

MENECMENTDƏ STRATEGİYANIN REALLAŞDIRILMASININ PLANLAŞDIRILMASI VƏ ONUN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

UOT 005-027.21

DOI:10.30546/3006-0346.2023.6.78.135

RAHİBƏ ƏBDÜLHƏSƏNOVA

Naxçıvan Dövlət Universiteti,
"Beynəlxalq ticarət və menecment" kafedrasının müəllimi

E-mail: abdulhasanovarahiba@gmail.com

Giriş

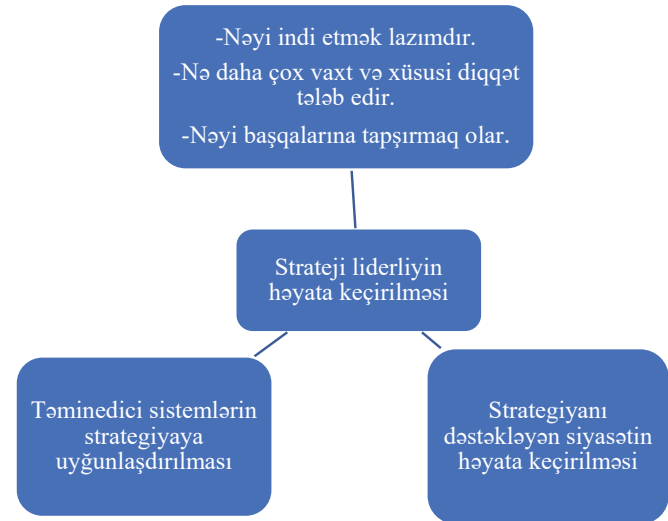
B.V. İsmayılovun "Strateji planlaşdırma" adlı dərslər vəsaitində qeyd edilir ki, Strateji idarəetmə strategiyasının işlənilib-hazırlanması və reallaşdırılması üzrə təşkilatın fəaliyyətləri ardıcılığını müəyyən edən prosesi əks etdirir [1, s.17]. Strateji idarəetmə menecerlərin təşkilatları üçün daha yaxşı performans və rəqabət üstünlüyünə nail olmaq üçün həyata keçirə biləcəkləri strategiyaların müəyyən edilməsi və təsviri ilə bağlıdır. Strateji menecment həm də menecerin qəbul etdiyi və firmanın fəaliyyətinin nəticəsini müəyyənləşdirən qərarlar və hərəkətlər toplusu kimi müəyyən edilə bilər.

Menecer düzgün qərarlar qəbul etmək üçün ümumi və rəqabətli təşkilat mühiti haqqında hərtərəfli biliyə və təhlilə malik olmalıdır. İdarəetmədə planlaşdırma, şirkətin liderlik komandasının məqsədləri yaratması və bu məqsədlərə çatmaq üçün izləyə biləcəkləri addımları təsvir etməsidir. Planlaşdırma prosesi şirkətin resurslarının və maliyyəsinin təhlilini, bazar tendensiyalarının tədqiqini və ya risk təhlillərinin aparılmasını əhatə edə bilər. Şirkətlər məqsədlərinə çatmaq üçün riayət edə biləcəkləri mərhələlər və son tarixlər daxil olmaqla ətraflı fəaliyyət planı yarada bilər. Onlar həmçinin potensial problemləri qabaqcadan görə bilər və baş verərsə, bu problemləri minimuma endirmək və ya aradan qaldırmaq üçün həllər hazırlaya bilərlər [1].

Rəsmi və qeyri-rəsmi planlaşdırmanın iki ümumi növü var. Qeyri-rəsmi planlaşdırma adətən işçilərin növbəti həftələr ərzində çalışa biləcəkləri qısamüddətli məqsədləri müzakirə etmək üçün görüşləri əhatə edir. Formal planlaşdırma adətən idarə heyətinin işçilərin ardıcıl olaraq çalışa biləcəkləri konkret qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədləri müzakirə etməsini və yazmasını əhatə edir [2].

Əsas hissə

Strategiyanın reallaşdırılması prosesinin əsas idarəetmə təşkilədiciləri



Sxem-1

Strateji menecmentin SWOT analizi. SWOT güclü tərəflər, zəif tərəflər, imkanlar və təhdidlərin qısaltdılmasıdır. Tərifinə görə, Güclü tərəflər (S) və Zəif tərəflər (W) sizin müəyyən ölçüdə nəzarət etdiyiniz daxili amillər hesab olunur. Həmçinin, tərifinə görə, Fərsətlər (O) və Təhdidlər (T) üzərində heç bir nəzarəti olmayan xarici amillər hesab olunur [3].

SWOT Təhlili biznesin və onun ətraf mühitinin ümumi strateji mövqeyinin auditi və təhlili üçün ən məşhur vasitədir. Onun əsas məqsədi təşkilatın resurslarını və imkanlarını firmanın fəaliyyət göstərdiyi mühitin tələblərinə ən yaxşı şəkildə uyğunlaşdıracaq firmaya xüsusi biznes modelini yaradacaq strategiyaları müəyyən etməkdir.

Başqa sözlə, o, daxili potensialı və məhdudiyətləri və xarici mühitdən gələn ehtimal imkanları və təhdidləri qiymətləndirmək üçün əsasdır. Müvəffəqiyyətə təsir edən şirkət daxilində və xaricində bütün müsbət və mənfi amilləri nəzərdən keçirir. Firmanın fəaliyyət göstərdiyi mühitin ardıcıl öyrənilməsi dəyişən tendensiyaların proqnozlaşdırılmasına kömək edir və həmçinin onları təşkilatın qərar qəbul etmə prosesinə daxil etməyə kömək edir. Dörd

amilin (güclü tərəflər, zəif tərəflər, imkanlar və təhlükələr) icmalı aşağıda verilmişdir:

Güclü tərəflər - Güclü tərəflər təşkilatın missiyasını yerinə yetirməyə imkan verən keyfiyyətlərdir. Bunlar davamlı uğur əldə etmək və davam etdirmək üçün əsasdır.

Güclər maddi və ya qeyri-maddi ola bilər. Bunlar sizin yaxşı bildiyiniz və ya təcrübəniz, işçilərinizin sahib olduğu xüsusiyyətlər və keyfiyyətlər (fərdi və komanda şəkildə) və təşkilatınıza ardıcılıq verən fərqli xüsusiyyətlərdir. Güclü tərəflər təşkilatın faydalı tərəfləri və ya insan səriştləri, proses imkanları, maliyyə resursları, məhsul və xidmətlər, müştərilərin xoş niyyəti və marka sədaqətini ehtiva edən təşkilatın imkanlarıdır. Təşkilatın güclü tərəflərinə misal olaraq nəhəng maliyyə resursları, geniş məhsul xətti, borcun olmaması, sadıq işçilər və s.

Zəif tərəflər - Zəif tərəflər missiyamızı yerinə yetirməyimizə və bütün potensialımıza çatmağımıza mane olan keyfiyyətlərdir. Bu zəifliklər təşkilatın uğuruna və böyüməsinə təsirini pisləşdirir. Zəif tərəflər, cavab verməli olduqlarını düşündüyümüz standartlara cavab verməyən amillərdir. Təşkilatın zəif tərəfləri köhnəlmiş məhsul, qeyri-kafi tədqiqat və inkişaf imkanları, dar məhsul çeşidi, zəif qərar qəbulu və s. ola bilər. Zəif cəhətləri idarə etmək olar. Onları minimuma endirmək və aradan qaldırmaq lazımdır. Məsələn - köhnəlmiş texnikanı aradan qaldırmaq üçün yeni texnika almaq olar. Təşkilatı zəifliklərin digər nümunələri böyük borclar, yüksək işçi dövrüyəsi, mürəkkəb qərar qəbul etmə prosesi, dar məhsul çeşidi, böyük xammal itkisi və s.

İmkanlar - İmkanlar təşkilatımızın fəaliyyət göstərdiyi mühit tərəfindən təqdim olunur. Bunlar təşkilatın daha çox qazanc əldə etməsinə imkan verən strategiyaları planlaşdırmaq və həyata keçirmək üçün öz mühitindəki şərtlərdən faydalana bildiyi zaman yaranır. Təşkilatlar imkanlardan istifadə etməklə rəqabət üstünlüyü əldə edə bilər [8].

Təhdidlər-Xarici mühitdəki şərtlər təşkilatın biznesinin etibarlılığını və gəlirliliyini təhlükə altına qoyduğu zaman təhlükə yaranır. Onlar zəif tərəflərlə əlaqəli olduqda zəifliyi artırır. Təhdidlər idarə olunmazdır. Təhdid gəldiyi zaman sabitlik və sağ qalma təhlükə altında ola bilər. Təhdidlərə misal olaraq

- işçilər arasında iğtişələr; daim dəyişən texnologiya;
- həddindən artıq gücə, qiymət müharibələrinə və

sənaye mənfəətinin azalmasına gətirib çıxaran artan rəqabət və s. Bütün bu kimi proseslər təhdidlərin mövcud olmasına zəmin yaradır. Ona görə də ümumi işlənmə metodologiyasına əsaslanaraq münaqişələrin azlığına və yeni mübahisələrin az təzahürünə şərait yaransa, təhdidlər bir o qədər az meydana çıxar bilər. Bu cür şəraitdə effektiv planlaşdırma menecerlərə idarəetmə prosesində bütün digər fəaliyyətləri yerinə yetirməkdə mütləq kömək ola bilər. O, gözlənilən nəticəyə nail olmaq üçün fəaliyyətin uğuru üçün möhkəm təməl kimi işləyəcək. Bundan əlavə, uğurlu planlaşdırma təşkilatın rəqabətlə daha yaxşı qarşılaşmasına və sənayedə rəqabət üstünlüyü əldə etməyə kömək edəcəkdir [4].

Menecmentin formalaşmasının SWOT analizi



Sxem-2

SWOT-təhlili nədir sualını aşağıdakı kimi cavablandırmaq olar:

- SWOT-təhlil metodu strateji menecmentin universal metodikasidir;
- SWOT-təhlilin hədəfi istənilən məhsul, firma, təhsil müəssisəsi, zavod, mağaza, ölkə və hətta insan ola bilər.

SWOT-təhlilin aşağıdakı növləri mövcuddur:

- şirkətin (firmanın) və ya istehsal müəssisəsinin fəaliyyətinin SWOT-təhlili;
- dövlət və qeyri-kommersiya təşkilatın SWOT-təhlili;
- təhsil müəssisəsinin fəaliyyətinin SWOT-təhlili;
- müəyyən ərazinin (ölkə, iqtisadi rayon, ayrıca inzibati rayon, şəhər) SWOT-təhlili.

SWOT təhlili aşağıdakı şəkildə strateji planlaşdırmada kömək edir:

- *Strateji planlaşdırma üçün məlumat mənbəyidir;*
- *Təşkilatın güclü tərəflərini yaradır;*
- *Onun zəif tərəflərini geri qaytarır;*
- *Fürlətlərə cavabını maksimum dərəcədə artırır;*
- *Təşkilatın təhdidlərini dəf edir;*
- *Bu, şirkətin əsas səlahiyyətlərini müəyyən etməyə kömək edir;*
- *Strateji planlaşdırma məqsədlərini təyin etməyə kömək edir;*
- *Keçmiş, indiki və gələcəyi bilməkdə kömək edir ki, keçmiş və cari məlumatlardan istifadə edərək gələcək planlar həyata keçirilə bilməyə şərait yaradır [7].*

İdarəetmədə hər hansı bir təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyənlişdirilməsinə yanaşmaların qısa xarakteristikası

Cədvəl 1.

Ad	Qısa xarakteristikası
K.Endryusun yanaşması	Təşkilatın hazırkı vəziyyətinin onun daxili potensialının və xarici mühitin inkişaf meylinə uyğunlaşdırmaq vasitəsilə təşkilatın gələcək vəziyyətinin müəyyən edilməsi
M.Porterin yanaşması	Sahədə rəqabətin təhlili nəticəsində təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyən edilməsi. Bu zaman gələcək vəziyyət sahədə təşkilatın rəqib mövqeləri ilə əlaqələndirilir
Bennis və Neymusun yanaşması	Lider öz təşkilatının məqsədli vəziyyətini görməyi bacarmalıdır
K.Praalad və Q.Xmelin yanaşması	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti fərqli qabiliyyətin təzahür etdiyi vəziyyət kimi
Səmərəli inkrementalizm	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti təşkilatı böhranın imtina olunması kimi
Liderin arxasınca qaçmaq	Təşkilatın məqsədli vəziyyəti sahə liderinin vəziyyəti kimi

Yuxarıdakı cədvəldən görüldüyü kimi, M.Porterin yanaşması sahənin mövcud vəziyyətinin təhlili nəticəsinə əsaslanmağa imkan verir, hansı ki, müəssisənin biznes fəaliyyəti həyata keçirilir və onun gələcək vəziyyətinin əsasını müəyyən edir. M.Porterin yanaşması K.Endryusun ideyasının özünəməxsus inkişaf etdirilməsidir. Burada həmçinin mahiyyətə söhbət müəssisənin daxili vəziyyəti ilə xarici mühitin dəyişməsi arasında ən yaxşı uyğunlaşmanın müəyyənlişdirilməsindən gedir. Ümumiyyətlə bu kimi yanaşmalar idarəetmədə öz mühüm aktuallığı ilə əhəmiyyət kəsb edir [5].

Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırma modellərinin qısa xarakteristikası

Cədvəl-2

Ad	Qısa xarakteristikası
“Bazarın – bazarda payın artması tempi” tipli model (BCG modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarda fəaliyyət göstərən bütün qalan təşkilatlarla nisbətən mövqeləşir
“Bazarın (sahənin) cəlbediciliyi – şirkətin rəqabət qabiliyyəti” tipli model (GE/Mckinsey, Shell/DPM) modeli	Təşkilatın vəziyyəti bazarda onun güclü tərəflərinin nisbi qiymətləndirilməsini həmin bazarın perspektivinin nisbi qiymətləndirilməsi ilə əlaqələndirmək yolu ilə mövqeləşir
“Bazarın (məhsulun həyat tsiklinin) təkamül mərhələsi – şirkətin rəqib vəziyyəti” tipli model (Xofer-Şendel, ADL modeli)	Təşkilatın vəziyyəti bazarın təkamül mərhələsindən (yaxud məhsulun həyat tsikli mərhələsindən) asılı olaraq rəqiblərə nisbətən onun mövqeyinin qiymətləndirilməsi nəticəsində müəyyən edilir

Nəticə

Yuxarıdakı cədvəllərdən görüldüyü kimi, idarəetmədə hər-hansı bir təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyənlişdirilməsinə yanaşmaların qısa xarakteristikasında M.Porterin [6] yanaşması sahənin mövcud vəziyyətinin təhlili nəticəsinə əsaslanmağa imkan verir.Strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırma modellərinin qısa xarakteristikasında isə GE/Mckinsey [5] modelinin başlıca xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onda ilk dəfə biznes növlərinin müqayisəsi üçün təkə fiziki amillərə (satışın həcmi, mənfəət, investisiya verimi və s.) deyil, həm də bazar payının, texnologiyanın dəyişməsi, kadr təminatı kimi biznesin subyektiv xarakteristikasına baxılır. Bu modelin əsas məziyyətlərindən biri müxtəlif amillərin bu və ya digər biznes növü, yaxud sahə üçün vacibliyindən asılı olaraq müxtəlif çəki əmsalları verə bilməsidir ki, bu da hər bir biznes növünü daha dəqiq qiymətləndirməyə imkan verir. Yerli ədəbiyyatlarda menecmentdə strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırılması və onun qiymətləndirilməsi məsələləri günümüzdə, demək olar ki, yetərincə tədqiq olunmamışdır. Gələcəkdə tədqiqatçı alimlərdən xarici əsərlərə istinad olunaraq bu sahə üzrə daha fundamental araşdırmaların aparılmasına və müqayisəli təhlillərin verilməsini, həmçinin, bu sahə üzrə mövcud olan problemlərin göstərilərək həll yollarının qeyd edilməsini məqsəduyğun hesab edirik.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. İsmayilov, B.V. *Strateji menecment. - Dərs vəsaiti. Bakı, “Təhsil”, - 2018.-296 s.*
2. Quliyev, T.Ə. *Menecmentin (idarəetmənin) izahlı lüğəti.-Bakı, 2001.- 78 s.*
3. Tağıyev, T.T. *Menecment: mühazirələr kursu. Bakı, 2006.-162 s.*

4. Блажевич, А.А. *Стратегический менеджмент. УФА-2005.* – 113 с.

5. Герчикова, И.Н. *Менеджмент. 4-е издание. Юнити, Москва – 2006.* –830 с.

6. *Стратегический менеджмент. Под. редакцией Петрова. СПб., 2006.* – 496 с.

7. Jeseviciute-Ufartiene, L. “Organization self-development based on mind activity expansion in management,” *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Research Papers,-2010, vol. 5, no. 24, pp. 55-62.*

8. Sarason, Y., Tegarden, F. “The erosion of the competitive advantage of strategic planning,” *Journal of Business and Management,-2003, vol. 9, no. 1, pp. 1-21.*

XÜLASƏ:

Menecment müasir dövrdə mühüm əhəmiyyətə malik olan fəaliyyət sahələrindən biridir. Menecmentdə strategiya anlayışı, onun planlaşdırılması və qiymətləndirilməsi yerli və xarici müəlliflərin əsərlərinə istinad olunaraq şərh edilmişdir. Məqalədə həmçinin strategiyanın reallaşdırılması prosesinin əsas idarəetmə təşkilədiciləri, strateji menecmentin SWOT analizi, idarəetmədə hər hansı bir təşkilatın məqsədli vəziyyətinin müəyyənəndirilməsinə yanaşmaların və strategiyanın reallaşdırılmasının planlaşdırma modellərinin qısa xarakteristikası cədvəl və sxemlər əsasında izah edilmişdir.

Açar sözlər: *Strateji menecment, SWOT analiz, reallaşdırma, planlaşdırma, qiymətləndirmə, idarəetmənin metodologiyası*

Abdulhasanova Rahiba Zeynal
Nakhchivan State University
Teacher of the "International trade and management" department

Planning the implementation of the strategy in management and its evaluation

SUMMARY:

Management is one of the important fields of activity in modern times. The concept of strategy in management, its planning and evaluation was interpreted with reference to the works of local and foreign authors. The article also explains the main ma-

agement organizers of the strategy implementation process, SWOT analysis of strategic management, approaches to determining the target situation of any organization in management, and a brief description of strategy implementation planning models based on tables and schemes.

Keywords: Strategic management, SWOT analysis, implementation, planning, evaluation, management methodology.

Абдулхасанова Рахиба
Нахчыванский Государственный
Университет
Преподаватель кафедры «Международная торговля и менеджмент»

Планирование и оценка реализации стратегии в управлении

РЕЗЮМЕ:

Менеджмент является одной из важных сфер деятельности в наше время. Понятие стратегии в менеджменте, ее планирование и оценка интерпретировались на основе работ отечественных и зарубежных авторов. Также в статье раскрыты основные управленческие организаторы процесса реализации стратегии, SWOT-анализ стратегического управления, подходы к определению целевой ситуации любой организации в управлении, а также дано краткое описание моделей планирования реализации стратегии на основе таблиц и схем.

Ключевые слова: *Стратегический менеджмент, SWOT-анализ, реализация, планирование, оценка, методология управления.*