

Gülzarə Telman qızı ƏHMƏDOVA
Milli Aviasiya Akademiyasının dosenti

STRATEGİYA MENECMENTİN MÜHÜM ELEMENTİ KİMİ

Xülasə

Məqalədə strategiya, rəqabət strategiyası, strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə anlayışları barədə müxtəlif nəzəri-metodoloji yanaşmalar nəzərdən keçirilmiş və müvafiq ümumiləşdirmələr aparılmışdır. Strategiyanın menecmentin mühüm elementi olması, strategiyanın hazırlanmasında innovasiya ideyalarından istifadə edilməsi, maliyyə-iqtisadi qeyri-stabillik şəraitində dövlət tənzimlənməsi alətlərindən istifadənin zəruriliyi ilə bağlı məsələlər ətraflı araşdırılmışdır. Sonda strateji menecmentin mühüm elementi olan strategiyanın müəyyənəşdirilməsi barədə mövcud yanaşmalara müəllif münasibət bildirmişdir.

Açar sözlər: strategiya, rəqabət strategiyası, strateji planlaşdırma, strateji menecment, xarici mühit, bazar kapitallaşması.

UOT: 334

JEL: M1; M2

DOI: <https://doi.org/10.54414/EFYX4083>

Giriş

Strateji menecment termini cavandır, yüksək səviyyəli idarəetmədən istehsal səviyyəsində həyata keçirilən şirkətlərin idarə edilməsini ayırmaq məqsədilə 1950-60-cı illərdə ilk dəfə istifadə olunmuşdur. Strateji idarəetmə qısamüddətli planlaşdırmanın əsasında yaranmışdır, hansıki XX əsrin əvvəlində elmi menecment məktəbi üçün (F.Teylor, Q.Qant, X.Emerson), sonradan idarəetmənin klassik məktəbi üçün (A.Fojol, M.Veber, Ç.Bernard) öyrənilmə predmetinə çevrilmişdir. Həmin məktəblərin əsas zəminləri müəssisələrin xarici mühitinin nisbi stabilliyi olmuşdur [1, s.65].

İqtisadiyyatın dinamik inkişafı, transmilli korporasiyaların yaranması, rəqabətin güclənməsi xarici mühitin sürətlə dəyişilməsi şəraitində müəssisələrin effektiv inkişafı üçün uzunmüddətli və sonradan strateji planlaşdırmaya zəruriyyət yaranmışdır.

Strategiya menecmentin mühüm elementi kimi

1965-ci ildə İ.Ansoffin strateji planlaşdırmaya həsr edilmiş “Korporativ strategiya” monoqrafiyası nəşr etdirmişdir. İdarəetmə konsaltinq sferasında iri şirkətlər strategiya haqqında elmdə ciddi

yer tutmuşlar. Boston Konsaltinq Qrupunun banisi Bryus Xenderson tərəfindən 1960-cı ildə hazırlanmış VSG matrisi hazırda məhsuldar portfelin effektivliyinin hərtərəfli təhlili üçün müvəffəqiyyətlə istifadə olunur.

1970-ci ildə VGS matrisinin bəzi çətinlikləri nəticəsində McKinsey konsaltinq şirkəti tərəfindən hazırlanmış matrisi təzahür etdi. Matris General Electric korporasiyanın strateji biznes-vahidin gözlənilən mənfəətliliyinin müqayisəli təhlili üçün hazırlanmışdır. Matris məhsuldar portfelin, yaxud biznes-vahidin təhlilinin effektiv aləti sayılır və onun nəticələri strategiyanın hazırlanmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

1980-ci ildə M.Porterin nəşr edilmiş “Rəqabət strategiyası” kitabı strateji planlaşdırma haqqında elmə əhəmiyyətli töhfə vermişdir. Bu mövzu üzrə M.Porter Harvard iqtisadiyyat fakültəsində doktorluq dissertasiyası müdafiə etmişdir, həmçinin biznes-məktəbdə dərs demişdir. Onun yanaşmasına uyğun olaraq strategiyanın öyrənilməsi üç elementə əsaslanmışdır; xarici şərait (mühit), firmanın davranışı və bazar nəticələri, hansıki öz strategiyasının tətbiqinin nəticəsi kimi firma alır. Bazarda şirkətin uğuru iki amildən asılıdır; firmanın fəaliyyət göstərdiyi

sahə və bazarda tutduğu mövqe. Sahənin cəlbediciliyi öz növbəsində M.Porterin beş qüvvəsindən asılıdır: rəqiblər, yeni şirkətlərin sahəyə daxil olmasına baryerlər, əmtəə-əvəzedicilərin olması, istehlakçılar və malgöndərənlər [2].

1980-ci ildə *Qenri Minsberq strategiya məsələləri üzrə ən əhəmiyyətli tədqiqatları ümumiləşdirmiş və onları üç qrupda sistemləşdirmişdir* [3, s.73]:

1. Strategiyanın tətbiqinə deyil, onun formalaşmasına fokuslaşmış, ... xarakteri olan məktəblər.

2. Strategiyanın hazırlanmasının real proseslərinə fokuslaşmış strategiyanın formalaşması prosesinin spesifikasiyaya baxan məktəblər.

3. Təşkilati inkişafın prinsipləri və metodlarına əsaslanan strategiyanın hazırlanması proseslərini, onun məzmununu, təşkilati strukturunu və əhatəsini, bir sözlə əvvəlkilərin bütün məsələlərini birləşdirən konfigurasiya məktəbləri.

Strategiyaya transformasiya prosesi kimi baxılır.

Strateji idarəetmə elminin inkişafını müəyyənləşdirən üç əsas amili ayırmaq olar:

1. Xarici mühitin qeyri-stabilliyinin güclənməsi – təhlükə və imkanları əvvəlcədən görmək zəruriyyəti daha çox yaranmışdır və eyni zamanda təşkilatın fəaliyyətinin təhlükəsizliyi təmin edilmişdir.

2. Dərketmə prosesinin kumulyativliyi – çox sonra nəticələr mövcud nəzəri və empirik bazaya əsaslanmışdır.

3. Tədqiqatların empirik istiqaməti – elmin inkişafı gedişində hazırlanmış konsepsiya müəsisələrin idarə edilməsi praktikasında reallaşdırılmışdır və səmərəsiz qərarlar ləğv edilmişdir.

Elmdə strategiya anlayışı barədə müxtəlif nöqteyi-nəzərlər mövcuddur, vahid fikir formalaşmayıb. Böyük kommersiya lüğətində strategiya qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmağın ümumi hərtərəfli planı kimi müəyyənləşdirilir. F.Kotler, M.Meckon, A.Tompson, F.Xedouru, M.Albert və başqaları öz əsərlərində həmçinin strategiya dedikdə şirkətin uzunmüddətli məqsədlərinə nail olmağın detallı işlənmiş planı başa düşürdülər [4, 5, 6].

İ.Ansoff strategiyayı spontan, adaptiv proses, məhz məqsədə nail olmaq üçün alətlər toplusu kimi müəyyənləşdirir.

Xoma Kennet strategiyayı müəyyən gələcək əməliyyat məsələlərinin həlli üçün resurslardan istifadəyə yanaşma adlandırır. M.Porter təsdiq edir ki, strategiya müxtəlifcür hərəkətlərin vasitəsilə unikal və qiymətli mövqe yaratmağı ifadə edir.

Strategiyanın müəyyənləşdirilməsinə yanaşmaları iki kateqoriya ayırmaq olar. Birinci halda alimlər strategiyayı məqsədlərə nail olmağın əvvəlcədən hazırlanmış planı kimi müəyyənləşdirirlər. İkinci halda strategiya davranış modeli, bazarda şirkətin mövqe kimi müəyyən edilir.

Qenri Minsberq strategiya anlayışının beş növ müəyyənləşdirməsini fərqləndirir:

1. İnkişafın planı, yaxud istiqaməti;

2. Davranış prinsipi, yaxud hansısa davranış modelinin nəticəsi;

3. Mövqe, yaxud rəqabətli bazarlarda müəyyən əmtəənin vəziyyəti;

4. Perspektiv, yəni təşkilatın fəaliyyətinin əsas üsulu;

5. Rəqibləri aldatmaq məqsədilə qəbul edilən priyom, yaxud xüsusi manevr.

Mövcud nəzəri bazanın təhlili əsasında əsas nəticələri ayırmaq, strategiya və strateji idarəetmə anlayışlarına aydınlıq gətirmək lazımdır

Straregiya – şirkətin inkişafına təsir edən amillər haqqında yeni informasiyanı nəzərə almaqla onun korrekt olunan məqsədlərinə nail olmaq üçün hərəkət konsepsiyasıdır.

Strateji idarəetmə - yüksək rəhbərlik səviyyəsi tərəfindən koordinasiya olunan strategiyanın planlaşdırılması və reallaşdırılması prosesidir.

Strateji planlaşdırma strateji idarəetmənin məqsədlərinə effektiv nail olunmasına və situasiyanın əvvəlcədən qorunub saxlanmasına xidmət edir. Planlaşdırma prosesi qərarların təhlili və qəbulu ilə sıx əlaqədardır. Planlaşdırmanın hazır metodikası olur, elmi yanaşmalardan istifadə olunur, mövcud metodikalar təkmilləşdirilir, yeni metodikalar tətbiq edilir.

Xarici şirkətlərin analitik şöbələrinin devizi fraza (düzgün informasiya lazımı yerdə və lazımı vaxtda) hesab edilir. *Fraza strateji planlaşdırmanın üç çıxış nöqtəsini əks etdirir:*

- düzgün informasiya – strateji qərarların qəbulu üçün menecərə təqdim edilən, amillərin

tam məzmununu əks etdirməli, maksimum etibarlı və detallı olmalıdır;

- lazımi vaxtda – informasiya vaxtlı-vaxtında olmalı, rəqiblər onların planları haqqında analitiklərin nərazılıqlar hazırlmalarını və rəhbərliyə çatdırmalarını, bazarın yeni seqmentini qəbt etməsini gözləməməlidirlər;

- lazımi yerdə - informasiya hesabat prosesi elə qurulmalıdır ki, hesabat lazımi vaxtda menecerin stolunun üstündə olsun və strateji qərarların qəbulu üçün ondan səmərli istifadə edilsin.

Həmin prinsiplərə riayət edərək şirkət effektiv strateji plan hazırlamaq üçün mükəmməl fundament formalaşdırır, hansıki qeyri-stabillik şəraitində onun fəaliyyət göstərməsi üçün zəruridir.

Strateji planlaşdırmanın gedişində şirkətin fəaliyyətinin bütün əsas məsələləri geniş müzakirə edilir, müzakirədə strategiyanın reallaşdırılması ilə məşğul olacaq adamların iştirakı məqsədmüvafiq olardı. Strateji planlaşdırma və idarəetməni gedişində əməkdaşların və kənar məsləhətçilərin strateji müzakirələrdə iştirakı vacibdir, çünki onlar strategiyanın reallaşmasına cavabdehdir.

Bir neçə biznes-vahidi olan şirkətdə strateji planlaşdırma onlardan hər birində aparılır. Adətən şirkətin baş ofisi biznes-vahidin strateji müzakirələrində yalnız müştərilərin, rəqiblərin və iqtisadi məsələləri müzakirələrində iştirak edir. Biznes-vahidin baş ofisin direktorundan müəyyən azadlığı öz mühitinin xüsusiyyətini nəzərə almağa və müstəqil düzgün qərar qəbul edə bilən savadlı liderləri aşkara çıxarmağa imkan yaradır.

Strategiyanın strateji müzakirəsinin uğur meyarları şirkətin xarici mühitinin yaxşı başa düşülməsi, problem, imkanlar və iqtisadi situasiya kimi parametrlər hesab edilir. Bu amillər strategiyanın gələcək işlənilib hazırlanması üçün fundament qoymağa imkan verir. Strategiya üzrə müzakirələrin aparılmasında yaradıcılıq amilindən, innovasiyalardan mütləq istifadə olunmalıdır.

Innovasiya anlayışı barədə çoxlu fikirlər mövcuddur, onlardan bəzilərinə qeyd edək.

Innovasiya – elmin və qabaqcıl təcrübənin nailiyyətlərindən istifadəyə əsaslanan texnika, texnologiya, əməyin və idarəetmənin təşkili sahəsində yeniliklərdir, eləcə də müxtəlif sahələrdə və fəaliyyət sferalarında həmin yeniliklərdən istifadə olunmasıdır [7, s.37].

İnnovasiya – bütün yeniliklər deyil, yalnız mövcud sistemin effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə artırabilən yeniliklərdir [8].

Bizim fikrimizcə, innovasiyanın mahiyyətini tam əks etdirən aşağıdakı tərifdir – innovasiya – böyük dəyər yaradılması məqsədilə bilik, material və qeyri-material aktivlərdən yeni istifadə üsuludur. İnnovasiya çoxlu formalarda təcəssüm edir: bu yeni məhsul, xidmət, biznes-model, idarəetmə prosesləri və metodları ola bilər.

Şirkət öz unikallığını qoruyub saxlamaqdan ötrü strategiyada innovasiya ideyalarından istifadə olunması son dərəcə vacibdir.

Kreativlik sahəsində tanınmış mütəxəssis Mixail Çiksentmixay təsdiq edir ki, yaradıcı düşüncəni məcbur etmək olmaz. Onda şirkət hansı şəkildə kreativ ideyaların yaranması üçün ən yaxşı şərait yarada bilər?

McKinsey şirkətinin tədqiqatlarına uyğun olaraq iki əsas üsul mövcuddur, hansıki köməyi şirkət strategiyanın yaradıcı təşkeildicilərini artırır: “aşağıdan” innovasiya ideyalarının mükafatlandırılması (eksperiment üzrə strategiya) və “yuxarıdan” gələn təşəbbüslərin stimullaşdırılması.

Strateji eksperiment şirkət öz inkişafının bir neçə strateji variantlarına paralel baxan zaman baş verir. Testləşdirilmiş strateji inkişaf variantlarından bəziləri mövcud olanlarla rəqabət apara bilər, yaxud bir-birilə uyğun gəlməyə bilər. Amma bu inkişaf variantları təsadüfi eksperimentlər sayılmır, onların hamısı şirkətin əsas kompetensiyalarını nəzərə almaqla işlənilib hazırlanırlar.

“Yuxarıdan” təşəbbüslər həmçinin şirkətdə yaradıcılığa səbəb ola bilər. Bütün şirkətlər ayrı-ayrı biznes-vahidlərə deyil, bütövlükdə bütün şirkətlərə aid olan global məsələlərlə mütəmadi rastlaşırlar.

Strategiyanın planlaşdırılması mərhələsində dövlət tənzimlənməsi məsələsinə xüsusi diqqət yetirmək lazımdır.

Dövlətin ölkə iqtisadiyyatına müdaxiləsindən asılı olaraq iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi barədə iki əsas yanaşmanı ayırmaq olar. Neoklasik nəzəriyyə bazarı özütənzimləyici sistem sayaraq dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsinin (təsirinin) əleyhinə çıxış edir. Keynesian nəzəriyyəsi bazar sisteminə uyğun gəlir, xüsusilə iqtisadi böhran

ran vaxtı iqtisadiyyatın dayanıqlı və davamlı inkişafını təmin etmək üçün dövlət tənzimlənməsinə ehtiyac olur. XX əsrin dünya böhranı özütənzimləmə bazar mexanizminin təkamil olmamasını göstərmişdir ki, bütün dünya üzrə hökumət iqtisadiyyatı stabilləşdirmək üçün müxtəlif təsir mexanizmlərdən istifadə etmişlər. Dövlətin iqtisadiyyata əsas təsir mexanizmləri (alətləri) kredit-pul, büdcə - vergi və sosial siyasəti olmuşdur. Sahədə şirkətin fəaliyyətinə dövlətlə qarşılıqlı əlaqə, patent qanunvericiliyi, ətraf mühitin mühafizəsi barədə qanunvericilik, hökumət məsarifləri, anti-inhisar qanunvericiliyi, xarici iqtisadi münasibətlər əhəmiyyətli təsir göstərirlər [9, s.78].

Dövlət tənzimlənməsi sahənin strukturuna və inkişafına, şirkətlərin dəyərində təsir edir. Çoxlu milli əhəmiyyətli sahələr (aviasiya, energetika, dəmir yolu, telekommunikasiya, bank sektoru, farmatsev və s.) üçün dövlət tənzimlənməsi strategiyanın hazırlanmasında uğurun mühüm amillərindən biri sayılır.

Böhran dövründə situasiya dəyişilir, yəni milli valyutanın kursu düşür, banklar müflisləşirlər, ölkədən kapital axını baş verir, ümumi daxili məhsulun (ÜDM) artım tempi yavaşlayır. İqtisadiyyatın dəstəklənməsi və stimullaşdırılması üzrə dövlətin funksiyası ön plana çıxır. Dövlətin əsas maliyyə antiböhran alətləri büdcə-vergi və kredit-pul siyasəti hesab edilir. Böhran vaxtında vergi faizlərinin və güzəştlərin azaldılması gəlirin həcmində və əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin artmasına müsbət təsir göstərir, kapital qoyuluşunu stimullaşdırır.

Maliyyə-iqtisadi qeyri-stabilliyin güclənməsinin neqativ təsirini azaltmaq məqsədilə dövlət məhdudiyyətləri azaldılır və hətta ləğv edilir. Məsələn, Cənubi Koreyada 1997-ci ildəki böhrana qədər şirkətlərin birləşməsi imkanlarını güclü məhdidləşdirən rəqabət uğrunda nəzarət üzrə Komissiyanın qoyduğu möhkəm qayda fəaliyyət göstərirdi. Lakin böhran dövləti məcbur etdi ki, dağılan maliyyə sistemini yenidən formalaşdırsın, o cümlədən bank sistemində əvvəllər birləşməyə imkan verilməyən məhdudiyyəti aradan qaldırsın. Bu Cənubi Koreyanın Hgcb Bankının Kookmin Bankı ilə birləşməsinə kömək etdi. Nəticədə sözügedən bankın bazar kapitallaşması əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır.

Brazilyada 1994-cü ilin böhranı vaxtı dövlət xüsusi şəxslərə maliyyə xidmətlərinin göstərilməsinin qanunvericilik bazasını təkmilləşdirdi, investisiya fondları banklardan hüquqi cəhətdən müstəqil oldular, kredit kartlarının emitentlərinə isə dərhal bir neçə şirkətlərlə işləməyə icazə verildi. Bu investisiya fondlarının aktivlərinin artmasına səbəb olmuşdur.

Maliyyə-iqtisadi qeyri-stabillik şəraitində şirkətlərin inkişafındakı uğurlara dövlət tənzimlənməsinin əhəmiyyətli təsirinə baxmayaraq onlardan bir çoxu məsələlərin strateji tənzimlənməsinə lazımi diqqət yetirmirlər. Bir qayda olaraq, şirkətlərdə dövlət tənzimlənməsi ilə bağlı məsələlərlə hüquqşünaslar, ekspertlər və ictimaiyyətlə əlaqələr üzrə mütəxəssislər, yəni şirkətin inkişaf strategiyasına dövlət tənzimlənməsinin təsirini çətin dərk edən adamlar məşğul olurlar.

Şirkətlərin inkişafına dövlət tənzimlənməsinin təsirinin müəyyənəşdirilməsi məsələsi mürəkkəbdir və kompleks yanaşma tələb edir. Bu məsələlər üzrə qərarların qəbulu sahənin inkişafının dövlət tənzimlənməsi nəticəsində şirkətin qarşısında açılacaq perspektivləri strateji görməyi tələb edir. Dövlətin sosial siyasətini nəzərə alaraq qərar qəbul edilməlidir, deməli şirkətin mənfəətinin maksimumlaşdırılması və daha dərin sosial və iqtisadi amillər, maraqlı tərəflərin fikirləri arasında kompromis olmalıdır. Bunun üçün strategiyanın işlənilib hazırlanmasında mühüm amil kimi dövlət tənzimlənməsi mütləq nəzərə alınmalıdır. Dövlət tənzimlənməsinin strateji məsələlərinin həlmi şirkətlərin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə olunmasının yüksək səviyyəsində həyata keçirilməlidir.

Nəticə

1. Strategiya haqqında elmin inkişaf tarixinin təhlili şirkətlərin xarici mühitinin qeyri-stabilliyinin güclənməsilə əlaqədar olaraq onun nəzəri elmdən praktikaya təkamülünü göstərmişdir. Elmin inkişafı gedişində hazırlanmış konsepsiya, müəssisələrin idarə edilməsi praktikasında reallaşdırılmışdır. Strateji planlaşdırma və idarəetmənin ən effektiv praktiki alətləri ayrılmişdır ki, onlardan SWOT – təhlil, BCG və McKinsey matrisini, “porterin beş qüvvəsini”,

dəyərin yaradılması zəncirinin təhlilini göstərmək olar.

2. Strategiyanın müəyyənəşdirilməsi barədə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. Bir qrup alimlərin fikrincə, strategiya – qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmağın qabaqcadan hazırlanmış planıdır. Digər qrup alimlər strategiyanı davranış modeli, bazarda şirkətin mövqe kimi müəyyənəşdirirlər. Müəllif isə həm strateji planlaşdırmanın, həm də sonradan xarici mühitin dəyişilməsinə onun uyğunlaşmasının vacibliyini qeyd edərək maliyyə-iqtisadi qeyri-stabillik şəraitində strateji idarəetmə barədə qarışıq yanaşmanı dəstəkləyir.

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI:

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М.:Инфра-М., 1999.

2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как показывает высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.:Альпина Бизнес Булс, 2008.

3. Минцберг Г. Альстрэтд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Спб:Питер, 2001.

4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.:Дело, 1997.

5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Батни и биржи, ЮНИТИ, 1998.

6. Худокормов А.Г. Экономическая теория. Новейшие течения Запада. М.:ИНФРА – М., 2010.

7. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд. перераб. и доп. М.:ИНФРА – М., 2007.

8. Милославский И. Новизна с последствиями/Известия Наука, <http://www.inauka.ru/education/article/92760.htm> (08.06.09).

9. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.:Аспект Пресс, 2002.

Гюльнара Тельман кызы Ахмедова
Доцент Национальной авиационной академии

СТРАТЕГИЯ КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

Резюме

В статье рассматриваются различные теоретико-методологические подходы к понятиям стратегии, конкурентной стратегии, стратегического планирования и стратегического управления, а также делаются соответствующие обобщения. Подробно рассматриваются вопросы, связанные со значением стратегии как важного элемента управления, использованием инновационных идей при её разработке, а также необходимостью использования инструментов государственного регулирования в условиях финансово-экономической нестабильности. В заключение автор высказывает свою точку зрения на существующие подходы к определению стратегии как важного элемента стратегического управления.

Ключевые слова: стратегия, конкурентная стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление, внешняя среда, рыночная капитализация.

Gulnara Telman AHMADOVA

Associate Professor, National Aviation Academy

Strategy as an important element of management

Summary

The article reviews various theoretical and methodological approaches to the concepts of strategy, competitive strategy, strategic planning and strategic management and makes appropriate generalizations. Issues related to the importance of strategy as an important element of management, the use of innovative ideas in the development of strategy, and the necessity of using state regulation tools in conditions of financial and economic instability are examined in detail. Finally, the author expresses his opinion on existing approaches to defining strategy as an important element of strategic management.

Keywords: strategy, competitive strategy, strategic planning, strategic management, external environment, market capitalization.