reaksiyasını başa düşə bilərlər. Bu da işçilərə baş verən dəyişikliklərin onların işlərinə necə təsir edəcəyini qiymətləndirməsinə və dəyişikliklərlə effektiv mübarizə aparmasına kömək edə

bilər. Menecerlər və işçilər müvafiq işləri uyğun qaydada etməlidirlər. Həm təsirli, həm də səmərəli olmaları lazımdır. Hətta bir çox şirkət, şirkətin işini yaxşılaşdırmaq üçün əsas işi strateji düşünmək və planlaşdırmaq olan yəni sırf bu işlə məşğul olan strateqləri işə götürür.

Strateji idarəetmədə dörd addım var (<https://courses.lumenlearning.com/suny-principlesmanagement/chapter/stages-and-types-of-strategy/>, 2012):

1. Analiz
2. Formalaşma
3. İcra
4. Qiymətləndirmə

1. Analiz

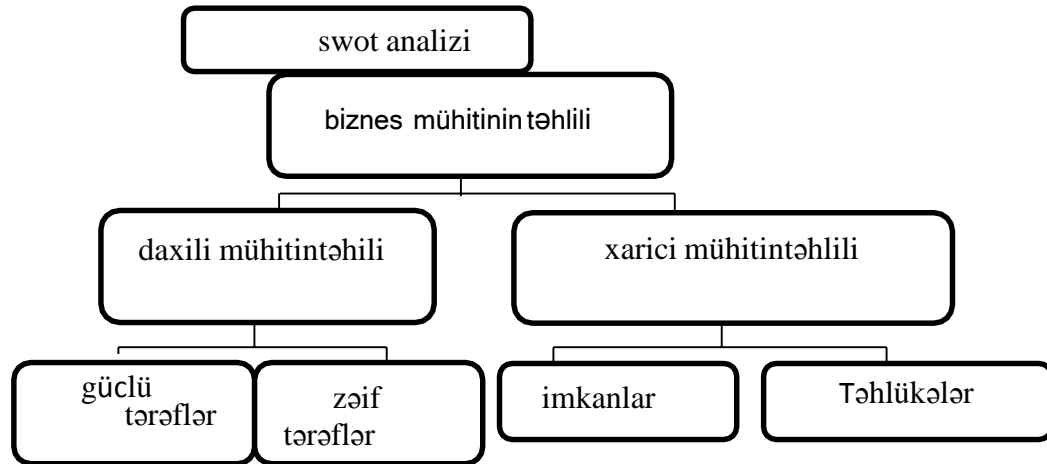
Yeni bir strateji prosesi planlaşdırmadan əvvəl məqsədə çatmaq üçün mövcud prosesi qiymətləndirməlisiniz. Nə işləyir? Nə işləmir? Təşkilati maraqlı tərəflərdən hansı məlumatları toplaya bilərsiniz? Strateji planın zəruri elementlərini möhkəmləndirməyə kömək edəcək suallara cavab verməyin vaxtıdır.

İşgüzar təşkilatlarda biznesin uzunmüddətli fəaliyyətinə dəstək verən, inkişafına yol açan, onun zəif və güclü tərəflərini təhlil edən bir neçə analiz metodundan istifadə edilmişdir. Bunlara SWOT, PİMS, ssenarilə, 7-S, dəyər zənciri analizi və s. nümunə göstərmək olar (Aktan C. 2008).

İndi isə SWOT analizdən bəhs edək. Çünki, irəlidəki mövzularda yerli şirkətlərdən bəzisinin SWOT analizindən danışılacaqdır. SWOT analizi, işgüzar təşkilatın güclü-zəif tərəflərini, yaranan imkanları, qarşıya çıxan təhlükələri qiymətləndirərək təşkilatın inkişafına və davamlılığına şərait yaradan analiz növüdür. SWOT analizi təşkilata imkan verir ki, təhlükələri aşkarlasın və zamanında qarşısını almaqdan ötrü hərəkətə keçsin. Bu analiz sayəsində təşkilat özünü daha dəqiq qiymətləndirir, nəyə nail ola biləcəyini müəyyənləşdirir və bunun sayəsində doğru strategiya seçimini edə bilir. SWOT analizi ilə işgüzar təşkilat təkcə özünü deyil eyni zamanda rəqibini də daha

dəqiq qiymətləndirir, rəqabətə daxil olarkən rəqibinin güclü və zəif tərəflərini bildiyindən dolayı doğru həmlə edə bilmək şansını əldə edir. SWOT analizinin sxematik quruluşuna nəzər yetirək:

Şəkil 1: SWOT analizinin sxematik quruluşu



Mənbə: Фатхутдинов Р. А., 1999, с.45

2. Formalaşma

Lazımı məlumatlara sahib olduqdan sonra məqsədə çatmaq üçün bir fəaliyyət planı hazırlamağın vaxtı gəldi. Adımların aydın, fokuslanmış və birbaşa hədəflə əlaqəli olduğundan əmin olun. Prosesin və ya prosedurun təşkilat daxilindəki bir çox insana təsir edəcəyi təqdirdə həyata keçirilməsinə dair təlimatları asanlıqla hazırlayın.

3. İcra

Strateji planınızda göstərilən addımları izləyin. Bütün maraqlı tərəflərin planı maksimum səmərəlilik üçün nəzərdə tutulmuş şəkildə həyata keçirdiyinə əmin olun.

4. Qiymətləndirmə

Son məhsulu qiymətləndirin. Hədəfinizə çatdınız mı? Proses ümumilikdə şirkət səviyyəsində həyata keçirildimi? Bu suallara verdiyiniz cavablara əsasən ehtiyac duyduqda əks etdirə və düzəldə bilərsiniz.

Strateji idarəetmə, onu istifadə edən şirkətlərə bir çox fayda gətirir, bunlar:

1.Rəqabət üstünlüyü

Strateji idarəetmə tətbiq edən təşkilatlar rəqiblərə nəzərən bir çox üstünlük əldə edir, məsələn proaktiv olması təşkilatımızın daima dəyişən bazardan məlumatlı olacağı, buna uyğun addım atacağı deməkdir. Bu səbəbdən rəqiblər analiz edilməli və onların tətbiq etdiyi strategiyalar mənimsənilməlidir.

2.Məqsədlərə nail olmaq

Strateji idarəetmə, addımlar və tətbiqetmələri formalaşdırmaq üçün aydın və dinamik bir proses istifadə edərək hədəflərə çatmaqda kömək edir.

3.Davamlı böyümə

Strateji idarəetmənin, təşkilatı böyüməyə sövq etməsi və daha səmərəli təşkilatı fəaliyyətə gətirib çıxardığı göstərilmişdir.

4.Birgə təşkilat

Strateji idarəetmə şirkət daxilində ünsiyyət və məqsədin həyata keçirilməsini tələb edir. Hədəfə doğru yekdilliklə çalışan bir təşkilatın bu hədəfə çatma ehtimalı daha yüksəkdir.

Strateji idarəetmə prinsipləri:

Strateji idarəetmə prinsipləri strateji idarəetməyə dair geniş siyasət, təlimatlar və ən yaxşı təcrübələri əhatə edir. Bu prinsiplərin istifadəsi ilə strateji idarəetmə daha yaxşı nəticələrə, daha sürətli inkişafa və güclü bazar mövqeyinə səbəb olur.

- Məqsədəuyğunluq prinsipi- sahiblər və rəhbərlik tərəfindən təsdiqlənmiş dəyərlərə görə hədəf sisteminin qurulması, şirkətin missiya və vizionunun inkişafı, iş etikası prinsiplərinə hörmət edilərək effektiv fəaliyyət.

- Sistem yanaşma prinsipi- Təşkilata çoxölçülü bir sistem kimi yanaşılmasını nəzərdə tutan prinsipdir. Hədəflər və sinerji əldə edərək bütün komponentlərin bütövlüyünə nail olmaq və qorumaq istəyi.

- Strateji seçim prinsipi- Elə bir strategiya seçimi olmalıdır ki, iqtisadi səmərəliliyi yarada bilsin.

- Situasiya yanaşmasının prinsipi- şirkətlə ətraf mühit arasında müvafiq əlaqələrin yaradılması, xarici qarşılıqların qanuni icazə verilən rəqabət və rəqabət yolu ilə aradan qaldırılması.

- Qlobal biznes planlaşdırma prinsipi- qlobal əməliyyatlar planlaşdırılmalı, proqnozlaşdırma metodları istifadə olunmalı, plan və proqramların koordinasiyasının əhəmiyyət kəsb etməsi məsələsi nəzərdə saxlanılmalıdır.

- Qloballaşma prinsipi- qlobal ticarət və maliyyə sisteminə keçid, qloballaşma və məhsul tədqiqatı və inkişafı.

- Strateji tamamlayıcılıq prinsipi- məqsədlərin qorunub saxlanması, aşağı məhsuldarlıq ilə istehsal amillərinin aradan qaldırılması.

- Strateji düşüncə prinsipi-hərtərəfli bir strateji təhlilin istifadəsi, mövcud hədəflərə baxış bucağının təqdim edilməsi, qlobal biznes kontekstində strateji seçimlərin edilməsi, "4F" nin tətbiqi: Focus, First, Fast, Flexibility (https://ceopedia.org/index.php/Strategic_management_principles, 2019).

- Strateji davranış prinsipi- təcrübədən istifadə, tətbiq etmə strategiyasının seçilməsində və qaydasında üstünlüklərin müəyyənləşdirilməsi, təşkilatın ətrafdakı dəyişikliklərə hazırlanmasında gözlənilər.

- Yaradıcılıq prinsipi- İşgüzar təşkilat öz bazar konsepsiyasını yaratmalı, strategiyasını seçməli və reallaşdırmalı.

- İnsan biliklərinin inkişafı prinsipi- bir təlim təşkilatı konsepsiyasının həyata keçirilməsi, idarəetmə metodlarının təkmilləşdirilməsi.

- Əsas sərəfşələrdən istifadə prinsipi- menecerlərin və işçilərin bacarıqlarını tam istismar etmək, layihə rəhbərliyi, bilik idarəçiliyi konsepsiyasından istifadə etmək.

Strategiya, rəqabətin ən yaxşı yolunu tapmaqla əlaqəli deyil, nə də hər bir müştəri üçün hərtərəfli olmaq deyil. Strategiya, müəyyən bir istifadə dəsti və ya müəyyən bir müştəri qrupu üçün bənzərsiz dəyər verən bir rəqabət üsulunu təyin etməkdir (Porter, 1985). Həqiqətən, Thompson and Strickland (2003) doğru varsayıla bilər "bir şirkətin strategiyası oyun planı rəhbərliyinin bazar mövqeyini müəyyənləşdirmək, fəaliyyətini

aparmaq, müştəriləri cəlb etmək və məmnun etmək, uğurla rəqabət aparmaq və təşkilati hədəflərə çatmaq üçün istifadə etdiyi oyun planıdır". Fərqli bir strateji mövqe qurmaq və qorumaq üçün bir şirkətin altı əsas prinsipə əməl etməsi lazım olduğunu şərtləndirilir (Porter, 2001):

- Düzgün hədəfdən başlamalıdır: Uzunmüddətli investisiya gəliri. Yalnız davamlı gəlirliliyə əsaslanan strategiya ilə real iqtisadi dəyər yaradılacaqdır. İqtisadi dəyər, müştərilərin bir məhsul və ya xidmət üçün istehsal xərclərini aşan bir qiymət ödəməyə hazır olduqları zaman meydana gəlir.

- Bir şirkətin strategiyası, rəqiblərin təklif etdiklərindən fərqli bir dəyər təklifi və ya bir sıra fayda təmin etməsini təmin etməlidir.

- Strategiyanın fərqli dəyər konfigurasiyasında əks olunması lazımdır. Davamlı bir rəqabət üstünlüyü yaratmaq üçün bir şirkət rəqiblərindən fərqli fəaliyyət göstərməli və ya oxşar fəaliyyətləri fərqli yollarla etməlidir.

- Güclü strategiyalar mübahisələri əhatə edir. Bir şirkət, başqalarına bənzərsiz olması üçün bəzi məhsul xüsusiyyətlərini, xidmətləri və ya fəaliyyətlərini tərk etməli və ya imtina etməlidir.

- Strategiya, bir şirkətin nəyin bütün elementlərinin bir-birinə uyğunlaşdığını müəyyənləşdirir. Bir strategiya, dəyər konfigurasiyası boyunca müstəqil olan seçimlər etməyi əhatə edir; bir şirkətin bütün fəaliyyətləri qarşılıqlı gücləndirici olmalıdır.

- Strategiya istiqamətləndirmənin davamlılığını əhatə edir. Bir şirkət, əvvəlcədən müəyyən fürsətlərdən bəhs etsə də, tərəfdar çıxacağı fərqli bir dəyər təklifi təyin etməlidir.

1.2. İşgüzar təşkilatlarda strategiyaların reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin istiqamətləri və inkişaf mexanizmi

İşgüzar təşkilatlarda Strategiyanın reallaşdırılması prosesi qoyulan plan əsasında strategiyaların icrası, həyata keçirilməsi prosesinə aiddir. Bu proseslər bir təşkilat daxilində uzunmüddətli hədəflərə çatmağı hədəfləyir.

Strateji tətbiqetmə, başqa sözlə, bir firmanın inkişaf etdiyi bir texnikadır. Təşkilatın strukturu yeni proseslərdən istifadə edir və inteqrasiya edir. Bu, mədəniyyətin, qaynaqların, insanların və sistemlərin hamısının qoyulmuş strategiyaları izləməsinə təmin edir. Strateji tətbiqetmə rəqabətli bazarda markanız üçün hərəkətverici qüvvə ola bilər.

Yeni bir strategiya birbaşa reallaşdırma prosesi ilə başlamaz. Bunun əvəzinə, strategiyanın həyata keçirilməsi strateji idarəetmə prosesinin digər üç mərhələsini izləyir. İlk addım missiyanızı, vizyonunuzu, dəyərlərinizi və hədəflərinizi müəyyənləşdirməkdir. Bu, tədqiqat və təşkilati analiz aparmaqla həyata keçirilir. Bu analiz işin bütün aspektləri ilə əlaqəlidir.

Bir müəssisə potensial inkişaf sahələrini müəyyənləşdirir. Sonra dəyişiklikləri ən yaxşı şəkildə həll etmək üçün bir strategiya hazırlanır. Strateji tətbiqetmənin ardından gəlir. Daha sonra liderlər tətbiq olunan yanaşmaları davamlı olaraq qiymətləndirirlər (<http://www.servicebrandglobal.com/understanding-the-strategic-implementation-process/>, 2008).

Strateji icra prosesində bir neçə addım var. Bir neçə ilkin şərt strategiyanın uzunmüddətli perspektivini müəyyənləşdirə bilər.

Strategiyanın reallaşdırılması prosesi aşağıdakılar da daxil olmaqla bir neçə faktora əsaslanır:

-İnsanlar: Strategiyanı həyata keçirəcək qədər adamınız varmı? Bu insanlar ən yaxşı namizədlərdirmi? Tələb olunan bacarıq və sərişteləri nümayiş etdirmək üçün hazırkı işçilərinizə ehtiyacınız var. İşçi qüvvənizdəki insan sayı, həll edilməsi daha asan olan bir problemdir çünki, əlavə işçi qüvvəsi cəlb edə bilərsiniz. Bunun daha sərt hissəsi strategiyanı həyata keçirəcək tapşırıqları yerinə yetirmək üçün tələb olunan bacarıqlara, biliklərə və səriştelərə sahib olub olmadığına baxaraq lazımi insanlara sahib olmağınızı təmin etməkdir.

-Resurslar: Bu həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə dəstəyinə aiddir. Əlbəttə ki, ağla gələn ilk şey strategiyaların icrasında çəkilməli olan xərcləri və xərcləri ödəməklə

həyata keçirməni dəstəkləyəcək maliyyə həcmidir. Digər vacib bir qaynaq da zamandır. Strategiyanı həyata keçirmə müddətində görmək üçün kifayət qədər vaxt varmı?

-Struktur: Təşkilati struktur aydın, rəhbərlik tərəfindən təsis edilməli və səlahiyyət bölüşdürülməlidir. Hər bir üzv kimə cavabdeh olduqlarını və kimə cavabdeh olduqlarını bilir. Rəhbərlik həm də təşkilat daxilində əlaqə xəttlərini təyin etməlidir. İşçilər, hətta təşkilati hiyerarşinin ən aşağı səviyyəsində olanlar, rəhbərləri və üst rəhbərliyi ilə və əksinə, ünsiyyət qurmağı bacarmalıdırlar. Açıq və aydın rabitə şəbəkəsinin təmin edilməsi tətbiqetmə prosesini asanlaşdıracaqdır.

-Sistemlər: Strategiyaların həyata keçirilməsini asanlaşdırmaq üçün hansı sistemlər, alətlər və imkanlar mövcuddur? Bu sistemlərin spesifik funksiyaları hansılardır? Bu sistemlər tətbiq olunduqdan sonra strateji idarəetmə prosesinin sonrakı mərhələlərində necə kömək edəcəkdir?

-Mədəniyyət: Bütün işçilər rollarında rahatdırlarmı? Şirkətin ümumi məqsədlərini başa düşürlərmı? İşçilər markanın dəyərləri və missiyası ilə uyğundurmu? Bu, təşkilati mədəniyyət və ya şirkət daxilindəki ümumi atmosferdir, xüsusən üzvlərinə münasibətdə. Təşkilat, işçilərini strateji idarəetmə prosesində iştirak etdiklərini və çox vacib bir rola sahib olduqlarını təmin edərək, öz vəzifələrində əhəmiyyətli və rahat hiss etməlidir. Yaxşı və zəif performans üçün müvafiq təşviq və sanksiyalarla öz hərəkətlərinə görə məsuliyyətli və cavabdeh olmaq mədəniyyəti, hər kəsin strategiyaların həyata keçirilməsinə öz töhfələrini vermək üçün daha çox motivasiya hiss edəcəkləri bir atmosfer yaradacaqdır.

Bu amillər ümumiyyətlə McKinsey tərəfindən müəyyənləşdirildiyi kimi əsas müvəffəqiyyət faktorları və ya effektiv icra strategiyasının şərtləri ilə uzlaşır. Bu müvəffəqiyyət faktorları, təşkilati dizaynla bağlı hər hansı bir suala cavab vermək üçün hazırlanmış bir vasitə olan McKinsey 7s Framework-də təqdim olunur.

İşgüzar təşkilatlarda Strategiyanın reallaşdırılması prosesindən əvvəl təşkilatların uyğun bir quruluş tətbiq etmələri lazımdır. Bu, təşkilatın müxtəlif hissələrinin bir-birinə

bağlı olduğunu nəzərdə tutur. Fərqli vəzifələr, rollar və şöbələr arasındakı münasibətlər şəffafdır.

Bu addımın bir hissəsi də uyğun bir təşkilati iqlimin formalaşdırılmasını tələb edir. Bu işçilərin iş birliyini və inkişafını nəzərdə tutur. Məqsədləri nəticəyə çevirmək üçün işçilər və liderlər sadıq, qətiyyətli və səmərəli olmalıdırlar.

Rəhbərlik üçün nisbətən yeni bir insansınızsa, “strategiyanın tətbiqi” ifadəsinin nə demək olduğunu anlamaq istəyə bilərsiniz.

Strategiyanın reallaşdırılması prosesi, istənilən nəticəyə çatmaq üçün planların fəaliyyətə çevrilməsidir. Əslində, işlərin görülməsi sənətidir. Hər bir təşkilatın uğuru qərarları yerinə yetirmək və əsas prosesləri səmərəli, təsirli və ardıcıl icra etmək qabiliyyətinə əsaslanır. Bəs strategiyanın tətbiqinin uğurlu olmasını necə təmin edirsiniz?

Harvard Business School-un professoru David Garvin onlayn kursda İdarəetmə Əsasları, strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi və həyata keçirilməsinin “gözlənilən hadisələr və fəvqəladə hallar qarşısında da, planlandığı və ya vəd edilənləri vaxtında büdcəyə, keyfiyyətə və minimum dəyişkənliyə çatmağı” əhatə etdiyini söyləyir. "Strategiya hazırlamaq təşkilati dəyişikliyi həyata keçirmək üçün ilk addımlardan biri olsa da, tətbiqetmənin özü şirkətin uğuru üçün vacibdir. Səmərəli bir icra prosesi olmadan ən yaxşı planlar da nəticə verməyə bilər.

Strategiyanın reallaşdırılması prosesinin inkişaf mexanizmini təyin edən 7 addım:

✓ **Məqsədləri aydınlaşdırın və əsas dəyişənləri təyin edin**

Prosesin ilk addımı sadədir: Yeni strategiyanın əldə etməli olduğu hədəfləri müəyyənləşdirməlisiniz. Nə əldə etməyə çalışdığınızı dəqiq bir mənzərəsi olmadan, ora çatmaq üçün bir plan qurmaq çətin ola bilər.

Şəxsi böyümə, peşə inkişafı və ya iş ilə əlaqəli - hədəf təyin edərkən yayılmış bir səhv, çatmaq mümkün olmayan hədəflərin qoyulmasıdır. Unutmayın, Məqsədlərə çatmaq lazımdır. Həqiqi olmayan hədəflər təyin etmək sizin və komandanızın özlərini

həvəsdən düşmüş, ruhlandırılmamış, sönmüş və potensial olaraq tükənmiş kimi hiss etmələrinə səbəb ola bilər.

İstəmədən aşağı mənaəviyyətə səbəb olmamaq üçün vaxt və qaynaqlarınıza görə nəyin real olduğunu müəyyənləşdirmək üçün əvvəlki dəyişiklik təşəbbüslərinin nəticələrini və performanslarını (həm uğurlu həm də uğursuzluqları) nəzərdən keçirin. Uğurun necə göründüyünü təyin etmək üçün bu keçmiş təcrübədən istifadə edin.

Məqsəd qoymağın digər bir vacib tərəfi, komandanızın onlara çatma qabiliyyətinə mane ola biləcək dəyişikliklərin hesablanması və fəvqəladə planlar hazırlanmasıdır. Nə qədər yaxşı hazırlaşsanız, tətbiq etmə bir o qədər uğurlu olacaqdır.

✓ **Rolları, məsuliyyətləri və əlaqələri müəyyənədirin**

Çalışdığınız hədəfləri və sizə mane ola biləcək dəyişiklikləri təyin etdikdən sonra, bu hədəflərə çatmaq üçün bir yol xəritəsi yaratmalı, komandanız arasında gözləntilər yaratmalı və tətbiq planınızı açıq şəkildə çatdırmalısınız, beləliklə qarışıqlıq olmur.

Bu mərhələdə iştirak edəcək işçilər, komandalar və şöbələr daxil olmaqla mövcud olan bütün mənbələri sənədləşdirmək faydalı ola bilər. Hər bir mənbənin nəyə nail olmaq üçün məsuliyyət daşdığını aydın şəkildə göstərin və hər kəsin əməl etməsi lazım olan bir ünsiyyət prosesi qurun.

Strateji planların həyata keçirilməsi güclü münasibətlər tələb edir və bir menecer olaraq insanlara yalnız bir-birinizlə necə və nə qədər tez-tez əlaqə qurmağı deyil, qərar qəbul edənlərin kim olduğunu, kimin nəyə cavabdeh olduğunu və nəyi izah etməyi də öz üzərinizə götürəcəksiniz.

✓ **İşə səlahiyyət verin**

Uğur qazanmaq üçün nələrin edilməsi lazım olduğunu bildikdən sonra kimin nə vaxt nə etməli olduğunu müəyyənədirin. Orijinal zaman cədvəlinə və hədəf siyahınıza baxın və tapşırıqları müvafiq komanda üzvlərinə həvalə edin. Böyük mənzərəni komandanıza izah etməlisiniz ki, şirkətin vizyonunu başa düşsünlər və hər kəsin öz xüsusi vəzifələrini bildiyindən əmin olsunlar. Ayrıca, həddən artıq fərdlərin qarşısını almaq üçün son tarixləri təyin edin. Bir menecer kimi işinizin hədəflərə çatmaq və

komandanızın vəzifəsini davam etdirmək olduğunu unutmayın, buna görə də mikro idarə etmək istəklərindən qaçın.

✓ **Planı icra edin, gedişatı və performansını izləyin və davamlı dəstək verin**

Sonra planı həyata keçirtməlisiniz. Menecer kimi öyrənməyin ən çətin bacarıqlarından biri işçilərə necə təsirli şəkildə rəhbərlik etmək və dəstəkləməkdir. Diqqətiniz çox vaxt nümayəndə heyətinə yönəlsə də, işçilərinizin suallarını cavablandırmaq və ya qarşılaşdıqları çətinliklər və maneələri həll etmək üçün özünüzi hazırlamaq vacibdir. Tərəqqi barədə mütəmadi olaraq komandanızla əlaqə saxlayın və rəylərini dinləyin.

Tərəqqini izləmək üçün təsirli bir strategiya, yeniləmələri təmin etmək, son tarixləri və mərhələləri yenidən qurmaq və bütün komandaların uyğunlaşdırılmasını təmin etmək üçün gündəlik, həftəlik və aylıq vəziyyət hesabatları və qeydlərdən istifadə etməkdir.

✓ **Düzəldici hərəkətə keçin (Lazımı olaraq tənzimləyin və ya yenidən nəzərdən keçirin)**

Həyata keçirilmə təkrarlanan bir prosesdir, buna görə məqsədinizə çatdığınızı düşünən kimi iş dayanmaz. Proseslər orta kursu dəyişə bilər və gözlənilməz problemlər və ya problemlər yarana bilər. Bəzən, layihənin təbiəti dəyişdikcə orijinal hədəfləriniz dəyişməlidir.

İcazəyə nəzarət edərkən diqqətli, çevik və planları dəyişdirməyə və ya yenidən düzəltməyə hazır olmağınız, orijinal hədəflərinizə kor-koranə riayət etməkdən daha vacibdir.

Şəkil 2: Strateji ardıcılıq



Mənbə: <https://azkurs.org/dersliyi-iqtisad-elmleri-doktoru-professor-kerim-pasa-oglu-pas.html?page=22>, 2008

Mütəmadi olaraq özünüzdən və komandanızdan soruşun: Ayarlamalıyıqmı? Varsa, necə? Yenidən başlamağa ehtiyacımız var? Bu sualların cavabları əvəzsiz ola bilər.

✓ **Layihənin bağlanması və nəticəyə dair razılaşma əldə edin**

Komandadakı hər kəs əvvəlcə qoyulmuş hədəflərə əsasən son məhsulun necə görünməsi barədə razılığa gəlməlidir. Strategiyanızı uğurla tətbiq etdikdə, işi bitirmək və işlərinin bitmiş kimi hiss etmək üçün lazım olan hər şeyə sahib olduqlarından əmin olmaq üçün hər bir komanda üzvü və departamentlə əlaqə saxlayın.

İdarə heyətinizə hesabat verməlisiniz, buna görə rəhbərliyinizə dəqiq bir şəkildə bilmək üçün işçilərinizdən məlumat, təfərrüatlar və nəticələr toplayın.

✓ **Retrospektiv və ya Prosesi necə keçirdiyini nəzərdən keçirin edin**

Strategiyanız tam həyata keçirildikdən sonra prosesi geriye nəzər salın və işlərin necə getdiyini qiymətləndirin. Özünüze belə suallar verin:

Hədəflərimizə çatdıq?

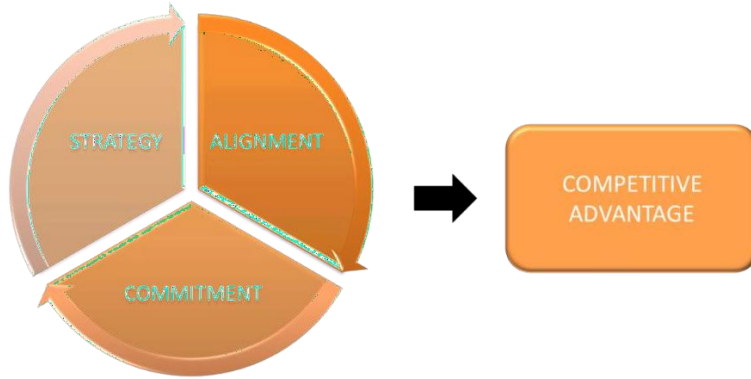
Olmasa niyə? Bu hədəflərə çatmaq üçün hansı addımlar tələb olunur?

Layihə müddətində gözlənilən hansı maneə və ya çətinliklər ortaya çıxdı? Gələcəkdə bu çətinliklərdən necə çəkinə bilərik?

Ümumiyyətlə, prosesdən hansı dərsləri götürə bilərik?

Uğursuzluq heç vaxt hədəf olmasa da, uğursuz və ya qüsurlu bir strategiyanın həyata keçirilməsi nəyin səhv olduğunu başa düşməyə vaxt ayrıldığı müddətcə bir təşkilat üçün dəyərli bir öyrənmə təcrübəsini sübut edə bilər.

Qrafik 1: Strateji Reallaşdırma modeli



Mənbə: Kurt V., 2007, p 25

Rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün firmaların aydın, qazanan bir strategiyaya ehtiyacı var. Qazanan bir strategiya, şirkətin bazarda qazanmaq üçün etdiyi seçimləri açıq şəkildə ortaya qoyur. İkinci komponent sıralama adlanır və strategiyayı konkret etmək üçün şirkətinizin hansı fəaliyyətləri quracağını müəyyənləşdirir. Sonuncu isə strateji idarəetmə ədəbiyyatında rəqabət üstünlüyü əldə etmək üçün öhdəlik çox vaxt nəzərə alınmır. Qalib gələn şirkətlərin təşkilatlarına aşladığı davranış nədir? Unutmamalıyıq ki, strategiyanın həyata keçirilməsi təşkilat rəhbərləri tərəfindən formalaşdırılan təşkilati mühitdə baş verir. Şirkətlərdə müşahidə edə biləcəyiniz davranışı istehsal edən məhz təşkilati mühitdir (Kurt Verweire, PhD).

1.3. Hazırkı vəziyyət və real bazar münasibətlərində strategiyaların reallaşdırılması prosesinin inkişaf problemləri

Zəif strategiya- Strategiyanın məqsədlərindən biri yeni bir baxışdır. Bu, geniş alışı və dar fokusla bir yol xəritəsi yaratmaq üçün bir fürsətdir. İşgüzar təşkilat

çalışmalıdır ki ,İşçiləri üçün fərdi mərhələlər, dəqiq rollar və dəqiq vaxtlar yaratsın. Böyük şirkət daxilində bir təşəbbüs götürsəniz, hədəflərin idarə oluna bilən və əldə edilə biləcəyini təmin etmək üçün kiçik işə başlamaq daha yaxşıdır. Beləliklə, müəyyən edilmiş müddətlərdə son nəticə əldə olunana qədər mənbələr və hədəflər genişləndirilə bilər. Qeyri-səlis məsuliyyətlər tapşırmayın, cəld sözlərə qapılmayın və ya şöbələri həddindən artıq sürətlə aşmayın.

Effektiv olmayan təlim- Ticarət strategiyanızı uzun yollar olan lövhə kimi təsəvvür edin. Özünüə sual verin, son hədəfə gedən aydın bir yol varmı? Bu yolda əldə edilə bilən mərhələlər varmı? Aşkar çətinliklər açıq şəkildə ortaya qoyulubmu? Bir maneə qarşılanarsa, aydın alternativlər varmı?

İcra etməsi gözlənilən işçilər üçün lazımi təlim olmadan yeni bir strateji təşəbbüs heç vaxt yerdən qalxmayacaq. Şirkətlərin işçilər üçün uyğun korporativ və öyrənmə imkanlarından istifadə etməmələrinin bir çox səbəbi var.

İşçilərin sıx cədvəllərinə uyğun olan sadə, eyni zamanda yüksək effektiv təlim üçün bir çox müasir seçim var. Doğru təlim seçimini tapmaq çox boş vaxtın qarşısını alaraq pula qənaət edir, bacarıqları gücləndirir və ya yeni bacarıqları öyrədir və işçilərin bu dərsləri gündəlik iş axınlarında yerinə yetirmələrini təmin etmək üçün təqib edir.

Çağırışa əsaslanan inkişafı düşünün.

Resurs çatışmazlığı- yeni bir strategiyanın həyata keçirilməsinin ən çox yayılmış birbaşa xərcləri, planlaşdırma, icra etmə və təlim vermək üçün gətirilən məsləhətçilər və ya idarə heyəti üzvləri ilə əlaqəli və hər hansı bir yeni əlaqəli texnologiyanın dəyəri ilə əlaqələndirilir. Bu, hər hansı bir ölçülü şirkət üçün, xüsusən də kiçik və orta ölçülü şirkətlər və mənfəət üçün qadağanedicilə ola bilər. Yəni kiçik təşkilat sadalananlardan istifadə etməyə də bilər. Bu onun üçün avantajdan çox dezavantaj gətirər bilər.

Bu səbəbdən kiçik başlamaq və yalnız ilk hədəflər yerinə yetirildikdən sonra genişləndirmək vacibdir. Artıq daxili təcrübənizə nəzər yetirin. Təşkilat daxilində əlçatan, ölçüləbilən bilən bir təlim platforması və ya strategiya tətbiq etmə üsulu seçin.

Rabitə çatışmazlığı - Rabitə, yeni bir strategiyanın həyata keçirilməsində əsas rol oynayır. Effektiv ünsiyyət planı yuxarıdan aşağıya başlamalıdır. Şəffaf, dürüst ünsiyyət yalnız təsirli bir təşkilatın keyfiyyəti deyil, həm də yeni bir buraxılış üçün zəruri bir addımdır. Ünsiyyət çatışmazlığı ayrılmış komandalar və geniş yayılmış qeyri-müəyyənliklə nəticələnir. Qeyri müəyyənlik isə strategiya çün mənfi haldır.

Xüsusilə uzun müddət birlikdə çalışan komandaların dəyişikliklərə qarşı müqavimət göstərmələrində yaranan çətinlik həmişə rast gəlinəndir. Strateji tətbiqetmənin effektivliyini komandalar arasında iş birliyinin olmamasından daha sürətli bir şey torpedo etmir. 1-ci gündən etibarən hər bir insanın yeni rolu, son nəticədəki əhəmiyyəti və cari qaydalarındakı dəyişikliyin son faydası ilə aydın şəkildə əlaqə qurun. Hər kəsin indi bir az ağrının xətt boyunca böyük irəliləyişlə nəticələncəyini anlamasına kömək edin.

İzləmə çatışmazlığı- Həqiqətən, hər hansı bir yeni strategiyanın icrası heç vaxt bitmir. Prosesləri nəzərdən keçirmək, planın tərtib edildiyi kimi yerinə yetirilməsini təmin etmək və lazımi dəyişiklikləri etmək üçün yeni strategiyanın mütəmadi olaraq planlaşdırılan rəsmi icmalları olmalıdır. Bu görüşlərin rübdə bir dəfə keçirilməsi təklif olunandır.

Beləliklə, bu davamlı proses baxışının bir hissəsi kimi təlimlər daxil edilməlidir. Abunə əsaslı təlim platformaları uzunmüddətli tutarlılığı və davamlı bacarıq təkamülünü təmin etmək üçün mükəmməl bir vasitədir. Davamlı bu tərbiyə səmərəli, komanda yönümlüdür və şirkətin strategiyası ilə birlikdə inkişaf edən bir tədris planı ətrafında gedə bilər.

Cədvəl 2: Böyük şirkətlərdə strategiya reallaşdırılarkən baş verən ümumi problemlər

<i>Problem</i>
Həyata keçirilən strategiyanın tez-tez dəyişdirilməsini məcbur edən sürətlə dəyişən mühit
İdarə heyəti strategiyanın həyata keçirilməsinə mane olan mövcud problemlərlə yüklənmişdir
Strateji hədəflərin həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq əməliyyat fəaliyyətinə yönəlmiş işçilərin diqqəti

Mənbə: Przemysław Wołczek, 2018, p.34

Strategiyanın tətbiqi prosesində işçilərin iştirakı zaman keçdikcə azalmağa davam edir

Strategiyanın tətbiqi ilə əlaqəli dəyişikliklərə işçilərin müqaviməti

Strategiyanın həyata keçirilməsində önəmli qaydada ilk 10 problem var

(<https://www.collaborat.com/top-10-organizational-challenges-in-strategy-implementation/>, 2017):

- 1) Təşkilat məqsədləri üçün 'Fərdi Mülkiyyət və Birgə Hesabatlılığın olmaması
- 2) Bir strategiyanın tətbiq edilməsində liderlər / funksiyalar arasında sinxronlaşdırılmamış səy
- 3) Büdcə Planlaşdırması, Strateji Planlaşdırma və Performans Planlaması sinxronlaşdırılmamışdır
- 4) Liderlər prioritetləşdirmə mövzusunda böyük danışıqlar aparırlar, lakin strateji təşəbbüslərə üstünlük vermirlər
- 5) Strateji Təşəbbüslər yaxşı əhatə olunmur - uzun müddət və qeyri-real hədəflər ilə nöqtə qoyulur
- 6) Çox sayda strateji təşəbbüs eyni vaxtda strateji yorğunluğa səbəb olur
- 7) Əksər strateji təşəbbüslər təbii olaraq performansla doğru gedən eyni yaxşı adamlara bahis edir
- 8) Strateji Təşəbbüslər ətraf mühit taramasından çox arzu siyahısından inkişaf edir
- 9) Strateji təşəbbüslər üçün uğurlu bir miqdar yoxdur
- 10) Strategiyanı xarici və daxili mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşdırmaq üçün sistemə bir mexanizm yoxdur

Cədvəl 3: Kiçik şirkətlərdə strategiya reallaşdırılarkən baş verən ümumi problemlər

<i>Problem</i>
Strategiyanın icrası üçün ayrılmış maliyyə mənbələri yetərli deyil
Tez-tez dəyişiklik etməyə məcbur edən sürətlə dəyişən mühit həyata keçirilən strategiya
Strateji hədəflərin həyata keçirilməsini dəstəkləyən motivatorların olmaması və ya qeyri-kafi motivatorların olması

Strategiyaya daxil olan həddindən artıq strateji hədəf
Strategiyanın həyata keçirilməsinə dair aydın təlimatların olmaması

Mənbə: Przemysław Wołczek, 2018, p.35

2018-ci ildə aparılan araşdırmada strategiyanın reallaşdırılmasına təsir edən ümumi problemlər qeyd edilmişdir.

II FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASI PROSESİNƏ ÜMUMİ BAXIŞ

2.1. Azərbaycan Respublikasında fəalliyət göstərən işgüzar təşkilatlarda strategiyanın reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin istiqamətləri : əlverişli mühit və əsas çatızmazlıqlar

Bu fəsildə bəhs ediləcək mövzu əsasən Azərbaycanda fəalliyət göstərən təşkilatların

“Azərsun” , “BP” .“Unibank” və s. timsalında yerli bank,şirkət və digər nüfuzlu təşkilatlara həsr edilmişdir. Hər bir təşkilat üçün effektiv strategiya yaratmaq və reallaşdırmaq davamlılıq və böyümə üçün vacibdir. Bununla birlikdə, strategiya yaratmaq prosesin yalnız bir hissəsini təşkil edir- strategiyanın reallaşdırılması isə fərqli bir nöqtəyə toxunmaqdır. Amma, unutmaq olmaz ki, doğru olan strateji qərar, zəif bir formada həyata keçirilərsə, işgüzar təşkilat və dəyər yaratmaqda maraqlı olan tərəflər üçün dəyər yarada bilməz.

İndi isə BP-nin elan olunan yeni strategiyasına nəzər salaq:

Şəkil 3: BP-nin yeni elan edilən strategiyası

- bərpa olunan enerji üzrə xalis istehsal gücümüzü 2019-cu ildə olduğundan 20 qat artıraraq 50QVt-a çatdırmaq;
- az karbonlu enerji sahələrinə investisiya qoyuluşunu 10 dəfə artıraraq təxminən illik 5 milyard ABŞ dolları səviyyəsinə çatdırmaq;
- istehlakçılarla təmaslarımızı ikiqat artıraraq gündə 20 milyona çatdırmaq;
- neft və qaz hasilatını tədricən ən azı gündə bir milyon barel neft ekvivalenti və yaxud 40% səviyyəsində azaltmaq;
- neft və qaz kəşfiyyatı üzrə fəaliyyətlərimizi yüksək göstəricilərimiz olan mövcud hövzələrdə cəmləşdirmək və yeni ölkələrə daxil olmamaq.

Mənbə: https://www.bp.com/az_az/azerbaijan, 2020

BP-nin Yaxın Şərqi və Xəzər regionunda xarici əlaqələr və kommunikasiya üzrə vitse-prezidenti Bəxtiyar Aslanbəyli isə “Yeni məqsəd və hədəflərimiz insanlar və planetimiz üçün enerji haqqında təsəvvürləri yenidən formalaşdırmağa yönəlib və yeni hədəfimiz 2050-ci ilə qədər və ya daha tez bir vaxtda emissiyaları “xalis sıfır” səviyyəsinə çatdırmaq və dünyanın da bu hədəfə çatmasına yardım etməkdir. Bu hədəfə

çatmaq üçün dediyimiz kimi biz BP-ni yenidən qurmaq, daha yığcam, daha sürətli və az karbonlu şirkətə çevirməliyik.

Beləliklə, yeni strategiya bp üçün bu transformasiya prosesində növbəti böyük addımdır. Strategiya “xalis sıfır” hədəfinə doğru onillik fəaliyyətimizi müəyyənləşdirir.” kimi strategiyanın əsas məqsədlərini qeyd etdi.

Unibankın reallaşdırılan strategiyasına və əldəolunan xalis mənfəət hesabına nəzər yetirə bilərik. “Unibank KB”-nin strateji idarəetmə cəhətdən yerli bazarın şərtlərinə və qarşıya qoyulmuş hədəflərə əsasən fəaliyyət yönü daim inkişaf etməkdədir. Bankın strateji hədəflərinə aşağıdakıları aid etmək olar (www.unibank.az, 2020-2021):

- ✓ Bazarda üstün rəqəmsal , innovativ bank olmaq
- ✓ Yeni məhsullar təklif etmək
- ✓ Biznes prosedurlarının yüksək səviyyədə həll etmək
- ✓ Müştəri məmnuniyyətinin artırılması
- ✓ İstehlak və korporativ portfeli inkişafını dəstəkləmək
- ✓ İnsan resurlarının və korporativ sektorun inkişafını daim davam etdirmək

Şirkətlərin tətbiq etdiyi strategiyalara misal olaraq KSM fəaliyyətini də göstərmək olar. Məsələn, Unibankın KSM fəalliyəti kimi Bankın paraolimpiya komitəsi ilə birgə qurduğu qarşılıqlı əməkdaşlığı misal göstərə bilərik. Bank müştəri məmnuniyyətini daha da artırmaq və rəqəmsal bankçılığa dəstək olmaq üçün formalaşdırdığı mobil əlavə ölkə ərazisində bankçılığ sahəsinə öz töhvəsini verməkdədir. Bununla müştəri məmnuniyyətini artıraraq müştəri sayını da artırmış və nəticə etibarlı ilə bankın mənfəəti yüksəlmişdir. Bankın strateji idarəedilməsində önəm daşıyan bir digər amil isə az maliyyə hesabı istifadə etməsinə baxmayaraq yüksək gəlirlər əldə edə bilməsidir.

2021 cu ilin 1-ci rübünə Unibankın xalis mənfəət və zərərlərini əks etdirən hesabatı təqdim edirəm:

Cədvəl 4: Unibank mənfəət zərər

1	Faiz gəlirləri:	25,840	22,191
---	-----------------	--------	--------

11	Müştərilərə verilmiş kreditlər	24,957	20,560
12	Banklar və digər maliyyə institutlarına verilən kreditlər üzrə faiz gəlirləri	73	73
13	Banklar və digər maliyyə institutlarındakı depozitlər üzrə faiz gəlirləri	97	615
14	Ticarət və investisiya qiymətli kağızları üzrə faiz gəlirləri	699	841
15	Digər faiz gəlirləri	14	103
2	Faiz xərcləri:	8,385	7,167
21	Depozitlər üzrə faizlər	6,675	5,589
22	Mərkəzi bank və dövlət fondları qarşısında öhdəliklər üzrə faiz xərcləri	9	8
23	Cəlb edilmiş kreditlərə görə ödənilən faizlər	1,447	1,303
24	Pul bazarı alətlərinə ödənilən faizlər	-	-
25	Qiymətli kağızlar üzrə faizlər	-	-
26	Subordinasiya borc öhdəlikləri üzrə faizlər	255	266
27	Digər faiz xərcləri	-	-
3	Xalis faiz gəliri/(zərəri)	17,455	15,024
4	Qeyri-faiz gəlirləri:	7,071	6,088
41	Alınan haqq və kommissiya gəliri	5,329	4,552
42	Xarici valyutadan gəlir/zərər (məzənnə dəyişməsi daxil olmaqla)	2	1,034
43	Qiymətli kağızların satışından və yenidən qiymətləndirilməsindən gəlir/(zərər)	96	391

Cədvəl 4- ün davamı

4	4	Digər gəlirlər	1,840	894
5	5	Qeyri-faiz xərcləri:	20,409	17,293
1	5	Əmək haqqı və digər kompensasiya növləri üzrə xərclər	10,266	8,325
2	5	Ümumi və inzibati xərclər	5,202	4,917

3	5	Amortizasiya xərcləri	-	-
4	5	Digər xərclər	1,495	1,243
6		(Mümkün zərərər üçün yaradılan məqsədli ehtiyatlar)	-	-
7		Mənfəət vergisindən əvvəlki mənfəət(zərər)	3,447	2,808
8		Mənfəət vergisi	3,525	2,503
9		Dövr üzrə xalis mənfəət	591	6,322

Mənbə: <https://www.unibank.az/az/documents/quarterlyReports>, 2020-2021

Əsas Çatışmazlıqlar

1) Strategiyaya uyğun olmayan təşkilati quruluş:

Bir strategiyanı necə tətbiq edəcəyinizi düşünərkən, təşkilatınızın mövcud quruluşu barədə düşünmək üçün bir az vaxt ayırmanız lazımdır. Təşkilatınız qeyd etdiyiniz strategiyanı effektiv şəkildə həyata keçirməyə hazırdır? Bunun baş verməsi üçün hansı dəyişikliklərin edilməsi lazımdır? Bu, mövcud əməliyyata nə qədər qısamüddətli fasiləyə səbəb olacaq? Bəzi hallarda, bir təşkilatın quruluşu strategiya ilə uyğunlaşdırılmır. Məsələn, işçi qüvvənin mövcud quruluşu ilə görüşmək mümkün olmayacaq gəlir hədəflərini müəyyənləşdirmiş ola bilərsiniz. Effektiv bir strategiya, hədəflərinizlə olduğunuz yer arasındakı boşluğu aradan qaldırmaqdır.

Önümüzdəki 18 ay ərzində əldə etmək istədiyiniz bəzi iddialı hədəfləriniz ola bilər, ancaq praktiki olaraq çatdırıla bilmədikləri təqdirdə, baş verməyəcəkdir. Böyük nailiyyətlər əldə etmək üçün bir strategiyanın həyata keçirilməsi ciddi dəyişiklik tələb edə bilər. Təşkilatınızın səhv yola getdiyini anlama bilərsiniz. Diqqətinizi yenidən düzəldərkən və hədəflərinizi müəyyənləşdirdikdə, lazımlı bir kurs düzəlişi ola bilər. Təşkilatların yeni bir strategiya tətbiq etməyə çalışarkən quruluşlarını dəyişdirmələri olduqca normaldır. Bəzi bölmələr azaldıla bilər, digərləri isə genişləndirilə bilər. Effektiv bir strategiyanı həyata keçirmək üçün çox güman ki, diqqət mərkəzində hamar

bir dəyişiklik təmin etmək üçün yüksək səviyyəli rəhbərləriniz və insan resursları şöbəinizlə sıx əməkdaşlıq etməlisiniz.

Təəssüf ki, xüsusilə böyük təşkilatlar üçün bir strategiya bir gecədə həyata keçirilə bilməz. İnsanların birləşməsi, ayrılması və gəzməsi ilə bütün parçaların yerində qalması bir neçə ay çəkə bilər. Hədəflərinizi və ambisiyalarınızı təsvir etməyincə təşkilatınızın onlara çatmaq üçün necə uyğunlaşması lazım olduğunu bilmək çətin ola bilər. Bir çox təşkilat dəqiq və sürətlə uzunmüddətli bir strategiya tətbiq etmələrinə kömək etmək üçün doğru proqramı əldə edə bilmir.

-Bir media təşkilatını nümunə götürək.

Bu təşkilatda olan yüksək səviyyəli liderlər oturub konkret gəlir hədəflərinə çatmalarına kömək etmək üçün mümkün uzunmüddətli bir strategiya düşündülər. Nəzərdən keçirildikdən sonra, tezliklə bütün video istehsal departamentlərinin səmərəli şəkildə ləğv edilməli və təcrübələrin yenidən bölüşdürülməsinin lazım olduğunu başa düşdülər. Məsələn burasındadır ki, onların video istehsal şöbəsi həm də qurumdakı digər şöbələrin fəaliyyətində dərinədən iştirak edir. Tezliklə yeni strategiyanın uğurla həyata keçirilməsi üçün təşkilatın strukturunun dəyişdirilməsinə ehtiyac olduğu aydın olur. Bunu bir gecədə etməkdənsə, video istehsal şöbəsini yavaş-yavaş böyütməyə və təşkilatlararası fəaliyyətlərini azaltmağa qərar verirlər.

Bəs təşkilat necə bir addım atır?

Təşkilatınızın hazırkı quruluşunun bu xəttədən daha aşağı bir maneə ola biləcəyini düşünmək üçün bir az vaxt ayırır. Xüsusi bir şöbənin kiçildilməsi lazımdırsa, bunun digər şöbələrə təsiri necə olacaq və bütövlükdə şirkətin istehsalına necə təsir edəcək? - kimi suallara cavab tapmağa çalışır.

2) Bir təşkilat daxilində uyğun olmayan insanlarla əlaqədə olmaq/işləmək:

Təşkilatınızdakı mədəniyyəti təsir edən insanlar kimlərdir? Bu şəxslərin təşkilat barədə vizyonunuzla birlikdə oraya necə getməyiniz strategiyası ilə birlikdə olması vacibdir. Bu insanlar təşkilatın müxtəlif yerlərində baş verənlərlə bağlı dəyərli fikirlər

təqdim edə bilərlər. Bu məlumatlar, bütün əməliyyatlarınızda strategiyayı həyata keçirməyiniz üçün əsas olacaqdır.

İşçi qüvvəsinin bütün səviyyələrində daha böyük mənzərəni başa düşən insanlar olmalıdır. İşçilər məqsədlə idarə edilə bilər. Bu səbəbdən təşkilatın müvəffəqiyyətində oynadıqları rol haqqında onlarla ünsiyyət qurmağın vacibliyi qeyd olunmalıdır.

Bir işçinin təşkilatın uğur hekayəsinin bir hissəsi olmasını istəyirsinizsə, bunu onlara çatdırmalısınız. Hər bir işçinin gündəlik hərəkətlərinin arxasındakı məqsəd mütəmadi olaraq komanda rəhbərləri tərəfindən gücləndirilməlidir. Onlar şirkətin nəyi qurduğunu və öz şəxsi töhfələrinin nə üçün vacib olduğunu bilməlidirlər.

3) Müəyyən bir müddət ərzində çatdırılma üçün real hədəflərin müəyyənləşdirilməməsi:

Məqsədlərinizin təşkilatınızın imkanları ilə uyğunlaşdırılması lazımdır. Strateji hədəflər bir təşkilatı böyütmək və ona meydan oxumaq üçün istifadə olunsa da, yenə də həqiqətə söykənməlidirlər. Gerçək olmayan hədəflər yalnız təşkilatınızın işçilərinə və maraqlı tərəflərə mənəvi olaraq mənfi təsir edəcəkdir.

Məqsədlər və hədəflər idarəolunan olmalıdır. Bu, mütləq onlara nail olmaq üçün bir strategiyanın bir gecədə həyata keçirilməli olduğu anlamına gəlmir. Bəzi hədəflər, bir qurumu doğru yola yönəltmək üçün aylarla strateji tətbiq tələb edə bilər.

Strategiyanın reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin inkişafını dəstəkləyən amillər:

- ✓ Liderlik
- ✓ Davamlı İnkişaf
- ✓ Texnologiya
- ✓ Təşkilati Mədəniyyət
- ✓ Səriştəlilik
- ✓ Strateji Quruluş

1) Liderlik

Bir şirkətin strategiyasına, hədəflərinə və mədəniyyətinə uyğunlaşdırılması lazım olan bir intizam və sistem olduğunu bildirdi. Təşkilatın lideri bununla dərinlən məşğul olmalıdır, çünki işin necə aparılacağını müəyyən edən ən yüksək liderlərin rəsmi strategiyaları deyil, gündəlik qərar qəbul edən bütün menecerlər və liderlərdir. Bower və Gilbert (2007) menecerlərin gündəlik qərarlarının bir şirkətin strategiyasını yarada və ya məhv edə biləcəyinə diqqət çəkdi.

- Hərəkəti stimullaşdıran mükafatlandırma sistemləri, strategiyanın təşkilatın aşağı səviyyələrinə çatdırılmasında səmərəlilik,

- Menecerlər strategiyanın icrası üçün liderlik bacarıqlarına tam malikdirlər

“Təşkilati güc strukturu”:

- Menecerlərin işçiləri Strategiyanı reallaşdırmağa necə inandırmaq barədə dolğun fikirləri vardır.

- Yüksək rəhbərlik strategiyanın icrası ilə fəal məşğul olur

2) Davamlı inkişaf

Davamlı inkişafın strateji tətbiqetmə müvəffəqiyyəti üçün təməl olduğunu müdafiə etdi. Davamlı olaraq yüksək keyfiyyətli nəticələr təqdim etmək menecerin bir layihəni, proqramı və ya fəaliyyət planını idarə etmək bacarığı ilə əlaqədardır. Prosesin yaxşılaşdırılması və yenilik baxımından qabiliyyətin olmaması təşkilatın strategiyanı həyata keçirmə qabiliyyətini azaldır.

3) Texnologiya

Strategiyanın icrasında mühüm rol oynayan növbəti qabiliyyət informasiya texnologiyasıdır. İnformasiya sistemi uğurlu strategiyanın həyata keçirilməsinə təsir edən əsas amillərdən biridir. İT mükəmməlliyi vacib rol oynayır.

İnformasiya texnologiyalarının aktivləşdirmə, idarə etmə və strategiya effektivliyinə nail olma qabiliyyətini artırdığını bildirilir. İnformasiya texnologiyaları sistemlərindən dəstəyin olmaması təşkilatın strategiyanı uğurla həyata keçirmə qabiliyyətinə maneə törədir

Bir neçə rəqib şirkətdən anket və müsahibə əsasında toplanan məlumatlar belə bir nəticə çıxarmağa imkan vermişdir.

4) Təşkilati Mədəniyyət

Təşkilati mədəniyyət strategiyanın icrasını idarə edə biləcək digər vacib təşkilati qabiliyyətdir. Yeni strategiyanın həyata keçirilməsinin mədəniyyətin elementləri olan qəbul edilmiş fərziyyələrdə və rutinlərdə dəyişiklik etməyi tələb etdiyini söylədi (Saunders 2008).

Təşkilati mədəniyyət strategiyanın reallaşdırılması prosesinin idarəedilməsinin uğurunu dəstəkləyir. Bir təşkilatın mədəniyyətinə uyğun bir təşəbbüs sürətli və uğurlu bir strategiyanın həyata keçirilməsini təmin edə bilər.

5) Səriştəlilik

Səriştəlilik, strategiyanın tətbiqi problemi araşdırmalarında tez-tez görünən bir qabiliyyətdir (Alexander 1985, Şah 2005, Əl-Qəmdi 2008, Kalali et al. 2008). İşçilərin səriştəsini artırmaq üçün təhsil, təlim və inkişaf strategiyasının yerinə yetirilməsinə müsbət təsir göstərə bilər. Buna görə strategiyanın müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün şanslarını artırmaq istəyən şirkət, idarəetmə heyətini strategiyanı həyata keçirən işçilərin iştirakını təşviq edəcək düzgün bir idarəetmə üslubunu mənimsəməlidir. Salih və Kukla (2013) tərəfindən aparılan araşdırmalar göstərir ki, iştirakçı idarəetmə tərzini işçilərin cəlb olunmasını təşviq edir və beləliklə strategiyanın həyata keçirilmə prosesinə təsir göstərir. Əlavə olaraq dəyişiklikləri ustalıqla idarə etmək, xüsusən strateji hədəfləri əməliyyat fəaliyyətinə düzgün şəkildə çevirmək və işçilərin fəaliyyətlərini onlara uyğunlaşdırmaq vacibdir.

6) Strateji quruluş

Drazin və Howard (1984) uyğun bir strategiya quruluşu uyğunlaşmasını yeni iş strategiyalarının müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinin zəruri öncüsü hesab edirlər (Soylu, 1999). Rəqabət mühitindəki dəyişikliklərlə paralel təşkilati quruluşda düzəlişlər edilməsi lazım olduğunu qeyd etdilər. Bir firma bu düzəlişdə gecikirsə, zəif bir performans göstərə bilər və ciddi rəqabətli bir dezavantaj da ola bilər. Schoop (2006)

təşkilati quruluşun mükəmməl strategiyaya uyğun tənzimlənməsinin uğurlu strategiyanın həyata keçirilməsini təmin edə biləcəyini də göstərir. Müxtəlif strategiya tiplərinin adekvat bir təşkilati quruluşla əlaqədar fərqli tələbləri vardır (White, 1986, Olson, Slater, Hult, 2005). White (1986) iş vahidi strategiyası ilə çox işli şirkətlərin daxili təşkili arasındakı uyğunluğun iş vahidi performansına təsir etdiyinə diqqət çəkdi.

Roth, Schweiger, Morrison (1991) iş inzibati sistemlərin məzmunu ilə bağlı izahatlara malikdirlər. Onların işi, iş vahidlərinin beynəlxalq strateji seçimini dəstəkləmək üçün konfigurasiya, koordinasiya və idarəetmə fəlsəfəsinin əməliyyat imkanlarını yaratmaq üçün üç inzibati mexanizmdən istifadə etmələrini təklif edir: rəsmiləşdirmə, inteqrasiya mexanizmləri və mərkəzləşdirmə. Drazin və Howard (1984) rəsmi nəzarət sisteminin strategiyanın icrası prosesindəki rolu barədə danışıqlar və nəzarət sisteminin axıcılığının strategiyanın həyata keçirilməsinə töhfə verdiyini təklif edirlər.

Nisson və Rapp (1999) əlaqəli bir sualı araşdırırlar: müəyyən bir iş strategiyasını həyata keçirmək üçün idarəetmə və əməliyyat səviyyələrində idarəetmə sistemləri necə dizayn olunur və istifadə olunur? İdarəetmə və əməliyyat səviyyələrində nəzarət sistemlərinin fərqli məntiqlərə söykəndiyini və fərqli bir dizayna sahib olmalarını tapdılar. Bundan əlavə, strateji yönümlü seçimi və onun həyata keçirilməsini asanlaşdırmaq üçün iki təşkilati səviyyə arasında mənalı bir dialoq yaratmaq vacibdir.

Beer and Eisenstat (2000) 4 şirkətdən 12 profili dərinlən araşdırır - 10-u iş vahidi və 2-si şirkət üçün. Aşağıdakı kimi “nadir hallarda ictimaiyyət tərəfindən tanınan və ya açıq şəkildə müraciət edilən” altı səssiz strategiya qatılıni irəli sürdülər:

1. Yuxarıdan aşağıya yüksək idarəetmə tərz
2. Aydın olmayan strategiya və ziddiyyətli prioritetlər (12 hadisədən 12-si);
3. Təsirsiz yüksək rəhbər heyət (12 hadisədən 10-u);
4. Zəif şaquli rabitə (12 hadisədən 9-u);
5. Funksiyalar, müəssisələr və sərhədlər arasında zəif koordinasiya (12 hadisədən 9-u);

6. qeyri-kafi səviyyəli liderlik bacarıqları və inkişafı (12 hadisədən 8-i).

Bunların arasında zəif şaquli ünsiyyət, strategiyanın həyata keçirilməsinə mane olmaqla yanaşı, maneələrin özlərinin müzakirəsinə də mane olan əsas maneə kimi qəbul edilir. Altı qatıl üç kateqoriyaya bölünür: yönləndirmə keyfiyyəti, öyrənmə keyfiyyəti və tətbiqetmə keyfiyyəti. Noble's (1999) strategiya tətbiqetmə çərçivəsi, həyata keçirmə səyinin dörd əsas mərhələsi ətrafında təşkil olunur-həyata keçirilmədən əvvəl, tətbiqetmə söylərinin təşkili, tətbiqetmə prosesinin idarə olunması, funksiyalararası fəaliyyətin maksimuma çatdırılması.

Bu amillər təhlil edilərkən, bunların çoxunun icra heyəti və onların iş idarəetmə bacarıqları ilə əlaqəli olduğu qənaətinə gəlmək olar. Beer and Eisenstat'a (2000) görə, strategiyanın həyata keçirilməsinin "səssiz qatilləri" əksər şirkətlərdə mövcuddur, lakin çox sayda menecer onlarla qarşılaşmaqdan çəkinir, ancaq bu cür bir yanaşma ilə təşkilatın öyrənməsi və nəticədə uğur qazanması mümkündür. 2003-cü ildə Hrebiniak tərəfindən strategiyanın hazırlanması və tətbiqi prosesində iştirak edən menecerlər arasında aparılan anketlərin nəticələrinin nəzərdən keçirilməsi strategiyanın həyata keçirilməsinə mane olan aşağıdakı 5 əsas amili göstərməyə imkan verir:

- Dəyişikliyi effektiv şəkildə idarə edə bilməməsi və ya dəyişikliyə qarşı daxili müqaviməti aşı bilməməsi,
- Mövcud güclə ziddiyyət təşkil edən bir strategiya tətbiq etməyə çalışmaq.
- Strategiyanın icrasından məsul olan şəxslər və ya iş vahidləri arasında zəif və ya qeyri-kafi məlumat mübadiləsi.
- Qərarların və ya hərəkətlərin icrası üçün məsuliyyət və / və ya cavabdehliyin aydın olmaması.
- Zəif və ya qeyri-müəyyən strategiya.

Neilson, Martin və Powers (2008) strategiyanın daha təsirli bir şəkildə həyata keçirilməsində 250-dən çox şirkətlə işləmə təcrübələrinə əsaslanaraq, strategiyanın həyata keçirilmə müddətini təsir edən dörd əsas sahəni müəyyən etdilər: Qərar qəbul etmə səlahiyyətləri, məlumat axını, motivatorlar, təşkilati quruluş. Sonra bir təşkilatın

xüsusiyyətlərinin siyahısını yaratdılar - hər biri bir və ya daha çox sahəyə uyğun gəlmiş və 5 il ərzində 31 şirkətdən 26000-dən çox respondentdən məlumat toplamağa imkan verən anketlər apardılar.

Yüksək rəhbərliyin strategiyanın həyata keçirilməsini dəstəkləyən tədbirlər görməməsi ilə şirkətin əldə etdiyi nəticələr arasında bir əlaqə olması şübhəsizdir.

Hrebiniak (2006) bu maneəni zəif və ya qeyri-müəyyən bir strategiya kimi xarakterizə etdi. Giles (1991) yetərli olmayan strategiya tərifindən də bəhs edir. Lendel və Varmus (2011) xüsusilə yenilik strategiyasının tətbiqi vəziyyətində strateji hədəflərin müəyyənləşdirilməsinin vacibliyini vurğulayırlar. Allio-ya (2005) görə, səmərəli şəkildə konkret hərəkətlərə keçirilə bilməyən fikirlər şirkət üçün faydasızdır. Rasche (2008) ayrıca qeyri-müəyyənlikdən bəhs edir (planlar və strategiya formalaşdırma paradoksu).

Effektiv olmayan bir rəhbər heyət. Bu təsirsizlik Hrebiniak (2008) tərəfindən qeyd edildiyi kimi strategiyanı həyata keçirmək üçün məlumat və ya bacarıq çatışmazlığını göstərə bilər. Bu amil eyni zamanda strategiyanın həyata keçirilməsində rəhbərliyin öhdəliyinin olmaması ilə əlaqələndirilə bilər. Çünki, mövzunun ədəbiyyatında idarəetmə heyəti üçün tövsiyə olunan cəlbətmə metodunun özünəməxsus bir tərfi yoxdur. Bu fakt onların strateji idarəetmə prosesində yerinə yetirəcəkləri rolun müəyyənləşdirilməməsi (Brauer, Schmidt, 2008) və ya rəhbərliyin qəbul edəcəyi strategiyanın həyata keçirilməsi ilə əlaqəli əsas qərarların mövzusunun qeyri-kafi araşdırılması nəticəsində ola bilər (Ravasi, Zanotti, 2006).

Göstərilən əngəllərdən növbəti zəif şaquli ünsiyyətdir. Kaplan və Norton (2005) bu amili Strateji İdarəetmə Ofisi tərəfindən icra edilən vəzifələrdən biri kimi qeyd edirlər və strategiyanın, hədəflərin və strateji təşəbbüslərin işçilərə çatdırılmasının rolunu göstərirlər.

2.2. Rəqabət qabiliyyətli bazarda strategiyaların reallaşdırılması prosesinin idarə olunmasının inkişafı üçün əsas məqamlar və tövsiyələr

Yeni bir iş sadəcə fikirlər toplusudur. Yeni təşkilatın bəzi müştərilərə, bəzi coğrafi sahələrdə, bir növ texnologiyanı sərfəli bir qiymətə istifadə edərək bəzi məhsul və ya xidmətlər təqdim edə biləcəyinə dair bir sıra inanclara əsaslanır. Bir iş böyüdükcə sahiblər və ya menecerlər qurucu inanclar qrupuna yenidən baxmağı lazım bilirlər, lakin bu orijinal fikirlər ümumiyyətlə yenidən baxılmış baxış və missiya ifadələrində əks olunur. Bu yazıda təşkilatların resurs idarəçiliyi və iş vəziyyətini təhlil etmək üçün istifadə edə biləcəkləri strategiyaları təqdim edirik.

1. Bazara nüfuz etmə

Bəzi təşkilatlar, onlara daha çox fayda verən məhsul və ya xidmətlərinin miqdarının artmasına investisiya qoyurlar. Bu strategiyada menecerlər reklamlara diqqət ayırır və məhsullarını satmaq üçün məhsul tutumunu və digər amilləri yaxşılaşdırırlar. İllik satış həcmi artırır və nəticədə təşkilatın mövqeyini yaxşılaşdıracaqdır (Berry 1993). İstehlakçıların tələbi ilə məhsullar əlamətdar görünür. Bununla birlikdə, təşkilatlar, xidmət stansiyalarında heç vaxt boş anbar olmaması üçün aktiv olaraq fondlarına nəzarət etməlidirlər. Satışlarının davamlı artdığını bildikdən sonra stok miqdarı artırıla bilər. İstehlakçı qiymət istehsalına qarşı çox həssas olarsa və satış (istehsal) artarsa və rəqib çox aşağı qiymətə rəqabət edə bilməsə, bazar payının yüksək ola biləcəyi gözləntisi təmin edilə bilər.

2. Bazarın inkişafı

İndiki və faktiki müştərilərdən bir az kənarlaşaraq yeni müştəri qrupları axtaran bir strategiyadır. Bazar İnkişafı Yanaşmaları “donorlar və ya icraçı təşkilatlar tərəfindən bazar üçün daha yüksək maliyyə davamlılığına səbəb olan hər hansı bir müdaxilə kimi müəyyən edilir. Bazarın inkişafı strategiyası işçi qrupu, dövlət, özəl və ticarət sektorlarında aşağı və orta gəlirli istehlakçılar üçün reproduktiv sağlamlıq təchizatı imkanlarının və seçiminin yaxşılaşdırılmasını zəruri hesab edir.” Beləliklə, bu strategiya daha yüksək maliyyə davamlılığının nəticələrinə, inkişaf etmiş girişə və inkişaf etmiş bir seçimə işləyən təşəbbüslər kimi qəbul edilə bilər (Gardiner, Schwanenflugel, 2006). Marketing planları, təşkilatların bir və ya daha çox marketing

məqsədinə çatmasına səbəb olur. Bir məhsul və ya xidmət, bir marka və ya bir məhsul xətti üçün ola bilər. Marketing planında, hədəflərində və marketing fəaliyyətində inkişaf aydın, ölçülən, diqqət mərkəzində və real olmalıdır.

3. Yeni məhsul yaratmaq və ya məhsulu yaxşılaşdırmaq.

Məhsul və ya xidmət inkişafına diqqət yetirən təşkilat, məhsullarını yaxşılaşdırmaq və ya yeni məhsullar istehsal etmək niyyətindədir. Bu strategiyadan istifadə edərək təşkilat müştərisinə daha çox məhsul sata bilər və özü üçün bazarda yeni bir şans qazana bilər. Yeni məhsul inkişaf prosesi firmaların yeni məhsullar hazırlayarkən və istehsal etməyə başladıkları zaman həyata keçirdiyi fəaliyyətlərdən ibarətdir. Bazarda təqdim olunan yeni bir məhsul bir neçə mərhələ ərzində yaxşılaşacaq, bazarda düşünülmə, islah edilən, sınaqdan keçirilmiş və istehsalına başlayan ilkin məhsul konsepsiyası və ya fikri ilə başlayır (Booz, Allen et al. 1982). Davamlı iş uğuru üçün bazarda yeni məhsulların təqdim edilməsinin vacibliyinə diqqət yetirir.

4. Üfüqi inteqrasiya

Üfüqi strategiyaya görə, fabriklər məhsullarını satma şansını artırmaq, satış sahələrini inkişaf etdirmək, məhsul xətlərini və xidmətlərini artırmaq üçün istifadə edirlər. Bu strategiyada təşkilatlar üstünlük təşkil edən digər rəqiblərə yönəlir, məhsullarını və xidmətlərini yaxşılaşdırmaq əvəzinə başqa fabrikləri almağa çalışırlar. Üfüqi inteqrasiyada təşkilatlar digər rəqiblərin öhdəsindən gəlməyə yönəlir və fabrikləri birləşdirmək niyyətinə gəlirlər. Üfüqi inteqrasiya bir çox sənayenin inkişaf üçün istifadə etdiyi birləşmə və inteqrasiyanın bir hissəsidir.

5. Strateji İttifaq

Strateji müttəfiqlik, şirkətlər arasındakı əlaqələrin öhdəsindən gəlmək üçün birlikdə iş aparmağa yönələn bir müqavilədir, lakin inteqrator və ya tam ortaqlıq deyilə bilməz, həmçinin sadalanan strategiyalara nəzərən daha az istifadə olunur (Wheelen, Hunger, 2011). Təşkilatların bir-bir yeni bazar qurmağa çox vaxtları yoxdur (Ohmae, 1992). Bugünkü iqtisadiyyatda mövcud bir şirkətlə ittifaq qurmaq çox cəlbədidir. Bir şirkət üçün beynəlxalq bir şirkətlə ortaqlıq olmaq, tanımadığınız ərazilərə genişlənməyi çox asan

və stresli edə bilər. Strateji müttəfiqlikdən beynəlxalq biznesin əldə edəcəyi dörd potensial faydalı cəhət var ki, onlara misal olaraq bazara girmə asanlıqı, paylaşılan risklər, paylaşılan bilik və təcrübə, sinerji və rəqabət üstünlüyüdür (Soares 2007).

6. Sabitlik strategiyaları

Sabitlik strategiyası bazarda öz şanslarını təmin etdikləri təşkilatlar üçün istifadə olunur. Bu vəziyyətdə heç bir inkişaf strategiyası seçmirlər və normal strategiyalarını əvvəllər istifadə etdikləri marketing, istehsal və xidmətlərdə tətbiq etməyi üstün tuturlar. Sabitlik bir təşkilat üçün ən yaxşı strategiya ola bilər, çünki bəzi vəziyyət inkişafın yavaş tendensiyasını tələb edir. Bazar doymuş və ya aşağı düşdüyündə, tətbiq strategiyası üçün ödəniş və məhsul üçün səy onların faydaları və strategiyalarının gəlirlərindən daha çoxdur. Bu vəziyyət az gəlirli, inkişafsız və bir çox çıxış maneəsi olan sahələrdə baş verəcəkdir.

Rəqabət qabiliyyətli Strategiya:

Rəqabət strategiyaları və böyümə strategiyaları bir-biri ilə güclü şəkildə əlaqələndirilir. Uyğun bir rəqabət strategiyası seçərək təşkilatlar uyğun bir böyümə tempini əldə edə bilərlər. Hər rəqabət strategiyasında əsas məqsəd təşkilatı rəqiblərdən fərqləndirmək və müştəriləri məmnun etməkdir (Porter 2008). Başqa sözlə, fabriklər bazarda iki yolla rəqabət aparır:

- ✓ Aşağı qiymətə istehsal və xidmət
- ✓ Ən yüksək keyfiyyətdə və rəqiblərdən fərqli olaraq

Məhsul və xidmət göstərir, baxmayaraq ki, bu iki strategiyadan bir strategiya təşkilatlar üçün daha uyğun ola bilər. Bəzi fabriklər bazarın nəhəng hissələrində, bəziləri bazarın xüsusi hissəsində işləyir. Başqa sözlə, bazarımızın böyük və ya kiçik olmasından asılı olmayaraq, rəqabət strategiyasının əsas məqsədi daha ucuz qiymətə istehsal etmək və ya xüsusi məhsullar istehsal etmək və ya bu iki hədəfin birləşməsidir.

Fərqli Məhsullar İstehsalı:

Fərqli məhsullar istehsal etmək, məhsul yeniliyində, keyfiyyət və xidmətlərdə yaxşı olmağı göstərə bilər. Müştərilər məhsul və ya xidmət fərqləri üçün çox pul

ödəcəklər. Apple'ın fabriki bu strategiya üçün ən bariz nümunədir. Bu fabrikdə IMac kimi yeni kompüterlər, iPad və Nano kimi yeni musiqi pleyerləri və iTunes kimi yeni musiqi təqdimatları istehsal olunur (McGregor, Arndt et al. 2006).

Bu strategiyanın uyğunluğunun sübutu məhsulların fərqləndirilməsi üçün çox pul ödəyən müştərilər və ya bu məhsulu digər məhsullardan üstün tutan müştərilərdir. Fabriklər yenilik etməli və daha yüksək keyfiyyətlə yeni bir şey yaratmalı və məhsullarını fərqləndirmə strategiyası ilə bazarda rəqabət etmək üçün fərqlilik etməlidirlər. FM şirkətləri yeni məhsullar və proseslər inkişaf etdirməyə və fəaliyyətlərini yaxşılaşdırmağa kömək edən yeniliyə daha çox sərmayə yatırırırlar.

Maliyyət liderliyi strategiyası:

Bu strategiya, təşkilatın rəqabətli bazarda qiyməti azaltmasına kömək edir. Tələb təklifdən çox olduqda, Maliyyət rəhbərliyi məhsulları orta qiymətlə qiymətləndirə bilər və təklif tələbdən çox olduqda rəqiblər bazarda pullarını və faydalarını itirə bilər. Bununla birlikdə, təşkilat güclü Maliyyət liderliyi strategiyasından istifadə edərək problemin öhdəsindən gələ bilər. Porter üç növ ümumi strategiyanın mövcudluğuna diqqət çəkdi: Maliyyət liderliyi, fərqlilik və fokus (Porter 1985). Bu üç ümumi strategiya, əsas lider strategiyası və fərqləndirmə kimi iki əsas strategiyada birləşir, bu da ümumi strategiyanın həqiqətən tamamlayıcı olduğunu və həm Maliyyənin liderliyində, həm də fərqlilik strategiyalarında əldə edilə biləcəyini göstərir (Campbell-Hunt 2000). Bu yazıda İşgüzar təşkilatların təşkilatı inkişaf etdirmək üçün istifadə etdikləri ən son iş siyasətlərini təqdim etdik. Bu baxımdan öyrənilən və təhlil edilən ən vacib strategiyalar arasında bazarın nüfuz etməsi, bazarın inkişafı, məhsulun inkişafı, üfüqi inteqrasiya, strateji ittifaq, sabitlik strategiyaları, rəqabət strategiyaları, fərqlilik strategiyaları və maliyyət liderliyi strategiyası yer alır. Şirkət vəziyyətləri ilə əlaqədar olaraq, bu iş strategiyalarının gələcək yönümlü planlaşdırma edən menecerlərə kömək etməsi üçün onların müqayisə edilib sıralanması lazım olduğu aşkar edildi.

III FƏSİL. İŞGÜZAR TƏŞKİLATLARDA İNKİŞAF ETDİRİLƏN STRATEGİYALAR, ONLARIN REALLAŞDIRILMASI PROSESİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ VƏ İQTİSADI NƏTİCƏLƏRİ

3.1. İşgüzar Təşkilatlarda rəqabət qabiliyyətli strategiyanı təmin edən amillər, inkişaf platformasında nəzərə çarpan tendensiyalar

İşgüzar Təşkilatlar rəqabət strategiyalarını bazarda üstünlük əldə etmək üçün bazar vəziyyətinin inkişaf halında mənfəət əldə etmək məqsədi ilə hazırlayır. İşgüzar Təşkilatlar eyni zamanda reallaşdırılacaq strategiyaya hansı amillərin təsir etdiyini bilməlidir. Bilməlidir ki, lazım olan bazar üstünlüyünü əldə edə bilsin və bazarda

mövqeyini qorumağa nail olsun. Elə hallar olur ki, bazar şəraiti var olan rəqiblərin davranışının təsiri halında dəyişir, buna görə də gəliri artırmaq məqsədilə lazım olan bazar üstünlüklərini təmin etməyə davam edə bilmək üçün strategiyada dəyişikliklər tətbiq etmək zəruri olur. Rəqabət strategiyası isə rəqabətqabiliyyətli bazarda nəticələr yaradan davranışları əsas götürür və bazarın bu halında mövqeni qorumaq, inkişaf əldə etmək yolunda atılacaq olan addımları sistemləşdirir. Və nəticə etibarilə təşkilat üçün əlverişli mühit yaratmış olur. Porter ME rəqabət strategiyasının sadə bir tərifini verir.

"...Rəqabət Strategiyası firmanın rəqabət edəcəyinə dair plan, güclü və zəif tərəflərini rəqibləri ilə müqayisə etdikdən və qiymətləndirildikdən sonra formalaşdırılmışdır."

Hər hansı bir uğurlu təşkilat rəqabətə baxmalı və üstəlik rəqabətin təbiətinin strategiyasını necə yönləndirə biləcəyini bilməlidir. Təşkilatın xəsarət almadan (rəqiblərə uduzmadan) iş mühitindən keçməsi üçün Michael Porterin dəyər zənciri yanaşmasını düşünməsi ağıllı ola bilər. Dəyər zənciri analizi, menecerlərə imkan verir ki dəyər zəncirini yaradan əsas fəaliyyətləri müəyyənləşdirsin və təşkilatın davamlı rəqabət üstünlüyü potensialını qoruyub saxlasın. Bir təşkilatın rəqabət vəziyyətində öndə ola bilməsi üçün strategiyalarını ele formalaşdırmalı və reallaşdırmalıdır ki, müvəffəqiyyətli vəziyyəti davamlı olan bir hal alsın. Bunun üçün isə reallaşdırılacaq strategiyanın hər bir hissəsi planlaşdırılmalıdır. Ticarətdə rəqabət müvəffəqiyyəti üçün bir neçə əsas planlaşdırma amili vardır: Qiymət, yer, nəqliyyat, maliyyə və insan resurslarına rəqabət strategiyasının əsas amilləri kimi baxılır.

İnsan Resurlarının rəqabət strategiyasına təsiri:

Bu, ümumiyyətlə təşkilatın işçi qüvvəsini işə götürmək, öyrətmək, motivasiya etmək və mükafatlandırmaqla əlaqəli insan resurslarından asılı olan bir prosesdir. İnsan resursları zaman keçdikcə davamlı rəqabət üstünlüyünə nail olmaq və bunu qoruyub saxlaya bilmək üçün vacib bir vasitədir.

Rəqabət strategiyasına təsiri kimi onu deyə bilərik ki, insan resursları güclü tərəfləri, səriştələri və rəqabət qabiliyyətli bacarıqları əks etdirir. Bu təsirlər

ümumiyyətlə bir təşkilatın fürsətlərdən yararlanmasına və bununla bazarda rəqabət üstünlüyü təmin edən əsas strategiyaya çevrilməsinə imkan yaradan amilləri formalaşdırır. Rəqibləri üzərində rəqabət üstünlüyünə sahib olmaq istəyən hər hansı bir işgüzar təşkilat gələcək hər hansı bir dövrdə insan resursları üçün plan qurarkən təşkilatın planlaşdırılmış dövr üçün (il ay kvota və s.) iş növünü, və işçilərə bölünən işin həcmi bilməlidir. Bu baxımdan, istənilən vaxtda tələb olunan işçi sayını təyin etmək olar. İnsan Resurslarının planlaşdırılması, təlim və inkişafı, strategiyanın reallaşdırılmasında iştirak səviyyələri strateji səviyyədə düşünülməlidir, ən əsası isə məhsuldarlıq artırılmasından ötrü iş yükü düzgün bölünməlidir.

Maliyyənin rəqabət strategiyasına təsiri:

Maliyyəni ağıllı şəkildə idarə etmək, uzunmüddətli iş uğurlarına imza atmaqda çox kömək edə bilər. Əksər müəssisələrdə mövcud olması lazım olan geniş ehtiyat mənbələri olmaya bilər. Bu səbəbdən İşgüzar təşkilatlar bəzi kredit xətləri ilə yenidən kapitallaşmaya etibar edə bilərlər. Ümumiyyətlə, ehtiyatlı alış və intizamlı borc geri ödəmə yolu ilə kredit nüfuzunu artırmaq üçün vaxt lazımdır, beləliklə əməliyyatların böyüməsi üçün bu amil vacib hesab edilir. Rəqabətdə qalma sxemində maliyyə rəhbərliyi çox vacibdir. Təşkilatın başlanğıcdan etibarən müəyyən bir dövrün sonuna qədər nə qədər qazanc lazım olduğunu təyin etməsi lazım ola bilər. Bu nöqtdədə, mənfəət əldə etmək üçün lazım olan gəlir məbləği və bu mənfəəti çatdırmaq üçün xərclər təşkilat tərəfindən müəyyənləşdirilir. Firma, proseslərin səmərəliliyini artırmaq, daha ucuz qiymətə materiallar əldə etmək, şaquli inteqrasiya, xarici qaynaq, səmərəli paylama kanalları, istehsal və mühəndislik sahəsində təcrübəni artırmaqla istehsal xərclərini azalda bilər. İstehsal xərclərinin azaldılması isə şirkət üçün hər yöndən müsbət təsirlər formalaşdırır.

Təşkilatın nəqliyyat prosesinin rəqabət strategiyasına təsiri:

İndi isə nəqliyyat prosesinin təşkilatın strategiyasının yaradılması və reallaşdırılmasında olan əhəmiyyətindən, üstünlüklərindən bəhs edək. Nəqliyyat, logistika prosesinin, satıcılardan təşkilata və müştərilərə keçən tədarük zəncirinin çox

vacib bir elementidir. Bu, məhsulun / xidmətin hərəkətini və tədarük zamanı yaranan xərcləri əhatə edir. Nəqliyyat həm də tədarükçülər, müştərilər və daşıyıcılar daxilində məlumatların hərəkətinə və inteqrasiyasına təsir göstərir. Səmərəli bir nəqliyyat strategiyası, işin, müştərilərin, tədarükçülərin və fəaliyyətin dinamikasına cavab vermək yolu ilə rəqabət üstünlüyü qazanmaq üçün qurulmuşdur. Müştəri tələbləri hər şeydən üstündür, nəqliyyat isə məhsulun ucuz qiymətə bir nöqtədən digərinə davamlı və səmərəli hərəkət etməsini əhatə edir ki, bu da son məhsulun qiymətinin aşağı olmasına və dolayısıyla müştərinin razı qalmasına öz töhfəsini vermiş olur. Bu vəziyyətdə nəqliyyatın vaxtı və xidmət aspektləri çox vacibdir.

Nəqliyyat logistika və təchizat zəncirinin effektivliyi üçün vacibdir. Nəqliyyat prosesi Lojistik effektivliyin və qlobal tədarük zəncirinin əsas məsələlərinə təsir göstərir. dinamik bir strategiyamız olmalıdır. Müştərilərinizin və şirkətinizin həm xidməti, həm də maliyyəvi tələblərinə cavab verməlidir.

Təşkilatın yerləşmə mühitinin rəqabət strategiyasına təsiri:

Hamımız bilir ki, bir təşkilatın ümumi məqsədi məhsul və xidmətləri ilə müştəriləri məmnun etmək və sevindirməkdir (əsas məqsəd gəlir əldə etməkdir və buna da müştəri məmnunluğu ilə nail olunur). Bu səbəbdən bir təşkilat üçün, istehsal müəssisələrinin daha çox olduğu yerdə yerləşdiyi strategiyanın olması vacibdir. Strateji üstünlük yaradan bir yer dedikdə nə nəzərdə tutulur? Elə bir yer nəzərdə tutulur ki, müştərilərə, işçilərə, nəqliyyata kifayət qədər çıxışı olsun və buna görə təşkilata rəqabət üstünlüyü versin.

Yerin müəyyənləşdirilməsi iş üçün vacib bir strateji qərardır. Müəssisənin yerini rəqabət, maliyyə və müvafiq əlaqəli təsirlər müəyyən edir. Sürətlə dəyişən qlobal mühitlərdə təşkilat üçün doğru bir yer seçmək çox vacibdir. Düzgün bir yer müştərilərə, ixtisaslı işçi qüvvəsinə, xammalın daşınmasına və son məhsulların köməkçi müəssisələrə çatmasına imkan yaradır. Düzgün bir yer təşkilatın hazırkı rəqabət şəraitində uğurunu təmin edir amillər sırasına daxil edilir. Yer haqqında qərar

verilərkən isə coğrafi ərazi, yol şəbəkələri, rabitə infrastrukturu və digər dəstək obyektləri kimi məsələlər də nəzərdən keçirə bilər.

Bir təşkilatın məqsədi, müştərilərə minimum mümkün xərclərlə çataraq müştərini sevindirməkdir. Buna isə yer strategiyası hazırlanaraq nail olunur. Yer strategiyası şirkətə məhsul təklifini, bazarı, fərqli bazarlarda tələb proqnozunu, müştərilərə çatmaq üçün ən yaxşı yeri, ən yaxşı istehsal və xidmət yerini müəyyənləşdirməkdə kömək edir.

Qiymətin rəqabət strategiyasına təsiri:

Qiymətləndirmənin rəqabət strategiyasına nə kimi təsirləri vardır? Qiymət siyasəti niyə bu qədər önəm kəsb edir? İndi isə Strateji cəhətdən önəmli olduğundan bir sıra məqamlarla yaxından tanış olaq. Qiymətləndirmə bir təşkilatın marketing strategiyasının əsas elementi kimi qəbul edilir və məhsulun yerləşdirilməsinə təsir edir. Bundan əlavə qeyd etmək istərdim ki, qiymət həm də məhsulu və ya xidməti təşviq etməyin yollarına təsir edir. Nüfuzlama qiymətləri, qiymətlərin aşağı salınması, endirim qiymətləri, məhsulun həyat dövrü qiymətləri və hətta rəqabətli qiymətlər kimi bir neçə fərqli qiymət strategiyası mövcuddur.

Qiymət strategiyası şirkətlərin məhsul və ya xidmətlərini qiymətləndirmək üçün istifadə etdikləri metodu ifadə edir. Böyük və ya kiçik demək olar ki, bütün şirkətlərin məhsul və xidmətlərinin qiyməti istehsal, əmək və reklam xərclərinə söykənir və daha sonra müəyyən bir faiz əlavə edərək gəlir əldə edə bilirlər. Bununla birlikdə, kiçik biznes təşkilatı qiymət strategiyasının əvəzinə rəqabət üstünlüyü kimi qiymətə vurğunu azaltmağın istifadə edilə biləcəyini də tövsiyə edir. Qiymət qoymaq nə qədər vacib olsa da, yalnız qiymətinizi rəqabət üstünlüyü kimi qiymətləndirsəniz (aşağı qiymət qoyaraq), mənfəət səviyyənizi məhv edə bilərsiniz. Rəqabətdə qalmaq üçün məhsulların aşağı qiymətə verilməsi məntiqli cəhətdən düzgün görünə bilər, lakin bəzi istehlakçılar aşağı qiyməti aşağı keyfiyyətlə eyniləşdirəcəklər. Eyni zamanda məhsullara həddən artıq qiymət qoymaq istehlakçı bazanızın bir hissəsini özgənkiləşdirmək deməkdir. Yəni ki, belə olan halda istehlakçılar sizdən uzaqlaşaraq rəqiblərinizə üz tutacaqdır. Bu səbəbdən qiymətləri qaldırmaq və ya endirmək sizə

müvəqqəti rəqabət üstünlüyü verə bilər. Rəqabət strategiyası olaraq qiymət faktoru, müəyyən bir keyfiyyət səviyyəsinə görə bir sənayedə aşağı maliyyəli istehsalçı olmağa daha çox çağırır. Bu isə o mənaya gəlir ki, istehsal prosesində yaranan xərclər aşağı olmalıdır ki, uyğun olan qiyməti bazara təklif edə bilər. İstehsalçı rəqiblərdən daha yüksək bir mənfəət əldə etmək üçün ya orta sənaye qiymətinə bərabər, ya da bazar payı qazanmaq üçün orta sənaye qiymətindən bir qədər aşağı qiymət tələb edə bilər.

Qiymətləndirmə, xüsusən də böyük oyunçuları olan bir sənayedə təşkilatlara təzyiq göstərə bilər, diqqət mərkəzini dəyişdirə və əqlabatan mənfəət təmin edən mənfəət həddi istəyə bilər.

Nəticədə rəqabət strategiyaları istehlakçılar üçün alternativlərlə çox doymuş bazarlarda rəqabət edən təşkilatlar üçün vacibdir. Belə bir bazarda uğur qazanmaq istəyən bir təşkilat ona qazanc gətirən təklifini sadə və təsirli bir şəkildə təyin etməyi bacarmalıdır. Rəqabətin necə yaxşı olacağını və yuxarıda verilmiş təhlili bilmək üçün rəqiblərin özlərini ölçmə tərzini, bugünkü strategiyasını, əsas güclü və zəif tərəflərini və ehtimal olunan gələcək strategiyasını bilmək lazımdır.

Digər yollar rəqabət qabiliyyətli kadrlara sahib olmaq, ticarət yarmarkalarında iştirak etmək, rəqibin məhsulunu almaq və onu ayırmaq və ya "casusluq" etməkdir. Bununla birlikdə, mənbələri qiymətləndirmək bəlkə də olduqca çətin, lakin təşkilata və ya rəqibə olduğu kimi bütöv bir baxış bucağından baxmaq üçün vacibdir. Dəyər zəncirinə baxdıqdan sonra, təşkilatlar üçün bazarda rəqabətçi güclü və əsas səriştelərə nail olmaq üçün həlledici cəhətləri müəyyənləşdirmək və başa düşmək vacibdir. Nəhayət, şirkətin davamlı rəqabət üstünlüyü əldə etməsini təmin edəcək fəaliyyətlərə yönəlmiş strategiyaların müəyyənləşdirilməsi vacibdir. Bir təşkilatın rəqabət strategiyasına əsasən, təşkilat digər rəqibləri arasında qiymət, məhsulun keyfiyyəti, yerləşmə yeri, insan resursları, xidmət olmaqla rəqabətə təsir edən amillərin xarakterinə və qarışığına uyğunlaşdırılmalıdır. Yəni sadalanan təsirləri göz ardı etməməli və strategiya qurarkən istifadə etməlidir. Strategiya, rəqiblər tərəfindən təşkilatın rifah səviyyəsinə və gələcək performansına mənfi təsir edə biləcək vasitələrdən qorunmanı

təmin etməlidir. Yaxşı bir strategiya davamlı rəqabət üstünlüyünə səbəb olur. İndi isə bir sıra rəqabət üstünlüyünə səbəb ola biləcək ümumi hallara baxaq.

Daha əvvəl də qeyd edildiyi kimi, bir şirkət bir neçə il ərzində sənayenin orta mənfəət dərəcəsini daha yüksək səviyyədə saxlaya bildikdə davamlı rəqabət üstünlüyünə sahibdir. Bu, şirkətin rəqabət üstünlüyünün dörd ümumi quruluş blokunu vurğuladığı zaman mümkün olur:

- ✓ Səmərəlilik,
- ✓ Keyfiyyət
- ✓ Yenilik
- ✓ Müştəri cavabdehliyi

Bu inşaat bloklarına yönəldiyi üçün Apple Computer Company, 1987-1993-cü illər arasında uzun müddət davamlı rəqabət üstünlüyünə sahib idi. Bunlara 'ümumi' deyilir, çünki hər hansı bir təşkilat, məhsulundan (və ya işini işlədiyi sahədən) asılı olmayaraq onları qəbul edə bilər. Yuxarıda sadalananlar Qlobal şirkətlər tərəfindən sınaq edilmiş və tövsiyə olunmuşdur.

Təşkilati öyrənmə mühiti yaratmaq:

Rəqabət üstünlüyünün qorunması, təşkilat daxilində öyrənməyi təşviq edən (ümumiyyətlə təşkilat öyrənməsi kimi tanınan) bir quruluş mühitini tələb edir.

Öyrənən təşkilatlar özlərini bütün rəqiblərin zirvəsində saxlaya bilirlər, çünki daima bilik axtarırdadırlar. Bilik axtarma və yayma prosesində əvvəlki səhvlərdən dərs alırlar və zaman keçdikcə iş proseslərini yaxşılaşdırırlar.

Daha uzun müddət ərzində rəqabət üstünlüyünün qorunması üçün həm məhsulların, həm də xidmətlərin (əslində bir şirkətin etdiyi hər şeyin) keyfiyyətinin fasiləsiz yaxşılaşdırılması. Menecerlər keyfiyyəti davamlı artırmaq üçün dinamik yollar hazırlamalıdırlar.

Bəzi təşkilatlar, ümumi keyfiyyət idarəçiliyi proqramları və iş prosesi mühəndisliyi quraraq keyfiyyəti artırmaq səylərində müvəffəq olmuşlar.

Strategiyanın planlaşdırılması və reallaşdırılması məsələləri qoyulan məqsədə nail necə nail oluna bilər sualını ortaya çıxarır. İdarəetmənin başlıca sualı da elə məhz bu sualdır. Məqsəd qoyulan hədəfə çatmaqdır, strategiya isə bu hədəfə çatmaqda əsas vasitədir. Çıxarılan nəticə isə İşgüzar təşkilatın həyata keçirdiyi strategiya rəhbərlərin hədəfə çatması üçün müəyyən etdiyi davranışlar və personal münasibətlərinin toplusudur. Təbii ki, əsas kriteriyalar olaraq maliyyə və strateji məqsədlər qəbul edilmişdir. Şirkətin strategiyası əsasən iki hissənin birləşməsidən yararır:

- ✓ Əsas hədəfə çatmaq üçün yaradılan Strategiya
- ✓ Strategiyanın gözlənilən nəticə verməməsi və ya hadisələrin gedişatının dəyişməsi halında yaradılacaq olan alternative strategiya

Qeyd edilən alternativ strategiya əsas strategiya hesab edilmir, lakin bəzi hallar baş verdikdə 2ci qeyd edilən strategiyanın işlənməsi məcburi hal olur.

Bu səbəblərə misal göstərsək :

- ✓ Texnoloji dəyişikliklər;
- ✓ Rəqiblərin bazara uğurla yeni məhsullar çıxarması;
- ✓ Dövlət siyasi baxışındakı dəyişikliklər;
- ✓ İstehlakçı seçimlərinin dəyişməsi və ya başqa əvəzedici məhsullara tələbin artması və s.

3.2. İşgüzar təşkilatlarda rəqabət üstünlüklərinin təmin edilməsi, mövcud şəraitdə nüfuzun qorunması və gələcəkdə inkişafa nail olmaq üçün təklif olunan strategiyalar

Bilinənin əksinə bu mövzuda çox da bilinməyənlərdən yəni daha müasir, 21-ci əsrin rəqabətini gücləndirən, yeni tendensiyalar yaradan, qloballaşan dünyada ön plana çıxmağı bacaran sistemdən - Süni İntellekdən bəhs ediləcək. Onun rəqabət əhəmiyyətliliyi, önəmi, vacibliyi haqqında danışılacaqdır. Həmçinin gələcəkdə inkişafa nail olmaq üçün təklif olunan strategiyalar çərçivəsində Süni İntellekt izah olunacaqdır.

Bəs nədir bu süni intellekt? Və rəqabət üstünlüyünün əldə edilməsində nə kimi rolu vardır?

Bu gün texnoloji yönümlü və daima dəyişən bir iş mənzərəsində, sahələrdəki şirkətlər arasındakı rəqabət gün keçdikcə daha qəddarlaşır və çətinləşir. İndi isə hər zamankindən daha çox istifadə olunan ortaya çıxan texnoloji həllərin tətbiqi liderlik mövqelərinin qorunması və böyümənin sürətlənməsi üçün bir həll yolu oldu.

Şirkətlərin uğrunda mübarizə apardığı və populyar, bəzən həddindən artıq çox istifadə olunan bir sözə çevrilən bu cür həll yollarından biri də süni intellektdir (AI). 2030-cu ilədək qlobal Sİ bazarının 15.7 trilyon dollara çatması gözləniləndir. Sİ-nin açdığı fərsətlər sayəsində bu gün müəssisələr arasında əsl mübarizə məlumat və anlayış üçündür. İnformasiya zehni beyin üçün yanacaqdır - texnologiya çoxlu sayda məlumat üzərində işləyir və bu cür fikirlərdən öyrənir.

Çox keçmədən bir insan beyninin edə biləcəyindən daha sürətli və daha təsirli bir şəkildə işləyə və analiz edə bilir. Sİ dəqiq nədir, soruşa bilərsiniz? Bu termin günümüzdə tez-tez istifadə olunur (əsasən sui-istifadə olunur) və bu cür texnologiyanın xidmət edə biləcəyi dəqiq məqsədi müəyyən etmək çətinidir. Bunun əsas özündə, Sİ həlləri, nümunələri öyrənmək, daha çox məlumat vermək və hətta öyrəndikləri məlumat nümunələri əsasında gələcək hadisələri proqnozlaşdırmaq qabiliyyətinə sahib olan sinir şəbəkələrinə əsaslanan beyin kimi işləyir. Bəs bu texnologiyanın bir şirkəti gücləndirə biləcəyi bəzi yolları nədir?

1) Gələcəkdə Ticarət əməliyyatlarını asanlaşdırma bilər:

Müəssisə məlumatların idarə etdiyi yeni bir dövrə qədəm qoyur. Vaxtilə elmi fantastika aləmi olan Süni İntellekt, bildiyimiz kimi gündəlik işə çevrilir. Artıq şirkətlər geniş məlumat yığımlarındakı tendensiyaları və anlayışları müəyyənləşdirmək və onları real vaxtda rəqabət edə biləcək dərəcədə sürətli qərarlar vermək üçün maşın alqoritmlərindən istifadə edə bilirlər.

Sİ insan beyni kimi işləyə bildiyindən, texnologiyanın təklif edə biləcəyi böyük bir üstünlük, daha dünyəvi, inzibati və az iştiraklı vəzifələri ələ keçirmək və bunun

əvəzinə daha mürəkkəb, təcrübə tələb edən vəzifələri işçilərə verməkdir. İndi isə bir araşdırma mövzusunda diqqət yetirək. Harvard Business Review-dan aparılan araşdırma nəticəsində məlum oldu ki, menecerlər iş günlərinin çox hissəsini inzibati, koordinasiya və nəzarət tapşırıqlarına sərf edirlər. Sorğuda iştirak edən menecerlərin 84%-i onsuz da Sİ texnologiyasının daha çox vaxt aparan və gündəlik vəzifələri yerinə yetirməyəcəyini, eyni zamanda təcrübələrini, biliklərini, və mühakimələrini maksimum dərəcədə istifadə edərək işlərini onlar üçün daha maraqlı edəcəklərinə inanırlar.

İstər dəyərli bir müştəri işinə rəhbərlik etmək, istərsə də şirkət mədəniyyəti qurmaq üçün şirkət daxilində aparıcı danışıqlarda iştirak etmək, bunlar həqiqi idarəetmə anlayışı tələb edən vəzifələrdir və bunları texnologiyanın əvəz etməsi mümkün deyildir. Şirkət infrastrukturunu xaricində hərəkət edən Sİ, şirkətlərə marketinqdə rəqabət qabiliyyəti qazandırma üstünlüyünə malikdir. Məlumatlara əsaslanan öyrənmə və təlim qabiliyyəti sayəsində Sİ məhsulu necə bazara çıxarmaq, kimə, nə vaxt və harada bazara çıxarmaq və hətta niyə bazara çıxarmaq barədə çoxsaylı fikirlər təqdim edə bilər. Süni intellektin təqdim edə biləcəyi fikirlər çoxdur və bunlar aşağıdakı əsas prinsiplərdən qaynaqlanır:

A) Şirkətlər zəif istehlakçılar haqqında əhəmiyyətli dərəcədə məlumatlara sahibdirlər.

B) Şirkətlərin onsuz da sahib olduqları məlumatların dəstəklədiyi fikirləri təqdim edir.

2) Marketinq fəaliyyətlərinə təsir edə bilər (müsbət cəhətdən):

Daha da aydınlaşdırmaq üçün, Süni İntellekt keçmişdə heç tanımadığımız bir şəxsi bir müştərini tanımaq qabiliyyətinə malikdir. Necə? Davranış nümunələrinə və Sİ-in onları aşkar etmək qabiliyyətinə əsasən. Daha asan izah etmək üçün belə bir nümunə verim: Sosial mediada davranışlarımız, insanlarla paylaşdığımız, bəyəndiklərimiz, etdiyimiz səhifə ziyarətləri, axtardıqlarımız və s. nəticəsində süni intellekt ümumiləşdirmə işi apararaq insanlara maraqlı olan məhsulları və səhifələri onların qarşısına çıxarır. Və ya kredit satışı ilə məşğul olan şirkət götürək, Süni intellekt

bazada olan müştəri məlumatlarına əsasən hansı müştəriyə kredit verilməsinin riskli olacağını, hansı müştərinin krediti ödəməyəcəyini, və ya gecikdirəcəyini, hansı müştəriyə hansı məhsulun təklif olunmasının lazım olduğunu bizə deyərək bizim işimizi asanlaşdıran və şirkətin işini opeativləşdirən bir sistemdir. Amazon kimi nəhənglər bu yanaşmanı artıq müştərilərə tətbiq edirlər: İstifadəçilərin platformadakı davranışlarını (məsələn, hansı məhsul növü aldıklarını, bir məhsul səhifəsinə nə qədər vaxt sərf etdiklərini və s.) təqib edərək sistemlər hər bir istifadəçinin platformadakı fəaliyyətlərində əks olunan, onların zövqünə və seçiminə uyğun olan tövsiyələr hazırlamağı tez öyrənirlər (<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil>, 2019).

Bu gün səmərəli marketinq, lazımı yerdə, doğru zamanda və düzgün mesajla müştəri ilə qarşılıqlı əlaqələr üçün əlaqə nöqtələri yaradır. Sİ müştərinin ehtiyaclarını daha yaxşı başa düşmək və istehlakçılara yüksək səviyyəli məhsul/xidmət təqdim etmək üçün, onları sadıq müştərilərə və hətta marka tərəfdarlarına çevirmək üçün qısa yol təklif edir və beləliklə də güclü əlaqələr sayəsində gəliri artırır.

3) Süni intellekt məlumat pozuntularının qarşısını ala bilər:

Süni intellekdən bəhs edərkən təhlükəsizlikdə verdiyi üstünlüyü də qeyd etmək zəruridir. Süni intellektin təklif edə biləcəyi bu üstünlük, Sİ-in nümunələri izləmək (və beləliklə hər hansı bir kənarlaşmanı müəyyən etmək) bacarığı sayəsində şirkət daxilində tətbiq olunan sistemlər təhlükəsizlik pozuntularını və ya təhdidləri dərhal müəyyənləşdirə biləcəklər - əsasən də məlumatların qorunmasında xüsusi əhəmiyyəti vardır. Bir kiber təhlükəsizlik mövqeyində, Sİ həlləri texnologiyanın təhdidləri proqnozlaşdırmasına və qarşısını almasına, eləcə də hər hansı bir insan reaksiyasına nisbətən daha yüksək dəqiqlik səviyyəsindəki hər hansı bir anomaliyanı təyin etməsinə imkan verə bilər.

Eyni şey saxtakarlıqdan qorunmaq üçün davranış nümunələrinin müəyyənləşməsində də doğrudur. Bu, rəqəmsal əsaslı müəssisələrdə saxtakarlığın aşkarlanması və qarşısının alınması üçün xüsusilə vacibdir: İnternetdə böyük bir iştirakı

olan şirkətlərin məlumatlarının pozulması, kiber təhlükəsizlik hücumları və məlumatların yayılması riski yüksəkdir.

4) Təşkilatın Maliyyə üstünlüyü ilə təmin olunmasında rolu ola bilər:

Sİ, maliyyə və əməliyyat fəaliyyətlərindəki anomaliyaları onlayn müəyyən edən və böhranların tez bir zamanda qarşısını almağa kömək edən genişlənən bir həll təklif etmə qabiliyyəti ilə əvəzsiz hala gəlir. Əlbəttə ki, Sİ dərman deyil. Əldə olunan texnologiya ilə şirkətin daxili quruluşu, işçiləri və şirkətin rəqəmsallaşdırma səviyyəsi arasında bir vəhdət təşkil etməli və uyğun səviyyədə reallaşdırılmalıdır. Lakin tədricən həyata keçirilərsə və texnologiyanın təsirini artırmaq üçün işçilər təlim ilə müşayiət olunarsa, istənilən təşkilat üçün bir çox yeni qapının kilidini açmağı vəd edə bilər.

5) Xidmət fərqliliyi yarada bilər:

Düşünək ki, hər hansı bir şirkətin web saytıdır. Hal hazırki dövrdə nəqədər insan eyni bir sayta baş çəkərsə eyni interfeys ilə qarşılaşacaq. Süni intellekt isə bunu daha fərqli edir. Yəni hər insan üçün xüsusi olan, onun maraq dairəsinə uyğun olan bir interfeys təqdim edir. Bu isə Fərqləndirici üstünlük verir. Bir şirkətin məhsulları və ya xidmətləri rəqiblərinin təklif etdiyi məhsullardan fərqli olduqda və üstün hesab edildikdə meydana gəlir. Bu, Rəqəmsal Marketinqin hər sahəsindəki məhdudiyyətsiz imkanları sayəsində Süni İntellektin köməyi ilə əldə edə biləcəyiniz bir şeydir. Dizayn, müştəri xidməti, maliyyə, satış, təhlükəsizlik və digərləri daxil olmaqla bir çox sahələrdə də əlverişli ola bilər.

Süni Zəkanın bəzi tətbiqləri elmi fantastika kimi görünə də, onlar artıq reallıqdır.

6) Satış və müştəri xidməti:

Heç bir şirkət uğur qazanmağı hədəfləyirsə bu sahəyə laqeyd yanaşmamalıdır. Bu gün bəzi şirkətlər süni intellektə əsaslanan, o cümlədən idrak qabiliyyətli proqram təmin edən, yüksək sürətlə qərarlar qəbul edən müştərilərin müxtəlif ehtiyaclarına kömək etmək üçün bir neçə dili oxuya və başa düşə bilən sistemlər təklif edirlər. Bu da dil məhdudiyyətləri olmadan səs, veb və mətn mesajlaşma xidmətləri ilə istifadəçilərini dəstəkləyərək müştəri xidmətlərini asanlaşdırır. Süni Zəkanın köməyi ilə Müştəri

Xidmətini necə yaxşılaşdırmaq olar (<https://www.marketingaiinstitute.com/blog/how-to-use-artificial-intelligence-for-analytics>, 2020)

7) Proqramatik Tanıtım:

Bu Süni Zəka sahəsi, Rəqəmsal Marketingdə yaxşı bir şəkildə işləyir ki, məhsulun tanıtılmasını avtomatlaşdırır. Markalarla hədəf müştərilər arasında onların maraqlarına əsasən məhsul və xidmətlər göstərən sürətli bir əlaqə yaradır.

Süni intellekt alqoritmləri Netflix xidmətlərini dəstəkləyir, burada bir müştəri əvvəlkindən fərqli olaraq Netflix-də fərqli bir film kateqoriyasına baxırsa, müştərini müəyyən bir filmi izləməyə vadar etmək və Netflix ilə əlaqəyə davam etmək üçün yeni tövsiyələr verilməlidir. Yəni sənə çıxılmazsa salır və bir filmdən zövq alırsansa ona oxşar filmlər təklif edərək sənə daha çox film/serial izləməyə sövq edir. Və nəticədə sənə netflixlə müqavilənin uzadılmasına nail olur.

8) Proqnozlaşdırıcı Analitik kimi istifadə edilə bilər:

Süni Zəka, müəssisələrin istifadəçilərinin ehtiyaclarını qabaqcadan görmələrinə imkan verir, proqnozlaşdırıcı analitik sayəsində əvvəlcədən bu ehtiyaclara həll yolları təklif edir. Bu analiz növü tarixi məlumatlara əsasən alış ehtimalını müəyyənləşdirmək üçün məlumatlar, alqoritmlər və müxtəlif üsullardan istifadə edir. Başqa sözlə, bu vasitə, ehtiyaclarınıza uyğun xidmətlər təklif etmək üçün ən son axtarışlarınızı təhlil edir.

Məsələn, bir veb sayt qurmağınız lazımdırsa, proqnozlaşdırma analitikası sizi ən yaxşı xidmətlər qurmağı təmin edir.

Bu avtomatlaşdırılmış maşın və alətlər proqramçıların və veb dizaynerlərin səmərəliliyini xeyli artırmışdır. Sİ proqramının veb dizaynını təklif etdiyi üstünlüklərdən bəziləri bunlardır:

- Məhsul və xidmətlərin inkişaf prosesinin sürətləndirir.
- Müştərilər sifarişlərinin gedişatı barədə daima yenilənirlər.
- Yaxşı tətbiq olunmuş Sİ aləti qrafik istifadəçi interfeysi ehtiyacını azaldır.

-Qrafik dizaynda Sİ-in tətbiqi, istifadəçilərinə daha yüksək nəticə marjası ilə səmərəli işləməyə imkan verən bir vasitədir.

9) Maliyyə qərarlarını asanlaşdırma bilər:

Sİ proqramının istifadəsi ilə müəssisə sahibləri maliyyə qərarlarını asanlaşdırmaq da daxil olmaqla şirkətləri ilə problemləri müəyyənləşdirə və həll edə bilirlər. Bir təşkilat daxilindəki maliyyə uyğunsuzluqlarının dəqiq proqnozlaşdırılmasına, maliyyə strategiyası planlaşdırılmasında insan səhvlərinin düzəldilməsinə və sonradan təşkilatı hədəflərinə çatmasına yönəltməyə imkan verir.

Bu, gələcəkdə hər hansı bir böyük ziyanə səbəb olmazdan əvvəl, bir işdə maliyyə geriliyini kifayət qədər erkən bilmək üçün əla bir yoldur. Ümumiyyətlə, Sİ, bu rəqəmsal dövrdə müəssisələr üçün faydalı olan məlumatlar, fərziyyələr yaratmaq, nəticələrin saxlanması və xatırlanması və işləyən keçmiş təcrübələrə əsaslanaraq davamlı olaraq özünü yeniləşdirmək arasında əlaqə qurur. Şirkətinizdəki müxtəlif qrupların və sektorların səmərəliliyinin artırılması, işinizi genişləndirmək və gəlirlərinizi artırmaq üçün əlverişlidir.

Süni zəkanın praktik faydası, xüsusən rəqəmsal marketinq dünyasında sonsuzdur. Bu, şirkətinizin rəqiblərinizə qarşı böyük bir rəqabət üstünlüyünə sahib olmasına imkan verəcək məhdudiyyətsiz xüsusiyyətlər və vasitələrlə gəlir. Rəqəmsal alətlərin və avtomatlaşdırılmış sistemlərin işiniz üçün ən yaxşı necə işlədiyini başa düşdükdən sonra, gəlirlərinizlə yanaşı auditoriya genişləndirilməsində də böyük uğurlar qazanmağa başlaya bilərsiniz.

Kompüter alimi və Sİ-nin Qlobal Lideri Andrew Nig-ə görə, "Sİ-nin çevrilməyəcəyi böyük bir sahəni düşünmək çətinidir. Buraya səhiyyə, təhsil, nəqliyyat, pərakəndə ticarət, rabitə və kənd təsərrüfatı daxildir. Bunun üçün təcübü dərəcədə aydın yollar var. Bu sənayelərin hamısında böyük bir dəyişiklik etmək mümkündür. " işdə rəqabətə davamlı olmaq üçün Sİ-dən istifadə edilməli olduğu güman edilə bilər. St Gallen Universitetinin Liderlik üzrə professoru Dr Heike Bruch deyir ki, "yüksək səviyyəli rəhbərlər rəhbərliyə vaxt ayırmaq üçün süni zəkadan istifadə etməyi

planlaşdırırlar - yəni təşkilatlarda insanları həvəsləndirməyə və ruhlandırmağa sərf etdikləri vaxt, real insanlar üçün vaxt ayırmaq.

Sİ-ni işinizdə tez bir şəkildə uyğunlaşdıraraq irəliləmək rəhbərlərin diqqət mərkəzində olan şeydir. Əslində son bir Gartner araşdırması Sİ-nin 2023-cü ilə qədər infrastruktur qərarlarını qəbul edən ən yaxşı iş yüklərindən biri olacağını tapdı. IT qrupları, mövcud texnologiya ilə daha yüksək müvəffəqiyyət dərəcələri əldə etmək üçün Sİ / B test Sİ modellərinə daha çox diqqət ayırırlar.

Ümumilikdə, Sİ qərar qəbul etmə və insan həmkarlarından daha sürətli hərəkət etmə qabiliyyəti sayəsində daha radikal dəyişikliklər üçün potensial gətirir. Bu, müştəriləri zəng mərkəzinə süzmək və ya saxtakarlığı bir anda aşkarlamaq üçün chat botlardan istifadə edə bilən əməliyyat qrupları arasında bir şirkət daxilində məhsuldarlığı artırma vasitəsi olaraq görülmüşdür. Bu, böyüməni davam etdirmək üçün lazım olan xərclərin miqdarını kəskin şəkildə azalda bilər və beləliklə kiçik müəssisələrin daha böyük və daha yaxşı maliyyələşdirilən sənaye rəqiblərinə qarşı rəqabətçi bir yer tutmasına imkan yaradır. Davamlı və səmərəli bir Rəqəmsal Ekosistem qurmaq üçün şərait yaradır. Süni zəkanın köməyi olmadan qazandığın bazar anlayışlarını anlamağa çalışırsan, bir neçə saat vaxtını və qiymətli mənbələri məlumatların dərinliyinə dalmaq üçün ayırmadan onu effektiv şəkildə təhlil etmək demək olar ki, mümkün deyildir. Bu səbəbdən böyük və kiçik şirkətlər rəqabətə davam gətirmək üçün həm insanlarına, həm də texnologiyalarına ağıllı və sürətli bir şəkildə investisiya qoymalıdır. Sİ-nin markaların sosial mediada və digər vacib kanallarda necə qəbul olunduğunu qiymətləndirərkən, müştərilərinin daim dəyişən imicini müəyyənləşdirmək üçün məlumatların sıralanmasına kömək etdiyini görmək güclü, lakin çevik bir rəqəmsal ekosistemdə rəqabət üstünlüklərini inkişaf etdirməyin açarıdır. Sİ həllinizin böyüməsi üçün səmərəli bir rəqəmsal ekosistem inkişaf etdirərək, texnologiyanın gələcəkdə görməli olduğunuz hərəkətləri daha yaxşı proqnozlaşdırmasına imkan verəcəkdir. Bu, yeni tendensiyaların formalaşması ilə

sürətlə dəyişmə potensialına sahib olan hər bir müştərinin özünəməxsus səyahətinə uyğunlaşmaq üçün daha çevik olmalı olduğunuz anlayışları verir.

Bu, məhsulların marketinq effektivliyi ilə yanaşı, istehlakçıların (və rəqiblərinizdən daha çox) səsənəcəyi yeni, daha az riskli məhsulların bazara daha sürətli çıxarılması ilə işinizə kömək edə bilər. Sİ şirkətlərin öz müştərilərinə lazımı zamanda və lazımı kontekstdə yüksək dərəcədə fərdi təkliflər təqdim etməsinə imkan verən daha çox prosesi nüfuz etməyə davam edir. E-poçtdan chat botlarına, sifariş sistemlərinə və daha çoxuna qədər, süni intellekt iclas otağından fabrik zəmininə qədər sürətlənmiş böyüməni təmin edir. Bu avtonom fəaliyyət göstərən Sİ alətləri, mağaza rəflərindəki dinamik qiymətləri yenidən qurmaq üçün anlayışlardan istifadə edə bilər. Və hal hazırda yerli supermarketlərə aid olan bir marketdə bu proqramdan istifadə edilməyə başlanmışdır. Anbar heyəti proqnozlarını yenidən hesablaya və tədarük zəncirlərini optimallaşdırmaq üçün istehsal maşınlarını kalibr edə bilərlər. Buna görə də, Sİ-in məhsuldarlığın və mənfəətin artması ilə birbaşa əlaqəsi olan daha yaxşı qərar qəbul etməyi funksional olaraq necə dəstəkləmə qabiliyyətinə sahib olduğunu görə bilərik.

Artıq yerli işgüzar təşkilatlar Data Analitikası departamenti yaradaraq bu sistemlərdən daha çox istifadə etməyə başlamışdır. Yaxın 2-3 il ərzində data analitika, süni intellekt istifadə edən yerli şirkətlərin qat qat artacağı proqnozlaşdırılır.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Dəyişən və daima inkişaf etməkdə olan rəqabət mühitinə, bazar münasibətlərinə uyğunlaşmaq üçün strateji idarəetmə anlayışından həmçinin onun reallaşdırılması prosesindən məharətlə istifadə etmək lazımdır. Belə ki, əsas məqsədi gəlir əldə etmək olan işgüzar təşkilatların gəlir mənbəyi məhz elə müştərilərdir. İnkişaf edən bazar şəraitində müştəriləri əldə saxlamaq isə əsas problemlərdən biridir. Bu səbəbdən təşkilatlar müxtəlif strategiyalar yaratmaq və reallaşdırmaq yolu ilə öz müştəri bazasını qoruya və rəqabətdə rəqiblərinə nəzərən üstünlük təşkil edə bilər. Həmçinin onu da qeyd etmək istərdim ki, strateji idarəetmə birbaşa işgüzar təşkilatın gələcək perspektivinə onun qoyduğu məqsədlərə çatmasında əvəzedilməz rol oynayır. Dünya təcrübəsinə nəzər saldıqda belə görə bilərik ki, qlobal səviyyədə tanınan şirkətlərin yaratdıqları strategiyalarla milyonlarını milyardlara çatdıra bilmişlər. Bəs Strateji idarəetmə həmişə gözlənilən nəticəni verirmi? Əlbəttə ki, Xeyr.

Reallaşdırılan strategiyanın səhv olması nəticəsində iflas edən, milyardlar itirən, birdə dirçələ bilməyən şirkətlərin sayı da az deyildir. Bu səbəbdən strategiya

seçərkən və onu reallaşdırarkən diqqət yetirilməli bir çox məqam vardır. Bu məqamlara isə tədqiqat mövzusu daxilində ətraflı yer verilmişdir.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, resurs bir şirkətə nə qədər vacibdirsə o resursu istifadə etmək və məqsədə çatmaq üçün reallaşdırılan strategiya da bir o qədər lazımdır. İşgüzar təşkilatlar strateji cəhətdən inkişafa nail olmaq üçün öz strateji yol xəritəsini hazırlamalı, baş verən dəyişiklikləri müntəzəm olaraq izləməlidir.

Strategiyanın yaradılması və reallaşdırılması prosesində menecerlərin roluna da qeyd etmək lazımdır. Strategiya yaradılarkən dəqiq qərarlar verilməlidir.

Qoyulan məqsəd isə ölçülə bilən olmalıdır. Məsələn növbəti bir il ərzində müştəri məmnuniyyəti artacaq deməkdənsə, müştəri məmnuniyyəti 25 faiz artacaq daha dəqiq və ölçülə bilən hesab edilir. Yerli şirkətlərə verilən təkliflərə isə aşağıdakıları sadalamaq olar:

Strateji Planı reallaşdırmaq

Planın hansı hissələrini nə vaxt həyata keçirə biləcəyinizi müəyyənəndir. Sonra nəyin tapşırılması lazım olduğunu müəyyənəndir və bu tapşırıqları vermək üçün ən yaxşı insanları tapın. Strategiyanızda irəliləməni təyin etmək üçün hərəkətə gətirilə bilən, strategiyanın nəticəsinin ölçülə bilən olduğundan əmin olun.

Yeni texnologiyalara yiyələnmək

Yeni texnologiyadan istifadə edərək rəqabətə davam gətirmək, həmçinin daha irəlində olmaq üçün Təşkilatda istifadə olunan texnologiyaları rəqabət mühitinə uyğunlaşdırın. Süni intellekt sistemini inkişaf etdirmək, dəyişən dünyanın yenilənən texnologiyalarını mənimsəyərək tətbiq etməyə çalışmaq işgüzar təşkilatlar üçün mühüm vəzifədir. Bu bizim müştərilərimizi daha yaxından tanımağımız, işlərimizi optimallaşdırmağımız, daha sürətli işləyən sistemə sahib olmağımız deməkdir. Texnika və texnologiyaya bələd olmaq daim bizi irəli atan amildir.

Dünya praktikasında istifadə olunan BAİN Texnologiyalarından və Adaptiv strateji idarə etmə üsulundqan istifadə edərək strateji güclənməyə sahib ola bilərlər

(Azərbaycan Respublikasında faliyyət göstərən BP şirkəti adaptiv strateji idarəetmə üsulundan istifadə etməkdədir).

Strategiyanın vaxtında və dəqiq reallaşdırıla bilməsi üçün resurs ehtiyatının balansını həmişə qorumaq lazımdır. Maliyyə resursu yaratmaqdan ötrü isə investisiya cəlb etmələri münasib hesab edilə bilər.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

Azərbaycan dilində

1. “Müəssisələr haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu (1994) Bakı, s.53-75
2. İmran A.M. (2007) “Menecment”, Dərslik, Bakı, 268s.
3. İsmayılov S.F. “Müəssisənin diversifikasiya strategiyası”, Azərbaycanın Vergi Xəbərləri, Bakı, 2011, №6. s.61-72.
4. Vəliyev T.S, Babayev Ə.P., Meybullayev M.X (2001) “İqtisadi nəzəriyyə”, Bakı, s.43-72.
5. Vəliyev T.S., Qafarov Ş.S. (2002) “İqtisadi Nəzəriyyə. Dərslik” Bakı, 516 səh.

İngilis dilində

1. David A. A. (1997) “Developing Business Strategies”, p.380

2. David C. (2001) "Strategic Management" Granfield School of Management, p.110.
3. Dimma W. A. "Competitive strategic planning", Ivey Business Quarterly, 1985, Vol.50(1), pp.22-26
4. Dvir D., Segev E., Shenhar A. "Technology's varying impact on the success of strategic business units within the miles and snow typology", Strategic Management Journal, 1993, Vol.14(2), pp.157-213.
5. Grebinyak L. "How to make your strategy work. Effective implementation of the strategy and the implementation of change", Dnepropetrovsk: Balance & Buck, 2006, p.3
6. Gunby Jr. N. W. "Firm performance and complementary strategy development processes", Management Decision, 2009, Vol.4(5), pp.806-818
7. Kibathi J. "Challenges of Strategy Implementation in Oxfam, Great Britain, Kenya (Unpublished MBA Project)", School of Business, University of Nairobi, Kenya, 2009, pp.35-52
8. Kinaki W. (2003) "Strategic management: How Star Managers realize a Grand Design", The McGraw-Hill companies, p.70
9. Lawrence G. H. "Major problems of execution strategies", Making Strategy Work-Wharton School Publishing, 2005, p.125
10. Liedtka J. M., Rosenblum J. W. "Shaping conversations: Making strategy, managing change", California Management Review, 1996, Vol.39(1), pp.141-157
11. Marginson D. E. W. "Management control systems and their effects on strategy formation at middle management levels: evidence from a UK organization", Strategic Management Journal, 2002, Vol.23, pp.1019-31
12. Melnik A.N., Ermolaev K.A., Antonova N.V. "Stages in Formalizing Energy Conservation and Efficiency Management in Industrial Enterprises", Mediterranean Journal of Social Sciences, 2014, Vol.5(12), pp.173-176.

13. Miles R. E., Snow C. C. (1978) "Organizational Strategy, Structure and Process", West, New York, p.47
14. Miller S. "Implementing Strategic Decisions: Four key Success Factors" Organ. Stud., 1997, pp.577-602
15. Mintzberg H., Quinn J. B. (1991) "The Strategy Process Concepts, Context, Cases (2nd ed.)" Prentice Hall, p.81
16. Okumus F. "A framework to implement strategies organization", Management Decision, 2003, Vol.41(9), pp.871-82
17. Parnell J. A., Lester D. L., Menefee M. L. "Strategy as a response to organizational uncertainty: An alternative perspective on the strategy-performance relationship", Management Decision, 2000, Vol.38(8), pp.520-530.
18. Peljhan D. "The role of management control system in strategy implementation: The case of Slovenian company", Paper presented in Research Seminar at the University of Ljubljana, 2006, pp.16-34
19. Przemysław W. (2019) "Strategy implementation problems in small and large companies", p.18
20. Roth K., Schweiger D. M., Morrison A. J. "Global strategy implementation at the business unit level: Operational capabilities and administrative mechanism", Journal of International Business Studies, 1991, Vol.22(3), p.369
21. Saunders M., Mann R., Smith R. "Implementing strategic initiatives: A framework of leading practices", International Journal of Operations dan Production Management, 2008, Vol.28(11), pp.1095-1123
22. Schneier C. E., Shaw D.G., Beatty R. W. "Performance measurement and management: A tool for strategy execution", Human Resource Management, 1991, Vol.30(3), p.279
23. Skivington E. J., Daft L.R. "A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions", Journal of Management Studies, 1991, Vol.28(1), pp.45-68

24. Syrett M. “Successful strategy execution”, How to keep your business goals on Target, The Economist, 2007, pp.34-62
25. Wright P. “A refinement of Porter’s strategies”, Strategic Management Journal, 1987, Vol.8, pp.93-101.

Rus dilində

1. Петрова А.Н. (2006) “Стратегический менеджмент”, с.496
2. Блажевич А.А. (2005) “Стратегический менеджмент”, с.113
3. Герчикова И.Н. (2006) “Менеджмент 4-е издание”, Юнити, Москва, с.830
4. Клейнера Г.Б. (2000) “Стратегия бизнеса /Под. Редакцией”, Москва, с.81
5. Питер Д. П (2000) “Менеджмент: стратегия и тактика”, с.560
6. Портер М.С. (2000) “Конкуренция” Пер.с. англ, Москва, с.495

Türk dilində

1. Akgemci T. (2015) “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitab Evi, s.145
2. Aktaş K. (2015) “Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim”,Alfa Yayınları, s.19
3. Dincer O. (2007) “Stratejik yönetim ve işletme politikası”, Alfa Yayınları, s.580
4. Eren E. (1997) “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, DER Yayıncılık, s.538
5. Kobu B. (2010) “Üretim Yönetimi”, İstanbul, s.633
6. Ülgen H., Mirze S.K. (2007) “İşletmelerde stratejik yönetim”, İstanbul, s.643

İnternet resursları

1. <https://www.bp.com/>, 2020-2021

2. <https://unibank.az/>, 2021
3. <https://azersun.com/>, 2019
4. <https://www.collaborat.com/top-10-organizational-challenges-in-strategy-implementation/>, 2012
5. <https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/adaptive>, 2007
6. https://ceopedia.org/index.php/Strategic_management_principles, 2009
7. <https://www.marketingainstitute.com/blog/how-to-use-artificial-intelligence-for-analytics>, 2020
8. <https://managementmania.com/en/strategic-management>, 2015
9. <https://www.researchgate.net/>, 2008
10. <https://www.forbes.com/>, 2013

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1: Strateji idarəetməni keçdiyi mərhələlər.....	12
Cədvəl 2: Stratejiya reallaşdırılarkən baş verən problemlər.....	29
Cədvəl 3: Stratejiya reallaşdırılarkən baş verən problemlər.....	30
Cədvəl 4: Unibank mənfəət zərər hesabatı.....	33

Şəkillərin siyahısı

Şəkil 1: Swot analizi.....	16
Şəkil 2: Strateji reallaşdırma ardıcılığı.....	25
Şəkil 3: BP-Strateji plan (2019-2022).....	31

Qrafiklərin siyahısı

Qrafik 1: Strateji reallaşdırma modeli.....	26
--	----