



**Bəşirli Səməd
Əlövsət oğlu**

dissertant

İqtisadi İslahatlar Elmi-Tədqiqat
Institutu

AZ 1011, Bakı ş., H.Zərdabi pros., 88a.

samedazer@yahoo.com

UOT 338.2: 658.513.4

STRATEJİ PLANLAŞDIRMA VƏ ONUN KONSEPTUAL ƏSASLARININ İNKİŞAF MEYİLLƏRİ

səh. 123-136

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi – strateji planlaşdırmanın nəzəri əsaslarının tarixi inkişafının araşdırılması, strateji planlaşdırma ilə bağlı mövcud olan yanaşmaların müqayisəli təhlilinin verilməsi.

Tədqiqatın metodologiyası – sistemli yanaşma və müqayisəli təhlil üsulları.

Tədqiqatın nəticələri – strateji planlaşdırma dair yanaşmaların planlaşdırma prosesində tətbiqi açıqlanmışdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri – strateji planlaşdırmanın makro səviyyədə tətbiqinə dair araşdırmaların məhdudluğu.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti – tədqiqatın nəticələri iqtisadiyyatın müxtəlif sahələrində strateji planlaşdırmanın makro səviyyədə tətbiqində istifadə oluna bilər.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi – strateji planlaşdırmanın makro səviyyədə tətbiqinin nəzəri aspektləri Azərbaycanda ilk dəfə araşdırılmışdır.

Açar sözlər: *strateji planlaşdırma, strateji menecment, resurs əsaslı yanaşma, sahə əsaslı yanaşma, institut əsaslı yanaşma.*

1. Giriş

Strateji planlaşdırma mövcud vəziyyətin qiymətləndirilməsi, arzu olunan gələcəyin müəyyən olunması və həmin gələcəyə çatmaq üçün strategiyaların müəyyənləşdirilməsi və planlaşdırılması fəaliyyətidir. Strateji planlaşdırma konsepsiyası şirkətlərin korporativ strategiyalarının formalaşdırılması mexanizmini müəyyən etmək məqsədilə strateji menecmentin tərkib hissəsi olaraq, 1960-cı illərdə meydana gəlmişdir. Korporativ səviyyədə strateji planlaşdırma 1970-ci illərdə yayılmağa başlamış, 2000-ci illərin əvvəllərindən etibarən isə, strateji planlaşdırma inkişaf etməkdə olan dövlətlər tərəfindən makro səviyyədə planlaşdırmada geniş tətbiq olunmuşdur. Azərbaycanda ilk dəfə makro səviyyədə strateji planlaşdırma 2012-ci ildə qəbul edilən “Azərbaycan 2020: gələcəyə baxış” İnkişaf Konsepsiyası ilə başlamışdır. Daha sonra 2016-cı ildə növbəti uzunmüddətli strateji sənəd olan Azərbaycan Respublikasının milli iqtisadiyyat perspektivi üzrə Strateji Yol Xəritəsi təsdiq olunmuşdur.

Strateji planlaşdırmanın son illərdə makro səviyyədə geniş tətbiqi bu sahənin nəzəri əsaslarının tarixi inkişafının araşdırılması, strategiyanın formalaşdırılmasına təsir edən yanaşmaların təhlil edilməsi zərurətini ortaya qoyur. Bu baxımdan strateji planlaşdırmanın nəzəri əsaslarının tarixi inkişafının öyrənilməsi üçün aşağıdakılar təhlil olunması zəruri bilinir: strateji planlaşdırmanın strateji menecmentdə rolu; strategiya və planlaşdırma haqqında anlayışlar; strateji planlaşdırma nəzəriyyəsinə də tanınmış tədqiqatçıların töhfələri; strategiyanın formalaşdırılmasına təsir edən yanaşmalar və onların planlaşdırma prosesində tətbiqi.

2. Strateji planlaşdırmanın mahiyyəti və əhatə dairəsi

Strategiyanın elementlərinin biznesin idarə edilməsinə tətbiqi müasir menecmentin qurucusu sayılan Fransa alimi Henri Fayol (1841-1925) ilə başlamışdır. Henri Fayol 1916-cı ildə planlaşdırma, təşkil etmə, kommunikasiya, əlaqələndirmə və nəzarəti menecmentin beş əsas funksiyası olaraq müəyyən etmişdir [1]. Daha sonra ötən əsrin 20-ci illərinin əvvəllərində ABŞ-da yerləşən Harvard Biznes Məktəbi tərəfindən hazırlanmış Harvard Siyasət Modeli ilə strateji planlaşdırma üsulları ilk dəfə biznesə tətbiq edilmişdir [2].

Model şirkətin fəaliyyət göstərdiyi mühitə uyğun strategiyaların formalaşdırılması məsələlərini araşdırmış, GZİT (güclü və zəif tərəflər, imkanlar və təhdidlər) təhlilinin əsasını qoymuşdur [3].

Strateji planlaşdırma konsepsiyası ötən əsrin ortalarında strateji menecmentin yeni fənn kimi ortaya çıxması ilə başlamışdır. Strateji menecment düşüncə məktəbləri tarixən iki yerə ayrılır (preskriptiv və deskriptiv) və strateji planlaşdırmanın bu fəndəki roluna birmənalı yanaşmır [4, s.2].

Preskriptiv (*yönləndirici*) yanaşma planlaşdırmanı strateji menecmentin ən vacib tərkib hissəsi hesab edir. Sözü gedən yanaşmaya əsasən, informasiya toplanıb təhlil olunur, rəhbərlik təhlillərin əsasında gələcək uzunmüddətli məqsədləri müəyyən edir və buna uyğun olaraq həyata keçiriləcək tədbirləri qərarlaşdırır. Bu yanaşma strategiyanın hazırlanması prosesinə üstünlük verir.

Deskriptiv (*təsviredici*) yanaşma isə strategiyanın hazırlanmasının deyil, necə icra olunmasının vacibliyinə əsaslanır. Deskriptiv yanaşmanın müdafiəçiləri nəzərdə tutulan strategiya ilə faktiki icra olunan strategiyanın praktikada tamamilən fərqləndiyini irəli sürür və bu səbəbdən strategiyanın hazırlanmasındansa, gözlənilməz çətinliklərin öhdəsindən gələ biləcək menecment sisteminin yaradılmasının vacibliyini vurğulayırlar.

Mövcud praktikada şirkətlərin və ya təşkilatların strateji menecmentin həyata keçirilməsində vəziyyətdən asılı olaraq, bu yanaşmalarından birinə və ya digərinə üstünlük verdiyini müşahidə etmək olar. Preskriptiv yanaşma özünü daha çox təxmin edilə bilən mühitdə doğrultduğu halda, deskriptiv yanaşmaya, əsasən, qeyri-müəyyənliyin hökm sürdüyü, dəyişən şəraitə çevik adaptasiyanın tələb olunduğu zamanlarda üstünlük verilir. Lakin nəzərə alınmalıdır ki, strategiyanın əvvəlcədən işlənməsi, həmin strategiyaya uyğun olaraq müxtəlif pessimist ssenarilərin mənfi təsirlərinin azaldılması məqsədilə hazırlıq tədbirlərinin görülməsi və ilkin reaksiyaların müəyyən edilməsi təşkilatların qeyri-müəyyənliklərlə dolu dəyişkən mühitə adaptasiya potensialını artırır.

Strateji planlaşdırma konsepsiyasını yaxından başa düşmək üçün “strategiya” və “planlaşdırma” anlayışlarının ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirilməsi zəruridir.

Strategiya vəziyyətin qiymətləndirilməsi, yekun məqsədlərin müəyyən olunması, resursların səfərbər edilməsi və məqsədlərə çatmaq üçün müvafiq tədbirlərin həyata keçirilməsi deməkdir. Strategiyada resurslardan düzgün istifadə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Təsadüfi deyil ki, məşhur strateq, prusiyalı general Carl Clausewitz (1780-1831) strategiyanı güclərin iqtisadiyyatı adlandırır [5, s.6].

Müasir dövrdə menecmentdə tətbiq olunan strategiyaların çoxu əsasını hərbi strategiyalardan götürür. Ötən əsrədək yalnız hərbi strategiyaların inkişaf etməsinin əsas səbəbi sənaye inqilabına qədər resursların, əsasən, hərbdə cəmləşdirilməsi ilə əlaqədardır. Sənaye inqilabı ilə rifahın artması və sərvətlərin biznesdə cəmləşməsi bu sahədə rəqabətin artmasına, resursların bölgüsü üzərində mübarizənin güclənməsinə səbəb oldu və beləliklə, strategiyanın menecmentdə tətbiqi zərurəti ortaya çıxdı. Belə olduğu təqdirdə, ilk olaraq, əsrlərdən bəri tətbiq olunan və təkmilləşmiş hərbi strategiyalar biznesə uyğunlaşdırılaraq tətbiq edildi.

Strategiya ilə bağlı ən məşhur təsnifat Kanada alimi H.Mintzberg (1939) tərəfindən verilmiş “5P” təsnifatıdır [6]:

- ❖ Plan (*Plan*) olaraq strategiya məqsədlərə nail olmaq üçün tədbirlərin sistemli icrasıdır.

- ❖ Fənd (*Ploy*) olaraq strategiya çətinliyi aşmaq üçün düşünülmüş manevrləri nəzərdə tutur.
- ❖ Şablon (*Pattern*) olaraq strategiya müəyyən hərəkətləri və ya davranışların şablonunu nəzərdə tutur.
- ❖ Mövqe (*Position*) olaraq strategiya şirkətlərin bazarlarda özlərini mövqeləndirməsi ilə bağlıdır.
- ❖ Perspektiv (*Perspective*) olaraq strategiya təşkilatların dünya görüşü ilə bağlıdır. Bu tip strategiyalar təşkilat üzvləri tərəfindən qəbul edilən ortaq perspektiv və ya ortaqlıq deməkdir.

Strateji planlaşdırma strateji baxış, məqsəd və tədbirləri əhatə etdiyi üçün perspektiv və plan olaraq strategiyalar strateji planlaşdırmanın əsasını təşkil edir.

Planlaşdırma məqsədlərin müəyyən olunması və həmin məqsədlərə çatmaq üçün həyata keçiriləcək fəaliyyətlərin dəqiqləşdirilməsi deməkdir. Planlaşdırmanın başlıca vəzifəsi layihələrin və məqsədlərin həyata keçirilməsinin asanlaşdırılmasından ibarətdir [7, s.94].

Planlar növlərinə görə, aşağıdakı kimi təsnif olunur:

Cədvəl. Planların növlərinə görə təsnifatı

Planların ölçüləri	Planların növləri
Əhatə dairəsi	Təşkilati və ya funksional
Əhəmiyyəti	Strateji və ya əməliyyat planları
Müddəti	Qısa, orta və uzunmüddətli
Tətbiq olunan yanaşma	Proaktiv (<i>prosesi başladan</i>) və ya reaktiv

Mənbə: Kast F.E., & Rosenzweig J.E. Organization and management: A system approach. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1979, p. 416-417

Strateji planlaşdırma, əsasən, menecmentin, daha dəqiq desək, şirkətlərin və təşkilatların (*o cümlədən ictimai təşkilatların*) idarə edilməsi ilə bağlı araşdırmaların mövzusu olduğu üçün müvafiq ədəbiyyatlarda yalnız korporativ strateji planlar tədqiq olunmuşdur. Halbuki, strateji planlaşdırma prosesinin korporativ planlarla yanaşı, yerli və ya mərkəzi icra hakimiyyəti orqanları tərəfindən həyata keçirilən milli və regional planlarda tətbiqinə xüsusilə tez-tez rast gəlmək olar. Müxtəlif ölkələrin orta və uzunmüddətli strateji planları və ya hər hansı sahənin inkişafına dair hazırlanmış bir çox planlar strateji planlaşdırma prosesinin tətbiq edildiyi strateji plan meyarlarına cavab verən planlardır.

Strateji planlaşdırmanın məqsədi planlaşdırma obyektinin (*təşkilatın, şirkətin, dövlətin və ya hər hansı bir sahənin*) strateji məqsədlərə uyğun olaraq transformasiyasını həyata keçirməkdir. Strateji planlaşdırma mövcud vəziyyətin

qiymətləndirilməsi, arzu olunan gələcəyin müəyyənləşdirilməsi, buna nail olmaq üçün strategiyaların işlənilməsi, tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi və fəaliyyətin ölçülməsi prosesidir. Strateji planlaşdırmanın ən böyük faydası planlaşdırma obyektinin mövcud vəziyyətinin təhlili və onun fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi istiqamətində addımların atılmasıdır.

3. Strateji planlaşdırma konsepsiyasının inkişafı

Strateji planlaşdırma sahəsində ətraflı araşdırmalar ötən əsrin 1960-cı illərindən etibarən başlamışdır. İlk nəzəri yanaşmalar ABŞ alimi İqor Ansoff (1918-2002), ABŞ alimi Peter Drucker (1909-2005), ABŞ alimi Alfred Chandler (1918-2007), ABŞ alimi Bruce Henderson (1915-1992) kimi tədqiqatçılar tərəfindən ortaya qoyulmuşdur. Müasir menecmentin banilərindən sayılan İqor Ansoffun araşdırmaları, əsasən, təşkilat ilə onun mövcud olduğu mühit arasında əlaqələrin öyrənilməsinə həsr edilmişdir. İ.Ansoffun 1965-ci ildə dərc olunan “Korporativ strategiya” kitabınadək şirkətlər və təşkilatların fəaliyyətlərinin planlaşdırılması ilə bağlı əhatəli və sistemli mexanizm mövcud deyildi. Ənənəvi planlaşdırma illik büdcə planlaşdırması vasitəsilə həyata keçirilirdi ki, bu da hər hansı strateji məsələlərdən çox, təşkilatların qarşılaşdıqları cari məsələlərin həllinə yönəlirdi. İ.Ansoff təşkilatların fəaliyyət göstərdikləri mühitdə baş verə biləcək dəyişikliklərə adaptasiya oluna bilmələrinin vacibliyini ortaya qoydu. İ.Ansoff mühiti 2 geniş kateqoriyaya: tarixi və davamlı olmayan mühitlərə ayırırdı [9, s.23-42]. Tarixi mühitdə gələcəklə bağlı qərarlar keçmiş və hazırki hadisələrə və trendlərə görə verilir, dəyişikliklər təxmin olunandır. Qeyri-davamlı mühitdə isə gələcək qismən təxmin oluna bilər və ya gələcək tamamilə təxmin olunmazdır. Bu səbəbdən də dəyişikliklər mühitdən alınan zəif siqnaallar əsasında qurulan ssenarilərə əsaslanır [10]. İ.Ansoff strateji planlaşdırmanın nəzəri əsaslarını yaradaraq strategiyanın formalaşdırılması və strateji qərarvermə ilə bağlı sistemli yanaşmanı ortaya qoydu. İ.Ansoff təşkilat tərəfindən qəbul edilən qərarları təsnifləşdirərək “3S” adlanan 3 qrupa ayırırdı [11]:

- ❖ Strategiya (*Strategy*) ilə bağlı qərarlar (*məhsul və bazara yönəli*);
- ❖ Struktur (*Structure*) ilə bağlı qərarlar (*inzibati məsələlərə yönəli*);
- ❖ Sistem (*System*) ilə bağlı qərarlar (*əməliyyat və cari fəaliyyətə yönəli*).

Struktur və sistemlə bağlı qərarlar bir dəfə verildikdən sonra onlarla bağlı hər dəfə köklü qərar verməyə ehtiyac olmur. Beləliklə, həmin qərarların verilmə səlahiyyəti aşağılara ötürülə bilər. Strateji qərarlar isə digər qərarlardan fərqlənir. Hər dəfə mühitdə dəyişiklik baş verdikdə strateji qərarın yenidən verilməsi gərəkir. Beləliklə, strateji qərarların verilməsi ilə bağlı hər hansı təlimat və şablon qəbul edilə bilməz. Bu səbəbdən belə qərarların verilməsi aşağılara ötürülmür.

İ.Ansoffun korporativ strategiya sahəsinə verdiyi töhfələr içində onun strategiyanın komponentləri, İ.Ansoff matrisi və mühit türbulansları ilə bağlı araşdır-

malarını qeyd etmək olar. İqor Ansoff strategiyasının komponentlərini 4 qrupda təsnifləşdirir [10]. Bunlar məhsul və bazarın əhatə dairəsi (*şirkətin fəaliyyəti nədən ibarətdir və istehsal etdiyi məhsul nədir*); böyümə vektoru (*artımın necə əldə olunması ilə bağlı*); rəqabətli üstünlüklər (*şirkətin rəqabət apara biləcəyi sahələr*) və sinerjidir (*müxtəlif fəaliyyətlərin birgə həyata keçirilməsi nəticəsində əldə edilən faydanın həmin fəaliyyətlərin ayrı-ayrılıqda icrası ilə yaranan faydaların cəmindən yüksək olması*).

Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, İ.Ansoffun araşdırmaları əsasən, təşkilat və onun mövcud olduğu mühitlə bağlıdır. Müəllif şirkət rəhbərlərinin əksər hallarda eyni yanaşma nümayiş etdirdiklərini, onların plan və davranışlarını mühitə görə dəyişmədiklərini irəli sürür [10]. Bundan irəli gələrək, İ.Ansoff şirkətlərin formalaşdırdıqları strategiyaların onların fəaliyyət göstərdikləri mühitlərdə qarşılaşdıqları turbulanslara görə, dəyişdirməli olduğunu önə sürür. Ansoff mühitdə baş verən turbulansları 5 qrupda təsnifləşdirir: təkrarlanan (*yavaş templə təkrarlanan və təxmin olunan*), genişlənən (*sabit templə artan*), dəyişən (*artım tempi yüksələn*), davamlı olmayan və sürpriz (*təxmin olunmayan və yeni məhsul və xidmətlərin yaranmasına zəmin yaradan*).

İ.Ansoffun əsərləri strateji planlaşdırmanın zəruriliyi baxımından önəmli olduğu halda, B.Hendersonun fikirləri strategiyanın müəyyənləşdirilməsi baxımından əhəmiyyətlidir. B.Henderson strategiya konsepsiyasının mənşəyi ilə bağlı araşdırmasında Gause prinsipinə əsaslanaraq, eyni davranış nümayiş etdirən rəqiblərin bazarda birgə mövcud ola bilməyəcəyini irəli sürür [12]. Onun fikrincə, hər hansı biznesin bazarda mövcud ola bilməsi üçün onun rəqibləri ilə müqayisədə unikal üstünlüyə sahib olması lazımdır. B.Henderson strategiyayı biznesin rəqabət üstünlüklərini inkişaf etdirən tədbirlər planı olaraq görür.

P.Drucker strategiyanın müəyyən edilmiş məqsədlər vasitəsilə həyata keçirilə biləcəyini bildirir və məqsədlərin aşağıdakı şəkildə açıqlayır [13, s.54-62]:

- ❖ Məqsədlər bunlardan qaynaqlanmalıdır: biznesimiz nədir, nə olacaq və nə olmalıdır.
- ❖ Məqsədlər abstrakt olmamalıdır, spesifik hədəfə və spesifik tapşırığa çevrilə bilməlidir.
- ❖ Məqsədlər resursların konsentrasiyasına və səylərin səfərbər edilməsinə imkan verməlidir.
- ❖ Məqsədlər bir neçə olmalıdır. “Bir doğru məqsəd”in axtarışı yanaşması yanlışdır.
- ❖ Məqsədlər biznesin davam etməsi üçün zəruri olan sahələri əhatə etməlidir (*marketing; innovasiya; insan resursları; maliyyə resursları; fiziki resurslar; məhsuldarlıq; sosial məsuliyyət və mənfəət tələbləri*).

A.Chandlerin fikirləri isə, əsasən, strategiyanın icrası, qarşıya qoyulan məqsədlərin həyata keçirilməsi məsələlərinə aydınlıq gətirir. A.Chandler mühitlə

şirkətin strateji davranışı arasında dinamik ardıcıl əlaqənin olduğunu və bunun təşkilatın daxili strukturuna təsir etdiyini bildirir [14, s.84]. A.Chandler şirkətlərin strateji planlaşdırmanı mərkəzdən aparmalarını yerlərdəki biznes bölmələrinin isə günlük əməliyyatları sərbəst həyata keçirmələrini dəstəkləyir [15].

Yuxarıda qeyd olunanlar strateji planlaşdırma sahəsində tanınmış alimlərin fikirləridir. Bu fikirlər əsasən, strateji planlaşdırmanın bir fənn kimi meydana çıxdığı dövrlərə təsadüf edir. Nəzərə alınmalıdır ki, strateji planlaşdırmanın nəzəri əsasları şirkətlərin bazarda fəaliyyətlərini davam etdirə bilmələri ilə bağlı mikro səviyyədə (*müəssisə səviyyəsində*) strategiyaların formalaşdırılması problemlərini əhatə edir. Makro səviyyədə (*ölkə səviyyəsində*) strateji planlaşdırma fəaliyyəti də bu nəzəri əsaslara söykənir. Halbuki, makro səviyyədə strateji planlar mikro strategiyalardan fərqli olaraq, yalnız mənfəət əldə etmək məqsədləri daşımır. Makro strategiyalarda sosial aspektlər və digər qeyri-kommersiya faktorları kifayət qədər geniş paya sahibdir.

Qeyd olunanları nəzərə alaraq, strategiyanın formalaşdırılmasına təsir edən yanaşmaların nəzərdən keçirilməsi və onların makro səviyyədə iqtisadi sahələrin planlaşdırılması prosesində tətbiqi imkanlarının təhlili məqsədəuyğun olardı.

4. Strateji planlaşdırmada tətbiq olunan yanaşmalar

Ötən dövr ərzində strateji planlaşdırma ilə bağlı elmi ədəbiyyatlarda 4 yanaşma formalaşmışdır: portfel planlaşdırılması yanaşması, sahə əsaslı yanaşma, resurs əsaslı yanaşma və institut əsaslı yanaşma.

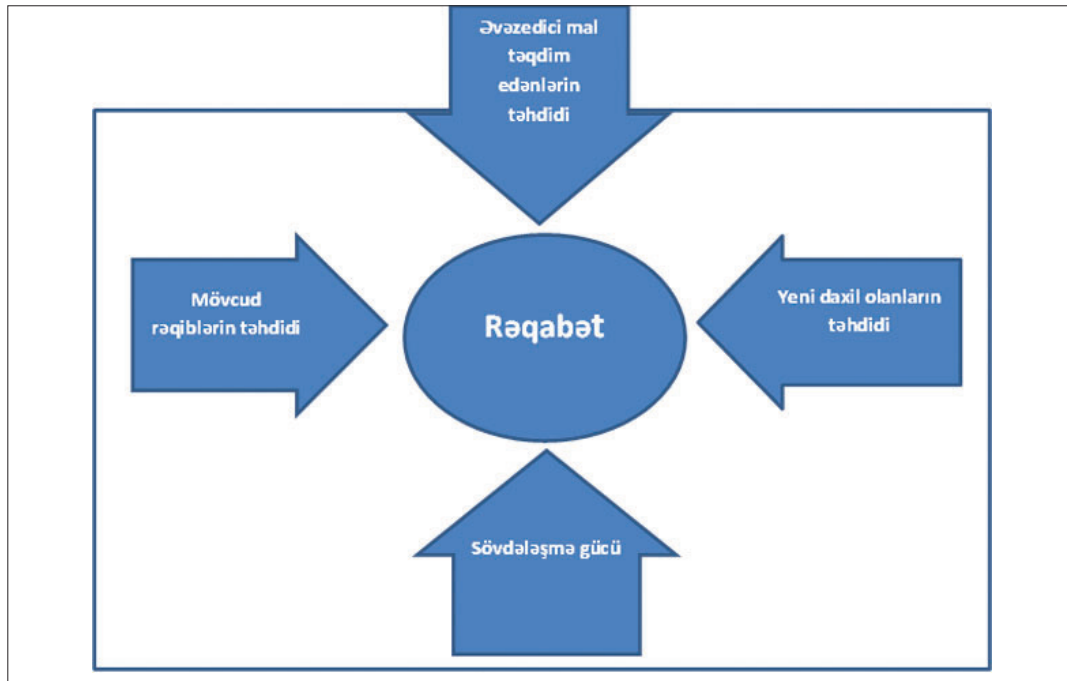
Ötən əsrin 60-cı illərində strateji planlaşdırmanın yeni yayılmağa başladığı dövrlərdə portfel planlaşdırılması yanaşması populyarlaşdı. Yanaşma Boston Konsaltinq Qrup, MakKinzi və Kompani və Strateji Planlaşdırma İnstitutunun ayrı ayrılıqda apardığı fəaliyyətinin nəticəsində meydana çıxmışdır [16]. Yanaşma ondan ibarətdir ki, diversifikasiya olunmuş şirkət öz fəaliyyətini portfelin idarə olunması ilə daha yaxşı anlaya bilər və planlaşdırmanı buna görə həyata keçirə bilər. Lakin bu yanaşma strategiyanın formalaşdırılması üçün yetərli deyil. Adı çəkilən yanaşma ilə strateji planlaşdırma təşkilatın siyasətindən və strukturundan uzaqlaşmış, risklərin idarə olunması və bazar payı üzərində fokuslanmışdır [17]. Adı çəkilən yanaşmadan makro səviyyədə strateji planların hazırlanmasında istifadə olunmur.

Sahə əsaslı yanaşma fəaliyyəti xarici mühiti nəzərə almaqla planlaşdırmağı, bazardakı fürsət və imkanlardan istifadə etməyi əsas tutur. Sahə əsaslı yanaşmanın kökləri II Dünya Müharibəsindən sonra aparılan araşdırmalara dayanır. Məqsəd rəqabətin mümkün olmadığı və ya arzu olunmadığı sahələrin öyrənilməsi, həmin sahələrdə daha yaxşı iqtisadi performansın göstərilə biləcəyi rəqabət imkanlarının araşdırılmasından ibarət idi [18]. Daha sonra 1950 və 1960-cı illərdə isə Bain/Mason paradigması ortaya çıxdı. Paradigmanın mahiyyəti şirkətin bazardakı performansının

rəqabət etdiyi sahədə mövcud olan mühitin xüsusiyyətlərindən asılılığına əsaslanırdı. 1970-ci illərdə isə LCAG (*Learned, Christensen, Andrews, Guth*) yanaşması işıq üzü gördü. Yanaşma strategiyasını məqsəd, bazar, marketinq və istehsal kimi faktorları nəzərə alaraq, şirkətin fəaliyyət göstərdiyi mühitdə necə rəqabət aparacağını müəyyənləşdirilməsi kimi izah edirdi [19].

ABŞ alimi M.Porterin (1947) “5 güc”ə dair yanaşması həmin yanaşmaların davamı olub rəqabətin intensivliyinin müəyyən olunması ilə sahənin cəlbediciliyinin ölçülməsini əsas götürür [20, s.74-95]. Sahənin cəlbediciliyini müəyyən edən başlıca faktor onun gəlirliliyidir ki, bu da birbaşa rəqabətlə bağlıdır.

M.Porterin “5 güc”ü rəqabətin müəyyənləşdirilməsinə xidmət edir. Güclər mövcud rəqiblərin, bazara yeni daxil olanların, əvəzedici mal və xidmətlərin təhdidlərindən, eləcə də müştərilərin və məhsul təklif edənlərin sövdələşmə güclərindən asılıdır. Məhsul təklif edənin sövdələşmə gücündən başqa, digər 4 gücün artması qiymətlərin aşağı düşməsi və gəlirliliyin azalması ilə nəticələnir.



Şəkil 1: Porterin “5 gücü”

Mənbə: Porter E.M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979

M.Porterin [19] qeyd etdiyi kimi, sahə əsaslı yanaşma, şirkətin bütünü əhatə edən korporativ strategiyaların formalaşmasından daha çox, müəyyən sahənin rəqabət strategiyası üçün effektiv vasitədir. Bu fikir makro səviyyədə planlaşdırmaya da aid edilə bilər. Sahə əsaslı yanaşma ümumi milli iqtisadi strategiyanın for-

malaşdırılması üçün kifayət deyil, yalnız iqtisadiyyatın rəqabətə davamlı sahələrinin müəyyən olunması və inkişafı baxımından əhəmiyyətlidir. Eyni zamanda nəzərə alınmalıdır ki, sahə əsaslı yanaşma xarici mühitə kökləndiyi üçün bu yanaşmanın makro səviyyədə tətbiqi yalnız ixrac yönümlü iqtisadi inkişaf modellərini mənimsəmiş ölkələrdə effektiv ola bilər.

M.Porterin “5 güc”ündən 10 il sonra ABŞ alimi C.Prahalad (1941-2010) və ABŞ alimi G.Hamel (1954) tərəfindən resurs əsaslı yanaşmanın əsasını təşkil edən əsas bacarıqlar yanaşması ortaya qoyuldu [5]. Burada müəyyən edici faktor olaraq şirkətin fəaliyyət göstərdiyi mühit deyil, sahib olduğu resurs çıxış edir. Şirkətin sahib olduğu resurslar onun əsas bacarıqlarını müəyyənləşdirir [22]. Sahə əsaslı yanaşma nə qədər xarici mühitə köklənibsə, resurs əsaslı yanaşma bir o qədər daxili resurslara üstünlük verir. Resurs əsaslı yanaşmada tətbiq olunan proses 5 mərhələyə ayrılır [23]: şirkətin resurslarının müəyyənləşdirilməsi, imkanlarının öyrənilməsi, gəlir əldə etmə potensialının öyrənilməsi, strategiyanın müəyyənləşdirilməsi və çatışmayan resursların dəqiqləşdirilməsi. Bu yanaşmaya əsasən, şirkətin rəqabətli üstünlüyü sərəncamında olan qiymətli resurslardan istifadə etməsindən asılıdır.

Əsas bacarıqlar bir sıra tələblərə cavab verməlidir [5]: dəyərli olmalıdır, ötürülə bilməməlidir (*transfer edilə bilməməlidir*), şirkət üçün əlyətərli və unikal olmalıdır.

Resurs əsaslı yanaşma iqtisadiyyatın müəyyən sahələrinin inkişafı ilə bağlı strategiyaların formalaşdırılmasında istifadə oluna bilər. Daxili resurslara kökləndiyi üçün daxili bazarı qoruyan, idxal əvəzləyici siyasət yürüdən ölkələrdə strateji planların hazırlanmasında istifadəsi tövsiyə olunur. Sənayeləşmənin ilk dövrlərində daxili resursların təsərrüfat dövrüyyəsinə cəlb edilməsi əhəmiyyətlidir. Daxili resurslardan istifadə yüksəldikcə dayanıqlı iqtisadi artımın təmin edilməsi üçün makro strategiyalar sahə əsaslı yanaşmaya müraciət edirlər.

İnstitut əsaslı yanaşma şirkətlərin rəqabətli üstünlüklərinin fərqlənməsində institutların rolunu araşdırır [24]. İqtisadçı Douglas North institutu “insanların qarşılıqlı əlaqələrini quran insanlar tərəfindən yaradılmış məhdudiyətlər” kimi müəyyən edir [25, s.29]. Sosioloq Richard Scott isə institutu “sosial davranışa sabitlik gətirən və mənə verən tənzimləyici, normativ və koqnitiv strukturlar və fəaliyyətlər” olaraq tərif edir [26]. North institutları formal və qeyri-formal [25], Scott isə tənzimləyici, normativ və koqnitiv olaraq qruplaşdırır [26].

İnstitut əsaslı yanaşmada institutlarla təşkilat arasında dinamik interaktiv əlaqə nəticəsində strategiya seçiminin necə baş verdiyi öyrənilir. İnstitut əsaslı yanaşma sahə əsaslı yanaşma kimi xarici mühitin şirkətlərin fəaliyyətinə təsirini araşdırır. Lakin nəzərə alınmalıdır ki, institut əsaslı yanaşmada nəzərdə tutulan xarici mühit, sahə əsaslı yanaşmada nəzərdə tutulan mühitdən çox daha dərin və əhatəlidir. Sahə əsaslı yanaşma 1970-ci illərdə ABŞ-da olan kəskin rəqabət fonunda yaranmışdır [24]. Bu fikrin müdafiəçiləri rəqabətin arxasında dayanan amillərə nəzər yetirmirlər. İnstitut əsaslı yanaşma isə məhz rəqabətin arxasında dayanan, ona təsir edən təsisat-

ları araşdırır. İnstitut əsaslı yanaşma inkişaf edən və inkişaf etməkdə olan ölkələr arasında əsas fərq olaraq institutların mövcudluğu və gücünü görür. Məsələn, McMillan bildirir ki, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bazar mexanizmləri yaxşı işlədiyi üçün həmin ölkələrdə institusional mexanizmlər gözə görünür [24]. Müəllif inkişaf etməkdə olan ölkələrdə bazar mexanizmlərinin zəif işləməsini bazarı dəstəkləyən institusional mexanizmlərin yoxluğu ilə əlaqələndirir.

İnstitut əsaslı yanaşmanın tətbiqi sahə və resurs əsaslı yanaşmaların tətbiqini istisna etmir. İnstitut əsaslı yanaşmanın tətbiqi ilə strategiyanın müəyyənəndirilməsinə dair yanaşmalar daha da təkmilləşmiş, strategiyanın formalaşması prosesində nəzərə alınmayan təsisatların roluna əhəmiyyət verilmişdir. Bu yanaşmanın makro səviyyədə iqtisadi strategiyaların formalaşdırılmasında daha geniş tətbiq oluna bilər.

5. Nəticə

Strateji planlaşdırmanın nəzəri əsaslarının tarixi inkişafı qərbi ölkələrində iqtisadi konyunkturda və rəqabət mühitindəki dəyişikliklərə uyğun olaraq baş vermişdir. Ötən əsrin 70-ci illərində meydana çıxan sahə əsaslı yanaşma bazarda mövcud olan və ya yarana biləcək fürsətlərə uyğun strategiyanın qurulması fikrini irəli sürdüyü halda, 1990-cı ildə işıq üzü görən resurs əsaslı yanaşma ixtisaslaşma və köməkçi bizneslərin outsorsinq (*şirkətin profilinə aid olmayan funksiyaların müvafiq sahədə fəaliyyət göstərən müəssisələrə ötürülməsi*) edilməsi tendensiyasına uyğun olaraq şirkətlərə əsas bacarıqlarını inkişaf etdirərək unikalılıqlarını ortaya qoymalarını tövsiyə edirdi. Sən dövrələrdə ortaya atılan institut əsaslı yanaşma makro strategiyaların formalaşdırılması baxımından olduqca əhəmiyyətlidir.

Makro səviyyədə strateji planların hazırlanması perspektivindən baxdıqda isə, hər üç yanaşmaya müraciət edilməsi məqsədəuyğundur. Ölkələrin sənayeləşmə səviyyəsi və həyata keçirilən iqtisadi siyasət kursu hansı yanaşmanın strategiyanın formalaşdırılmasında prioritet olduğunu müəyyənəndirir. Sənayeləşmənin ilk dövrlərində resurs əsaslı yanaşma, sonrakı dövrlərdə isə sahə əsaslı və institut əsaslı yanaşmalara makro səviyyədə iqtisadi planlaşdırmada üstünlük verilməsi tövsiyə olunur.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Wren D.A., Bedeian A.G., Breeze J.D. The foundation of Henry Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 2002, 40/9, pp. 906-918 (*Wren D.A., Bedeian A.G., Briz J.D. Henri Fayolun inzibati nəzəriyyəsinin əsasları. "Menecment qərarları" jurnalı*).
2. Blackerby P. History of strategic planning. *Armed Forces Comptroller magazine*, Vol. 39, no. 1, Winter 1994, pp. 23-24, retrieved from: <http://www.blackerbyas->

- soc.com/history.html#fns (*Blekberi P. Strateji planlaşdırmanın tarixi. "Silahlı qüvvələr" jurnalı*).
3. Dolence M.G. The curriculum-centered strategic planning model. EDUCAUSE Center for Applied Research, Research Bulletin. Volume 2004, Issue 10, May 2004 (*Dolens M.G. Kurrikulum mərkəzli strateji planlaşdırma modeli. EDU-CAUSE Tətbiqi Araşdırma Mərkəzi. Araşdırma Bülleteni*).
 4. Dobson P.W., Starkey K., Richards J. Strategic management: Issues and cases. Oxford: John Wiley and Sons Ltd., 2004, p. 264 (*Dobson P.V, Starkey K., Riçards J. Strateji menecment: məsələlər və keyslər*).
 5. Kotler P., Berger R., Bickhoff N. The quintessence of strategic management: What you really want to know to survive in business. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2010, p. 129. (*Kotler P., Berger R., Bikhof N. Strateji menecmentin əsasları: Biznesdə qalmağınız üçün nəyi bilməlisiniz. Springer-Verlaq Berlin Heidelberg*).
 6. Mintzberg H. Strategy concept I: Five Ps for strategy, Strategy concept II: Another Look at why organizations need strategies. Harvard Business Review, October 1987. (*Mintzberg H. Strateji konsept I: Strategiyanın 5 P-si, Strateji konsept II: Təşkilatların strategiyaya olan ehtiyaclarına digər baxış. "Harvard biznes icmalı"*).
 7. Koontz H., O'Donnell C. Principles of management: An analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill, 1972, p. 748 (*Koontz H., O'Donnell C. Menecmentin prinsipləri: Menecment funksiyalarını təhlili. "MakQrou-Hil" nəşriyyatı*).
 8. Kast F.E., & Rosenzweig J. E. Organization and management: A system approach. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1979, p. 520 (*Kast F. E., & Rosenzveiq J. E. Təşkilat və menecment: Sistemli yanaşma. "MakQrou-Hil" nəşriyyatı*).
 9. Ansoff H. I. Corporate strategy. Pelican / Penguin Books, 1981, p. 241 (*Ansoff H.İ. Korporativ strategiya. "Pinqvin" nəşriyyatı*).
 10. Gianos J.F. A Brief introduction to Ansoffian theory and the optimal strategic performance - positioning matrix on small business (OSPP). Journal of Management Research, 2013. Vol. 5, No. 2. pp.107-118 (*Gianos J.F. Ansoff nəzəriyyəsi və optimal strateji performansın qısa təqdimatı. "Menecment araşdırması jurnalı"*).
 11. Ansoff H.I. Strategic issue management. Strategic Management Journal. Volume 1, Issue 2, April/June 1980, pp. 131-148 (*Ansoff H.İ. Strateji məsələlərin menecmenti. "Strateji menecment" jurnalı*).
 12. Henderson B. D. The origin of strategy: What business owes Darwin and other reflections on competitive dynamic. Harvard Business Review, November-December 1989 (*Henderson B. D. Strategiyanın mənşəyi: Biznes Darvinə və rəqəbətli dinamikanın digər reflekslərinə nə borcludur. "Harvard biznes icmalı"*).
 13. Drucker P.F. Management: Tasks, responsibilities, practices. New York: Truman

- Talley Books, 1986, p. 553 (*Druker P.F. Vəzifələr, məsuliyyətlər, təcrübələr. "Truman Talley" kitab nəşriyyatı*).
14. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industry. Beard Books, 1962, p. 479 (*Çandler A.D. Stratejiya və struktur: Amerika sənayesi tarixindən bölmələr. "Beard" kitab nəşriyyatı*).
 15. Candy V., Gordon J. (2011). The historical development of strategic planning theories. International Journal of Management & Information Systems, Fourth Quarter 2011, Volume 15, Number 4, pp. 71-89 (*Kendi V., Qordon J. Strateji planlaşdırma nəzəriyyəsinin tarixi inkişafı. "Menecment və informasiya sistemləri" beynəlxalq jurnalı*).
 16. Hamermesh R.G. Making Planning Strategic. Harvard Business Review, July 1986. Hamermeş R.G. Planlaşdırmanın strateji olması. "Harvard biznes icmalı".
 17. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Second edn. Harlow: Prentice Hall, 2009. (*Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strateji menecmentə dair bələdçi turu. "Prentis Hol" nəşriyyatı*).
 18. De Bondt R., Vandekerckhove J., Research report: Industrial organization and the economics of business strategy. Department of Applied Economics, Catholic University of Leuven. Research Prepared for "International Conference on Industrial Economics and Regulation: Theory and Policy" Shandong University, Jinan, China, 30-31 October 2004, from: https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/224641/1/OR_0449.pdf (*De Bond R., Vandekerçove J., Araşdırma hesabatı: Sahə təşkilatı və biznes strategiyasının iqtisadiyyatı. "Sahə iqtisadiyyatı və tənzimləmə: nəzəriyyə və siyasət" mövzusunda beynəlxalq konfrans üçün hazırlanmışdır.*).
 19. Porter E.M. The contribution of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 1981, Vol. 6, No. 4, pp. 609-620 (*Porter E.M. Sahə təşkilatının strateji menecmentə töhfəsi. "Menecment akademiyası icmalı"*).
 20. Porter E.M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press, 1980 (republished in 1998), p. 580 (*Porter E.M. Sahələrin və rəqabət edənlərin təhlili üçün üsullar. "Fri Pres" nəşriyyatı*).
 21. Porter E.M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March 1979 (*Porter E.M. Rəqabətli güclər strategiyanı necə formalaşdırır. "Harvard biznes icmalı"*).
 22. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, May-June 1990 (*Prahalad C.K., Hamel G. Korporasiyanın əsas bacarığı. "Harvard biznes icmalı"*).
 23. Grant R.M. The resource based theory of competitive advantage. Californian Management Review. 33(3), 1991, pp. 114-135 (*Qrant R.M. Rəqabətli üstünlüyün resurs əsaslı nəzəriyyəsi. "Kaliforniya menecment icmalı"*).

24. Peng M.W., Sun S.Li., Pinkham B., Chen H. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, August 2009, pp. 63-81 (*Penq M.V., Sun S.Li., Pinkham B., Chen H. İnstitut əsaslı yanaşma strategiyasının üçüncü dayağı kimi. "Menecment perspektivləri akademiyası" jurnalı*).
25. North D.C. *Institutions, Institutional change, and economic performance*. Cambridge, MA: Harvard University, 1990, p. 159 (*North D.C. İnstitutlar; institusional dəyişmə və iqtisadi performans. Harvard Universitetinin nəşriyyatı*).
26. Scott R.W. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p. 360 (*Scott R.V. İnstitutlar və təşkilatlar. "Sage" nəşriyyatı*).

Баширли Самад Аловсат оглы

диссертант, Научно-исследовательский Институт Экономических Реформ
Министерства Экономики Азербайджанской Республики

Аннотация

Стратегического планирование и тенденции развития его концептуальных основ

Цель исследования – Исследование исторического развития теоретических основ стратегического планирования и сравнительный анализ подходов, в сфере стратегического планирования.

Методология исследования – системный подход и сравнительный анализ.

Результаты исследования – раскрыты способы применения подходов, влияющих на формирование стратегий в процессе планирования.

Ограничения исследования – нехватка исследований в области применения стратегического планирования на макро уровне.

Практическая значимость исследования – основные выводы и рекомендации могут быть использованы при подготовке стратегических планов на макро уровне в разных отраслях экономики.

Оригинальность и научная новизна исследования – впервые в Азербайджане исследованы теоретические аспекты применения стратегического планирования на макро уровне.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегический менеджмент, ресурсный подход, секторальный подход, институциональный подход.

Bashirli Samad Alovsat oğlu

dissertant, Research Institute of Economic Reforms under
Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan

Abstract

Strategic Planning and Development Tendencies of its Conceptual Bases

Purpose – study the historical development of strategic planning’s theoretical bases, conduct comparative analysis of approaches in the field of strategic planning.

Design/methodology – systematic approach and comparative analysis.

Findings – disclosed application of approaches on strategic planning in the planning process.

Research limitations – lack of researches in the field of application of strategic planning in the macro level.

Practical implications – main conclusions can be used in the macro level economic strategic planning.

Originality/value – the first article in Azerbaijan studying theoretical aspects of the application of strategic planning in the macro level.

Keywords: *strategic planning, strategic management, resource based approach, industry based approach, institution based approach.*

JEL Classification Codes: C54, E61

Məqalə redaksiyaya daxil olmuşdur: 05.05.17.

Təkrar işləməyə göndərilmişdir: 12.05.17.

Çapa qəbul olunmuşdur: 30.06.17.