https://doi.org/10.36719/2706-6185/40/7-14

Vasif Həziyev
Azərbaycan Kooperasiya Universiteti
iqtisad elmləri doktoru
1_hvb_1@mail.ru

Müəssisə idarəetməsində strateji menecmentin əhəmiyyəti

Xülasə

Müəssisənin səmərəliliyinin strateji menecment prinsiplərinin əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməsi idarəetmə mexanizmlərinin strukturunda və müasir müəssisələrin inkişafında sürətli təkamül dəyişiklikləri ilə əlaqədardır. Bu xüsusiyyətlər gələcəkdə müəssisənin fəaliyyətinin strateji menecment prinsiplərinin sayının genişlənməsi ilə müəyyən edilir.

Müəssisənin səmərəliliyinin strateji idarə edilməsi məqsədlərinə nail olmaq mərhələsində səmərəlilik və nəticəlilik prinsipi kimi prinsiplər nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin strateji idarə edilməsi prosesi həmişə təsərrüfat subyektinin iqtisadi və maliyyə fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması ehtiyacını özündə ehtiva etməlidir.

Aparılan araşdırmalar göstərir ki, müasir şəraitdə istənilən müəssisənin təsərrüfat-istehsal fəaliyyətinin səmərəliliyi xeyli dərəcədə strateji menecmentin hansı səviyyədə tətbiq edilməsindən asılıdır. Ona görə də fəaliyyəti prosesində strateji menecmentin xüsusiyyətlərinin və prinsiplərinin nəzərə alınması və tətbiqi hər bir müəssisənin qarşısında duran əsas məsələlərdən biri hesab edilməlidir. Ancaq nəzərə almaq lazımdır ki, vahid universal strateji menecment olmadığı kimi, bütün müəssisələr üçün vahid strategiya da yoxdur. Ona görə də müəssisədə strateji menecment tətbiq edilərkən müəssisənin fəaliyyət xüsusiyyətləri, potensial imkanları, strateji menecmentin uyğunluq, nəzarət, mürəkkəblik və səmərəlilik kimi əsas prinsipləri nəzərə alınmalıdır.

Açar sözlər: *müəssisə, strateji menecment, xüsusiyyətlər, tətbiq, təkmilləşdirmə, reallaşdırma*

Vasif Haziyev
Azerbaijan Cooperation University
Doctor of Economic Sciences
1_hvb_1@mail.ru

Importance of Strategic Management in Business Management

Abstract

The significant difference in the principles of strategic management of the efficiency of the enterprise is related to the rapid evolutionary changes in the structure of management mechanisms and the development of modern enterprises. These features are determined by the expansion of the number of strategic management principles of the enterprise's activity in the future.

At the stage of achieving the goals of strategic management of the efficiency of the enterprise, principles such as the principle of efficiency and effectiveness should be taken into account. The process of strategic management of the enterprise should always include the need to improve the economic and financial performance of the business entity.

The conducted studies show that in modern conditions, the efficiency of economic and production activities of any enterprise depends to a great extent on the level of strategic management. Therefore, considering and applying the characteristics and principles of strategic management in the process of its activity should be considered one of the main issues facing every enterprise. However, it should be taken into account that there is no single universal strategic management, and there is no single strategy for all enterprises. Therefore, when applying strategic management in an enterprise, the enterprise's operational characteristics, potential opportunities, the

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

main principles of strategic management such as compatibility, control, complexity and efficiency should be taken into account.

Keywords: *enterprise, strategic management, features, implementation, improvement, realization*

Giriş

Strateji menecment uzunmüddətli planlaşdırma ilə sinonimdir. Onun vəzifəsi müəssisəyə daha çevik olmağa kömək etmək, rəqabətdə qalib gəlmək və uzun müddətdə sağ qalmaq üçün bazar komponentlərindəki dəyişiklikləri əvvəlcədən təxmin etməyi öyrənməkdir. Müasir şəraitdə istənilən müəssisənin səmərəli fəaliyyəti strateji menecmentin hansı səviyyədə tətbiq edilməsi ilə bilavasitə bağlıdır. Müəssisəyə uzun müddətli rəqabətdə sağ qalmağa imkan verən strateji davranışın əhəmiyyəti son onilliklərdə xüsusilə kəskin şəkildə artmışdır. Ətraf mühitdəki dəyişikliklərin sürətlənməsi, yeni tələblərin yaranması və dəyişən istehlakçı münasibətləri, rəqabətin artması, biznesin beynəlmiləlləşməsi və qloballaşması, elm və texnologiyanın tərəqqisinin açdığı yeni gözlənilməz biznes imkanlarının yaranması, bunu mümkün edən informasiya şəbəkələrinin inkişafı, informasiyanın ildırım sürətilə yayılması və qəbulu, müasir texnologiyaların geniş imkanları, insan resurslarının rolunun dəyişməsi və bir sıra digər səbəblər strateji menecmentin əhəmiyyətinin kəskin artmasına səbəb olmuşdur.

Bununla belə, qeyd etmək lazımdır ki, vahid universal strateji menecment olmadığı kimi, bütün müəssisələr üçün vahid strategiya da yoxdur. Hər bir müəssisə özünəməxsus şəkildə unikaldır, ona görə də hər bir müəssisə üçün strategiyanın hazırlanması prosesi unikaldır, çünki bu, müəssisənin bazardakı mövqeyindən, inkişaf dinamikasından, potensialından, rəqiblərin davranışından, istehsal etdiyi malların və ya göstərdiyi xidmətlərin xüsusiyyətlərindən, iqtisadiyyatın vəziyyətindən, mədəni mühitdən və bir çox başqa amillərdən asılıdır (Ansoff, 2018).

Qeyd etmək lazımdır ki, mövcud bazar iqtisadiyyatı şəraitində strateji menecment müəssisənin istehsal prosesinin daim dəyişən mühitdə rəvan həyata keçirilməsini təmin edən xüsusi idarəetmə texnologiyasıdır. Müasir şəraitdə müəssisənin idarə edilməsinin strukturunun və keyfiyyətinin xüsusiyyətləri mühüm rol oynayır. İdarəetmənin keyfiyyəti təkcə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmağa deyil, həm də hər bir müəssisənin rəqabət üstünlüyünə nail olmaqla qalib gəlməyə çalışdığı bir mühitdə onun sağ qalmasını təmin etməyə imkan verir. Aydın rəqabət üstünlüyünə nail olmaq üçün istehlakçı tərəfindən tələb olunan məhsulların müəyyən edilməsi, eləcə də rəqiblərlə müqayisədə yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalı vacibdir. Təbii ki, bu cəhət bir tərəfdən texniki proseslərə xüsusi tələblər irəli sürürsə, digər tərəfdən də menecmentin keyfiyyətinə yüksək tələblər qoyur. Bu, ilk növbədə, müəssisənin iqtisadi, maliyyə və marketinq siyasəti və onların səmərəliliyi ilə bağlıdır və bu, xarici mühitdə baş verən bütün hadisə və hadisələrə reaksiya verə biləcək şəkildə qurulmuş səmərəli menecment tələb edir.

Tədqiqat

Strateji menecmentin mahiyyəti və sistemi

"Strateji menecment" termini keçən əsrin 60-70-ci illərin əvvəllərində ən yüksək səviyyədə idarəetmə ilə istehsal səviyyəsində mövcud idarəetmə arasındakı fərqi əks etdirmək üçün meydana atılmışdır. Bu fərqin edilməsi zərurəti ilk növbədə biznes mühitindəki dəyişikliklərdən irəli gəlirdi. Operativ idarəetmədən strateji menecmentə keçidin mahiyyətini əks etdirən aparıcı ideya kimi məqsəd, yuxarı rəhbərliyin diqqətini ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə vaxtında və lazımi reaksiya verməyə yönəltmək, xarici mühitin atdığı çağırışlara vaxtında cavab vermək idi (Antonov, 2020, p. 87).

Strateji menecment müəssisənin idarə edilməsi nöqteyi-nəzərindən aşağıdakılarla müəyyən edilə bilər:

− o, müəssisənin əsas strateji resursu kimi insan potensialına əsaslanır;

− istehsal fəaliyyətini istehlakçıların ehtiyaclarının daha dolğun ödənilməsinə yönəldir;

− müəssisədə çevik tənzimləməni, ətraf mühitdən gələn çağırışlara cavab verən və rəqabət üstünlüklərinə nail olmağa imkan verən dəyişiklikləri vaxtında həyata keçirir.

Bunlar birlikdə müəssisənin uzunmüddətli məqsədinə çatmaq üçün sağ qalmasına imkan verir. Strateji menecmentə bir-biri ilə əlaqəli beş idarəetmə məsələsinin dinamik dəsti kimi baxmaq olar.

Bu proseslər məntiqi olaraq bir-birindən irəli gəlir. Bununla belə, sabit bir əks əlaqə və buna uyğun olaraq hər bir prosesin digərlərinə və bütövlükdə hamısına əks təsiri vardır. Bu, strateji menecment sisteminin mühüm xüsusiyyətidir.

Ətraf mühitin təhlili, adətən, strateji menecmentin ilkin prosesi hesab olunur, çünki o, müəssisənin missiyasını və məqsədlərini müəyyən etmək və ona missiyanı yerinə yetirmək və məqsədlərinə nail olmağa imkanı verən davranış strategiyalarını hazırlamaq üçün əsas verir. Ətraf mühitin təhlili onun üç hissəsinin öyrənilməsini əhatə edir:

− makro mühit,
− yaxın ətraf mühit,
− daxili mühit.

Makromühitin təhlili ətraf mühitin aşağıdakı komponentlərinin təsirinin öyrənilməsini əhatə edir:

− iqtisadiyyatın vəziyyəti,
− hüquqi tənzimləmə və idarəetmə,
− siyasi proseslər,
− təbii mühit və ehtiyatlar,
− cəmiyyətin sosial və mədəni komponentləri,
− cəmiyyətin elmi, texniki və texnoloji inkişafı,
− infrastruktur və s.

Yaxın ətraf mühit aşağıdakı əsas komponentlərə görə təhlil edilir:

− alıcılar,
− təchizatçılar,
− rəqiblər,
− əmək bazarı.

Daxili mühitin təhlili müəssisənin məqsədlərinə çatmaq prosesində rəqabətli mübarizədə güvənə biləcəyi daxili imkanları və potensialı ortaya qoyur, həmçinin missiyanı daha düzgün formalaşdırmaq və müəssisənin məqsədlərini daha yaxşı anlamağa imkan verir. Həmişə xatırlamaq son dərəcə vacibdir ki, müəssisə təkcə ətraf mühit üçün məhsul istehsal etmir, həm də üzvlərinə mövcud olmaq imkanı verir, onları işlə təmin edir, qazancda iştirak etmək imkanı verir, onlar üçün sosial şərait yaradır və s.

Daxili mühit aşağıdakı sahələrdə təhlil edilir:

− müəssisənin kadrları, onların potensialı, ixtisası, maraqları və s.;
− idarəetmənin təşkili;
− istehsalat, o cümlədən təşkilati, əməliyyat və texniki və texnoloji xarakteristikalar, tədqiqat və inkişaf;
− müəssisənin maliyyəsi;
− marketinq;
− təşkilati mədəniyyət.

Missiyanın və məqsədin müəyyən edilməsi

Strateji menecment proseslərindən biri hesab edilən missiya və məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi hər biri böyük və son dərəcə məsuliyyətli iş tələb edən üç alt prosesdən ibarətdir. Birinci alt proses, müəssisənin mövcudluğunun mənasını, məqsədini cəmlənmiş formada ifadə edən missiyasını müəyyən etməkdir. Daha sonra uzunmüddətli məqsədlərin müəyyənləşdirilməsinin alt prosesi gəlir. Strateji menecmentin bu hissəsi qısamüddətli məqsədlərin müəyyənləşdirilməsinin alt prosesi ilə başa çatır. Bunlar müəssisənin missiyasını və məqsədlərini müəyyən etməyə, onun nə üçün fəaliyyət göstərdiyini və nəyə can atdığını aydınlaşdırmağa imkan verir. Və bunu müəyyən edərək müəssisə davranış strategiyasını daha dəqiq seçə bilər (Popov, 2010).

Strategiya seçimi mərhələsi

Bu mərhələ missiya və məqsədlər müəyyən edildikdən sonra gəlir. Bu proses strateji menecmentin ürəyi hesab olunur. Xüsusi texnikaların köməyi ilə müəssisə məqsədlərinə necə çatacağını və missiyasını necə həyata keçirəcəyini müəyyənləşdirir.

Strategiyanın icrası kritik prosesdir, çünki bu proses uğurla həyata keçirildiyi təqdirdə müəssisəni öz məqsədlərinə çatmağa aparır. Çox vaxt elə hallar olur ki, müəssisələr seçilmiş strategiyanı həyata keçirə bilmirlər. Bu, ya təhlilin düzgün aparılmaması və yanlış nəticələrə səbəb olması, ya da xarici mühitdə gözlənilən dəyişikliklərin olması səbəbindən baş verir. Bununla belə, strategiyaya çox vaxt əməl edilmir, çünki rəhbərlik strategiyanı həyata keçirmək üçün müəssisənin mövcud imkanlarını lazımi şəkildə cəlb edə bilmir. Bu, xüsusilə əmək potensialından istifadəyə aiddir.

Strategiyaların icrasına nəzarət və onun qiymətləndirilməsi məntiqi olaraq strateji menecmentdə həyata keçirilən sonuncu prosesdir. Bu proses məqsədlərə nail olmaq prosesinin necə getdiyi ilə müəssisənin həqiqi məqsədi arasında sabit rəyi təmin edir. Nəzarətin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

− nəyin və hansı göstəricilərlə yoxlanılacağının müəyyən edilməsi;

− qəbul edilmiş standartlara, qaydalara və ya digər etalonlara uyğun olaraq nəzarət edilən obyektin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;

− qiymətləndirmə nəticəsində kənarlaşmaların səbəbləri aşkar edildikdə, onların aydınlaşdırılması;

− lazım olduqda və mümkün olduqda düzəlişlərin edilməsi.

Nəzarət və strategiyaların həyata keçirilməsi kifayət qədər spesifik xüsusiyyətlər əldə edir, çünki strateji nəzarət strategiyanın həyata keçirilməsinin müəssisənin məqsədlərinə nə dərəcədə nail olunmasını öyrənməyə imkan verir. Bu, strateji nəzarəti idarəetmə və ya əməliyyat nəzarətindən əsaslı şəkildə fərqləndirir, çünki o, strateji planın düzgün həyata keçirilməsində, strategiyanın düzgün icrasında və ya ayrı-ayrı işlərin, funksiyaların və əməliyyatların düzgün yerinə yetirilməsində maraqlı deyil. Strateji nəzarət qəbul edilmiş strategiyaların gələcəkdə həyata keçirilməsinin mümkün olub-olmamasına, onların həyata keçirilməsinin qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olunmasına gətirib çıxarıb-çıxarmayacağına yönəldilir. Strateji nəzarətin nəticəsinin korreksiyası müəssisənin həm strategiyalarına, həm də məqsədlərinə aid ola bilər (Chub, 2006, p. 95).

Strateji menecmentin əsas xüsusiyyətləri

Müəssisədə strateji menecmentin tətbiqi zamanı onun aşağıda qeyd edilən əsas xüsusiyyətlərini nəzərə alamaq lazımdır:

− müəssisə öz fəaliyyətini uğurla həyata keçirmək üçün dəqiq müəyyən edilmiş fəaliyyət istiqamətinə malik olmalıdır, başqa sözlə, müəssisənin menecment sistemini müəyyən edəcək konkret strategiyası olmalıdır;

− müəssisənin fəaliyyətinin səmərəliliyinin hansı strateji məqsədlərə nail olunduğundan birbaşa asılılığı nəzərdən qaçırılmamalıdır;

− müəssisənin strategiyası xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq daim dəyişməlidir;

− müəssisənin strategiyasının özünəməxsusluğu olmalıdır.

Sonuncu məqama gəldikdə, qeyd etmək lazımdır ki, əgər müəssisə öz fəaliyyətində artıq kimsə tərəfindən sınaqdan keçirilmiş kifayət qədər standart strategiyadan istifadə edirsə, o zaman müəssisə böyük nəticəyə ümid edə bilməz, çünki o, bu sahədə lider olan digər müəssisə tərəfindən artıq əldə edilmişdir (Strategic Management Process. Overview, Steps & Types).

Beləliklə, müəssisənin liderlik mövqeyini tutması üçün menecment strukturunda unikal olmalı olan xüsusi texnologiyanın işlənib hazırlanması vacibdir. Yəni müəssisənin menecment strategiyasında hələ heç bir müəssisədə olmayan metod və istiqamətlər olmalıdır. Müəssisə özünün menecment strategiyasını hazırlayarkən rəqiblərindən əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməli və rəqiblərin edə bilmədiyi işləri yerinə yetirməlidir. Menecment strategiyası hazırlanarkən müəssisənin artıq tutduğu mövqeləri, eləcə də onun uğurunu formalaşdıran xüsusiyyətləri nəzərə alınmalıdır.

Strateji menecmentin özəlliyi ondan ibarətdir ki, o, öz strukturuna menecerin aşağıdakı əsas idarəetmə texnologiyalarını daxil edir:

− müəssisənin xarici və daxili mühitinin təhlilini,

− müəssisənin missiyasının və əsas məqsədlərinin müəyyən edilməsini.

Strateji menecmentlə bağlı problemlər strateji qərarların qəbul edildiyi strateji vəziyyətlərin diqqətlə təhlilini tələb edir. Burada müəssisə tərəfindən gözlənilən nəticələri ehtimalla qiymətləndirməyə kömək edəcək müəyyən bir proqnozun həyata keçirilməsi vacibdir ki, bu da ən optimal həll

variantını seçməyə kömək edə bilər. Ancaq yadda saxlamaq lazımdır ki, strateji menecmentin imkanları qeyri-məhdud deyil. Ayrı-ayrı menecment növünün müəssisənin məqsəd və vəzifələri üçün universal olmadığını təsdiqləyən bəzi məhdudiyyətlər vardır. İlk növbədə, strateji menecmentin müəssisənin gələcəyi haqqında dəqiq məlumat vermək iqtidarında olmadığını qeyd etmək lazımdır. Müəssisənin iddia edilən gələcəyinin təsviri onun bir növ "imici"dir, lakin onun vəziyyətinin təsviri deyildir (What is Strategic Management? Characteristics, Risk, Benefits, Need).

İkincisi, strateji menecment heç bir sxem və ya prosedurla məhdudlaşa bilməz. Strateji menecment kifayət qədər geniş bir prosesdir və çoxlu yaradıcı ideyaları və onun həyata keçirilməsi üçün addımları nəzərdə tutur. Əlbəttə ki, strateji menecment üçün müəyyən strategiyanın təhlili və seçilməsi üçün müəyyən qaydalar, sxemlər mövcuddur, lakin praktikada ona müxtəlif mövqelərdən baxıla bilər.

Strateji menecment, müəssisə üçün konkret strateji hədəfi inkişaf etdirmək üçün rəhbərlərin bacarıq və intuisiyasının birləşməsidir. Məhz rəhbər işçilərin yüksək səriştəsi, peşəkarlığı və yaradıcı yanaşması müəssisənin xarici şərtlərlə keyfiyyət əlaqəsini təmin edir, həm də planların həyata keçirilməsinə kömək edir.

Strateji menecment müəssisənin məqsəd və vəzifələrinin həyata keçirilməsində və təbii ki, məqsədlərə çatmağın ən optimal yollarının tapılmasında hər bir işçinin fəal iştirakını nəzərdə tutur. Onu da vurğulamaq lazımdır ki, müəssisənin strateji idarəetmə prosesinə başlaması üçün çoxlu vaxt sərfi və işçilərin özlərinin səyləri tələb olunur.

Araşdırmalar göstərir ki, müəssisənin səmərəliliyinin strateji idarə edilməsi məsələsinə həsr edilmiş bir sıra elmi əsərlər nəşr edilmişdir. Bəzi tədqiqatlarda müəssisələrin strateji və uzunmüddətli məqsədləri eyniləşdirilir, lakin bu zaman strateji menecment ilə qeyri-strateji menecment arasında fərq qoymaq lazımdır. Hər bir müəssisə bilməlidir ki, müəssisədə strategiyanın olmaması həmişə rəqabətdə məğlubiyyətə gətirib çıxarır. Strateji menecment ilə müəssisə gələcəkdən bu günə baxmağa və bu prosesdə prioritet inkişaf vəzifələrini müəyyənləşdirməyə çalışmalıdır.

Strateji menecment, ətraf mühitin və iş şəraitinin təşkilinin dəyişəcəyini nəzərə alaraq, gələcəkdə müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün onun hazırda nə etməli olduğunu hər an müəyyən etməlidir. Strateji menecmentin problemləri çox vaxt çoxsaylı xarici amillərin təsiri altında yaranır. Müəssisənin səmərəliliyini və rəqabət qabiliyyətini təmin etmək üçün onların təsirini izləmək və ətraf mühitin daimi monitorinqini təşkil etmək lazımdır.

Ümumilikdə strateji menecmentin iki əsas növünü ayırmaq olar:

1. Birincisi, müntəzəm idarəetmədir və öz strukturunda bir-birini tamamlayan bir neçə sistemi ehtiva edir. Bu tip strateji menecment çərçivəsində müəssisənin əsas imkanlarının idarə edilməsi prosesi baş verir.
2. İkinci növ strateji menecment real vaxt rejimində həyata keçirilir və həm də qəfil yaranan problemlərin həlli ilə bağlıdır. Qeyd etmək vacibdir ki, bu tip menecment çərçivəsində strategiya da dəqiqləşdirilir.

Strateji menecment – dəqiq və tam təsvir edilmiş strategiyaların piramidasıdır. Strategiya təkcə bazarın iqtisadi qanunları ilə deyil, həm də ölkə iqtisadiyyatında və müəyyən əmtəələrin bazarlarında hökm sürən qanunlarla müəyyən edilmiş "oyun qaydalarının" başa düşülməsinə və qəbul edilməsinə əsaslanaraq, öz hərəkətlərinin davranışının aydın istiqamətini əks etdirir. Bu nöqteyi nəzərdən, strategiyanın məzmunu rəqabət üstünlüklərinin axtarışı, onların saxlanması və bazar mövqeyini saxlamaq və ya gücləndirmək üçün aktiv istifadə yolları və vasitələridir (Characteristics and Importance of Strategic Management).

Strateji menecmentin əsasını müəssisənin fəaliyyətinin və inkişafının əsas istiqamətlərini müəyyən edən fundamental strateji quruluş təşkil edir. Əsas strateji quruluşun məzmunu müəssisənin idarə edilməsinin biznes fəlsəfəsini müəyyən etməli və son nəticədə həm bütövlükdə müəssisənin, həm də onun ayrı-ayrı struktur bölmələrinin davamlı mütərəqqi inkişafının təmin edilməsinə yönəldilməlidir.

Strateji menecmentin prinsipləri

Strateji menecment müəssisənin fəaliyyətinə həlledici təsir göstərən və uzunmüddətli nəticələri olan razılaşdırılmış qərarlar toplusudur.

Araşdırmalar göstərir ki, elmi fikrin indiki mərhələsində təsərrüfat subyektinin səmərəliliyinin strateji menecment prinsiplərinin geniş diferensiallaşdırılmış sistemi mövcuddur. Bu prinsipləri üç əsas qrupa bölmək olar:

− ardıcıllıq (sistemlilik) prinsipləri,
− inkişaf prinsipləri,
− idarəetmə prinsipləri.

Müəssisənin səmərəliliyinin strateji menecment prinsiplərinin əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənməsi idarəetmə mexanizmlərinin strukturunda və müasir müəssisələrin inkişafında sürətli təkamül dəyişiklikləri ilə əlaqədardır. Bu xüsusiyyətlər gələcəkdə müəssisənin fəaliyyətinin strateji menecment prinsiplərinin sayının genişlənməsi ilə müəyyən edilir.

Müəssisənin inkişaf mərhələləri onun səmərəliliyinin strateji menecment sistemində müvafiq idarəetmə tədbirləri və bu proseslərin prinsipləri ilə əlaqələndirilməlidir. Belə ki, müəssisənin səmərəliliyinin strateji idarə edilməsi məqsədlərinin formalaşması mərhələsində əsas prinsiplər uyğunluq prinsipi və dinamizm prinsipləridir. Əslində, bu, təsərrüfat subyektinin mövcud resurslarına və sənayenin dinamikasına (xarici mühitə) uyğun olaraq strateji menecment sisteminin işlənib hazırlanması zərurətindən xəbər verir. Eyni zamanda müəssisənin strateji inkişafının idarə edilməsi prosesi çeviklik, mürəkkəblik və optimallıq prinsipinlərinə əsaslanmalıdır. Müəssisənin strateji inkişafının idarə edilməsi prosesi bütün inkişaf sahələrini nəzərə almalı, sistemli və məqsədyönlü şəkildə həyata keçirilməlidir.

Müəssisənin səmərəliliyinin strateji idarə edilməsi məqsədlərinə nail olmaq mərhələsində səmərəlilik və nəticəlilik prinsipi kimi prinsiplər nəzərə alınmalıdır. Müəssisənin strateji idarə edilməsi prosesi həmişə təsərrüfat subyektinin iqtisadi və maliyyə fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması ehtiyacını özündə ehtiva etməlidir (The essence of strategic management: concept and types).

Çoxlu sayda təsərrüfat subyektlərinin strateji menecment dövrünün və alətlərinin diferensiallaşdırılması imkanlarının məhdudluğunu nəzərə alaraq hesab edirik ki, müəssisənin səmərəliliyinin strateji menecment prosesinin əsas prinsipləri aşağıdakılar olmalıdır:

− uyğunluq prinsipi,
− nəzarət prinsipi,
− mürəkkəblik prinsipi,
− səmərəlilik prinsipi.

Müəssisənin fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin konseptual əsasları aşağıdakılara əsaslanmalıdır:

− rəqabət mühitinin inkişafının xarakterik xüsusiyyətlərinə,
− hadisələrin sürətli inkişafı ilə əlaqədar gələcəyin gözlənilməzliyinə,
− xarici mühitin öyrənilməsi üçün innovativ vasitələrdən istifadəyə,
− dəyişikliklərə uyğunlaşma reaksiyası kimi müəssisədən adekvat reaksiyanın formalaşdırılmasına.

Nəzərə almaq lazımdır ki, dövlətin milli iqtisadiyyatının hazırkı inkişafı şəraitində təsərrüfat subyektinin səmərəliliyinin strateji idarə olunması prosesi bu prosesin elementlərinin mürəkkəb və bir-biri ilə əlaqəli sistemidir.

Hesab edirik ki, müasir şəraitdə müəssisənin səmərəliliyinin strateji idarə edilməsi prosesi aşağıdakı elementlərdən ibarət olmalıdır:

− müəssisənin strategiyasının işlənib hazırlanması prosesinin planlaşdırılması. Bu mərhələ müəssisənin əsas maraqlı tərəflərinin gözləntilərinə uyğun olaraq uzunmüddətli perspektivdə müəssisənin inkişafı üçün əsas istiqamətlərin (məqsədlərin) müəyyən edilməsini nəzərdə tutmalıdır;

− strateji təhlil. Növbəti mərhələdə müəssisənin imkanları və potensialı təhlil edilməli, onun həm daxili, həm də xarici mühiti araşdırılmalıdır;

− əsas strategiyalar toplusunun hazırlanması. Bu mərhələ müəssisənin inkişafının əsas sahələrinə uyğun olaraq, fərdi strategiyalar əsasında müəssisənin strateji inkişafının hərtərəfli inkişafını və onların həyata keçirilməsinin məqsədəuyğunluğunu nəzərdə tutmalıdır;

− fərdi strategiyaların məzmununun əlaqələndirilməsi və onların tənzimlənməsi. Bu mərhələ çərçivəsində müəssisənin fəaliyyətinin strateji idarə edilməsinin müvafiq səviyyəsini təmin edən ən

səmərəli strategiyaları seçilməli, bundan sonra bu strategiyaların strukturu ümumi strateji inkişaf sistemində əlaqələndirilməlidir;

− strategiyaların həyata keçirilməsi. Bundan əlavə, hazırlanmış strategiyalar mürəkkəblik, məqsədəuyğunluq və uyğunluq prinsipləri çərçivəsində müəssisənin fəaliyyətinin strateji idarəetmə sisteminə birbaşa daxil edilməlidir;

− strategiyaların həyata keçirilməsinə nəzarət. Bu mərhələ bütövlükdə müəssisənin həyat dövrünün bütün səviyyələrində və xüsusən də müəssisənin strateji inkişaf sistemində həyata keçirilən strategiyaların səmərəliliyinə uyğun olaraq struktur və sistemli nəzarətin həyata keçirilməsini nəzərdə tutmalıdır.

Araşdırmalar göstərir ki, xarici müəssisələr Azərbaycan müəssisələrinə münasibətdə təsərrüfat subyektinin səmərəliliyi üçün strateji menecment strategiyalarının işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi təcrübəsi və bacarığı baxımından əhəmiyyətli üstünlüklərə malikdirlər. Strateji fəaliyyətin idarə edilməsi prinsiplərinin tətbiqi çərçivəsində xarici müəssisələr yerli müəssisələrdən əhəmiyyətli fərqlərə malikdir və bu da, öz növbəsində, xarici müəssisələrə müvafiq səviyyədə rəqabət üstünlükləri verir.

Fikrimizcə, xarici və yerli müəssisələrin fəaliyyətinin strateji menecment prinsiplərinin tətbiqinə yanaşmaların diferensiallaşdırılması aşağıdakı amillərlə bağlıdır:

− yerli müəssisələrin maliyyə resurslarının nisbi məhdudluğu;

− yerli müəssisələrdə strateji menecmentin kifayət qədər tətbiq edilməməsi;

− milli iqtisadiyyatda strateji və antiböhran idarəetmə sistemlərinin inkişafı sahəsində ixtisaslı kadrlar məhdudluğu;

− milli iqtisadiyyatın inkişafındakı qeyri-sabitliyin uzunmüddətli perspektiv üçün strategiyaların planlaşdırılması və işlənib hazırlanmasının səmərəliliyinə mənfi təsir göstməsi;

− müəssisənin inkişafına yüksək səviyyəli mülkiyyətçilərin (səhmdarların) daha çox təsir göstərməsi, digər maraqlı tərəflərin (işçilərin, istehlakçıların) təsirinin minimal olması;

− milli müəssisələrin layihələrinin qısamüddətli olması onların səmərəliliyinin idarə edilməsi üçün uzunmüddətli strategiyaların işlənib hazırlanmasına ehtiyacın olmamasına təsir göstərməsi;

− milli valyutanın dünyanın əsas valyutalarına nisbətdə məzənnəsinin dəyişməsi.

Bu amillər xarici və yerli müəssisələrin fəaliyyətinin strateji idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi sistemində mövcud fərqləri formalaşdırır.

Strateji menecmentin üstünlükləri, əhəmiyyəti və məhdudiyyətləri

Strateji menecmentə dair mövcud yanaşmaların, fikrlərin araşdırılması müəssisənin idarə edilməsində strateji yanaşmanın aşağıdakı üstünlüklərini vurğulamağa imkan verir. Strateji menecment:

− müəssisənin nə üçün fəaliyyət göstərməsi və müəyyən idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi haqqında ümumi anlayışı təmin edir (bu, strateji məqsədlərinə çatmaq üçün müəssisənin bütün şöbələrinin və işçilərinin fəaliyyətinə vahid diqqəti cəlb etməyə imkan verir);

− müəssisənin cari uğurunu deyil, qeyri-sabit xarici mühit və şiddətli rəqabət şəraitində davamlı inkişafını təmin etmək üçün nəzərdə tutulur;

− strategiya ilə bağlı idarəetmənin bütün səviyyələrinin rəhbərlərinin qərarlarını birləşdirməyə imkan verir;

− resurslardan istifadənin alternativ variantlarını qiymətləndirmək imkanı verir, yəni resursların strateji cəhətdən əsaslandırılmış və səmərəli layihələrə köçürülməsinin məqsədəuyğunluğunu təmin edir;

− dəyişən vəziyyətlərə passiv reaksiya deyil, müəssisənin aktiv idarə edilməsini təşviq edən bir mühit yaradır;

− ən yeni və mütərəqqi inkişaflardan istifadə olunur.

Araşdırmalar göstərir ki, müəssisə üçün strateji menecmentin əhəmiyyəti, əsasən, aşağıdakılar hesab edilə bilər:

− müəssisənin performansını artırır,

− resursların səmərəli və optimal istifadəsinə imkan yaradır,

− fəaliyyəti prosesində qeyri-müəyyənliyi azaldır,

− dəyişikliklərin idarə edilməsinə imkan yaradır,
− kollektivin idarəetmədə iştirakına şərait yaradır,
− rəqabət üstünlüklərinin əldə edilməsinə imkan yaradır,
− motivasiya və innovasiyaları təşviq edir**.**

Bununla belə, strateji menecmentə xas olan bəzi məhdudiyyətləri qeyd etmək lazımdır:

− strateji menecment öz mahiyyətinə görə gələcək haqqında dəqiq və müfəssəl mənzərə verə bilmir, bu isə strateji planların işlənib hazırlanmasını və həyata keçirilməsini çətinləşdirir;

− strateji menecmentdə məhdud problemlərin həlli zamanı və konkret situasiyalarda nəyi və necə etməyi nəzərdə tutan təsviri nəzəriyyə yoxdur. Hər bir menecer strateji menecmenti özünəməxsus şəkildə başa düşür və həyata keçirir, lakin hər kəsdə strateji uzaqgörənlik yoxdur;

− müəssisənin strateji menecment prosesinə başlaması üçün böyük səylər, çox vaxt və resurs xərcləri tələb olunur.

Nəticə

Aparılan araşdırmalar göstərir ki, müasir şəraitdə istənilən müəssisənin təsərrüfat-istehsal fəaliyyətinin səmərəliliyi xeyli dərəcədə strateji menecmentin hansı səviyyədə tətbiq edilməsindən asılıdır. Ona görə də fəaliyyəti prosesində strateji menecmentin xüsusiyyətlərinin və prinsiplərinin nəzərə alınması və tətbiqi hər bir müəssisənin qarşısında duran əsas məsələlərdən biri hesab edilməlidir. Ancaq nəzərə almaq lazımdır ki, vahid universal strateji menecment olmadığı kimi, bütün müəssisələr üçün vahid strategiya da yoxdur. Ona görə də müəssisədə strateji menecment tətbiq edilərkən müəssisənin fəaliyyət xüsusiyyətləri, potensial imkanları, strateji menecmentin uyğunluq, nəzarət, mürəkkəblik və səmərəlilik kimi əsas prinsipləri nəzərə alınmalıdır.

Ədəbiyyat

1. Ansoff, I. (2018). *Strategic management.* Economy.
2. Antonov, G. (2020). *Strategic management of an organization: textbook*. INFRA-M.
3. Chub, B. (2006). *Strategic management of the organization*. Science,
4. *Characteristics and Importance of Strategic Management.* (2020, January 4). Businessmantalk.com. https://businessmantalk.com/characteristics-and-importance-of-strategic-management/
5. Popov, S. (2010). *Strategic management: 17 modular program for managers "Managing the development of an organization".* Module 4. INFRA-M.
6. *Strategic Management Process. Overview, Steps & Types.* Studynotesexpert.com. https://studynotesexpert. com/characteristics-of-strategic-management/
7. *The essence of strategic management: concept and types.* Finacademy.net. https://finacademy.net/materials/article/cushchnost-strategicheskogo-upravleniya
8. *What is Strategic Management? Characteristics, Risk, Benefits, Need*. (2023). Geektonight.com. https://www.geektonight.com/what-is-strategic-management-definitions-characteristics-benefits/

Daxil oldu: 26.08.2024
Baxışa göndərildi: 20.09.2024
Təsdiq edildi: 08.10.2024
Çap olundu: 30.10.2024