

UOT: 339.1

Orxan Xaqani oğlu NOVRUZOV
Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında
Dövlət İdarəçilik Akademiyasının Regional
iqtisadi və sosial araşdırmalar institutunun doktorantı
orxan_novruzov_1001@yahoo.com

STRATEJİ İDARƏETMƏDƏ STRATEJİ ALTERNATİVLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ ONLARIN TƏTBİQİ, NƏZARƏT VƏ QIYMƏTLƏNDİRMƏ MƏRHƏLƏLƏRİ

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi - strateji alternativlərin növləri, strategiyaların tətbiqi, nəzarət və qiymətləndirmə mərhələlərinin sistemləşdirilməsi.

Tədqiqatın metodologiyası - sistemli təhlil, məlumatların analizi və sintezi, ümumiləşdirmə.

Tədqiqatın tətbiqi əhəmiyyəti - məqalədə strateji alternativlərin müəyyən edilməsi və qeyd olunan mərhələlərin tətbiqi müəssisədə strateji idarəetmə prosesinin təmin olunmasına imkan yaradır.

Tədqiqatın nəticələri - aparılmış tədqiqat nəticəsində strateji alternativlərin növləri, strategiyaların tətbiqi, nəzarət və qiymətləndirmə mərhələləri sistemləşdirilmişdir.

Tədqiqatın orijinallığı və elmi yeniliyi - məqalədə əvvəlcə strateji idarəetmənin əhəmiyyəti haqqında ümumi məlumat verilmişdir. Sonra strateji alternativlər, strategiyaların tətbiqi üçün nəzərə alınmalı olan amillər göstərilmiş, strategiyaların tətbiqi üçün həyata keçiriləcək fəaliyyətlər göstərilmişdir, təşkilati struktur və təşkilati mədəniyyət haqqında məlumatlar qeyd edilmişdir. Eyni zamanda nəzarətin həyata keçirilməsi prosesinin mərhələləri və qiymətləndirmə standartları və bu standartlarla nəticələrin müqayisəsi göstərilmişdir.

Açar sözlər - *strateji idarəetmə, strateji planlaşdırma, strateji alternativlər, strategiyaların tətbiqi, nəzarət, qiymətləndirmə.*

Giriş

Müasir dövrdə istər özünü inkişaf etdirərək bir addım qabaqda olmaq istəyən fərdlər, istərsə də fəaliyyət göstərdiyi sahədə ən yaxşı olmağa və müştəri potensialını böyütməyə çalışan müəssisələr çətin mübarizəyə girmək məcburiyyətindədir. Bu rəqabət nəticəsində bəzi müəssisələr bağlanır, bəziləri isə daha da böyüyürlər. Bu zaman belə bir sual meydana çıxır ki, nə üçün bir-birinə oxşar idarəetmə sistemləri olan bəzi müəssisələr müvəffəqiyyətli olmuş, bəziləri isə uğursuzluğa düşər olmuşlar? Elə burada qarşımıza 1980-ci illərdən sonra inkişaf edən və sürətlə yayılan strateji idarəetmə anlayışı çıxır. Sərhədlərin aşıldığı, bütün dünyanın ortaq bir bazar kimi fəaliyyət göstərdiyi indiki vaxtda müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən əksər müəssisələr amansız rəqabətə davam gətirə bilmək və böyümək üçün strategiyalar işləyib hazırlamaq və strateji idarəetməni tətbiq etməklə gələcəyi əvvəlcədən proqnoz edib doğru qərarlar verməyi hədəfləyirlər. Buna görə də strateji idarəetmə daimi yenilik etmək və rəqiblərinə qalib gəlmək arzusunda olan müəssisə və təşkilatlar üçün çox mühüm bir vasitədir.

Strateji alternativlər. Hər bir müəssisə müvafiq mühit təhlilləri apararaq müxtəlif növ strategiyalar işləyib hazırlayırlar. Sonda isə bu strateji alternativlərdən birini seçirlər. Strateji alternativlər müxtəlifdir və hər müəssisə özünə uyğun olan alternativini seçir. Bu müxtəlifliyə baxmayaraq onları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1. Böyümə strategiyaları;
2. Durğun böyümə strategiyaları;
3. Qənaət strategiyaları;
4. Yenilik strategiyaları;

5. Qarışıq strategiyalar.

Böyümə Strategiyaları. Müəssisələr fəaliyyət göstərdiyi sahədə inkişaf edə bilmək və daha çox gəlir əldə etmək məqsədi ilə mövcud resurs və qabiliyyətlərinə arxalanaraq böyümək istəyə bilirlər. Böyümə strategiyası cəmiyyətə, payçılara və strateqlərə gözləntilərinin reallaşmasına kömək edən, rifahı yaxşılaşdıran, hər vaxt arzu və qəbul edilən strategiya olub, əmtəə və xidmətlərin bazar amillərinə uyğun olaraq müəssisənin qazanc və bazar payını artırmağa istiqamətlənir.

Hər bir müəssisənin böyümək arzusu vardır. Bu arzunun səbəbləri aşağıdakılardır: global rəqabət mühitinə uyğunlaşma ehtiyacı, mühitdəki qeyri -müəyyənliklər və bu qeyri - müəyyənliklərdən yaranan təhlükələrdən qorunmaq və imkanlardan istifadə etmək istəyi, dəyişkən istehlakçı davranışı, rəqiblərin yüksək texnika və texnologiyalarla və böyük kapitalla bazara girmək istəməsi, daha çox mənfəət əldə etmək istəyi və s.

Böyümə strategiyalarının aşağıdakı növləri vardır:

1. Daxili böyümə strategiyaları;
2. Xarici böyümə strategiyaları.

Daxili böyümə strategiyaları. Bu strategiyaları tətbiq edən müəssisələr mövcud fəaliyyətlərini inkişaf etdirərək böyüməyə çalışırlar. Bu zaman müəssisədaxili resurslardan istifadə edirlər. Daxili böyümə strategiyalarına ixtisaslaşma, üfqi və şaquli diferensiallaşma və s. strategiyalar daxildir.

Ixtisaslaşma strategiyasının məqsədi bir və ya bir neçə məhsulun istehsalı və ya satışı üzrə ixtisaslaşmanı təmin etməkdən ibarətdir.

Üfqi diferensiallaşma strategiyası müəssisələrin fəaliyyət göstərdiyi mövcud istehsal sahəsində fəaliyyətlərini inkişaf etdirməklə böyüməni təmin edən strategiyadır. Başqa sözlə, hazırda istehsal etdiyi məhsulun xarakterinə uyğun olaraq yeni sahələrə girməsidir. Ancaq bu strategiyayı tətbiq etməzdən əvvəl müştərilərin tələblərinin öyrənilməsi üçün onlarla sorğular aparılmalıdır.

Şaquli diferensiasiya strategiyasını tətbiq edən müəssisələr istehsal prosesinə daxil olan xammal və yarımfabrikatların istehsalını təşkil etməyə çalışır və ya istehsal etdiyi məhsulu satdığı digər sənaye sahələrinin fəaliyyətlərini öyrənərək bu sahədə də fəaliyyət göstərməyə çalışırlar. Sadə bir misal: istehsal etdiyi məhsulların topdansatışı ilə məşğul olan müəssisələr paylama kanalları quraraq öz məhsullarını pərakəndə şəkildə də sata bilirlər.

Xarici böyümə strategiyaları. Müəssisələr daxili böyümə strategiyaları tətbiq etmək imkanına malik olmadıqda xarici böyümə strategiyalarını tətbiq edirlər. Bu zaman müəssisələr digər müəssisələrlə birləşmə və müştərək kapital ortaqlığı strategiyalarından birini seçə bilirlər.

Digər müəssisələrlə birləşmə strategiyası başqa müəssisələrin satın alınaraq və ya müstəqil birləşmə yolu ilə həyata keçirilən strategiyalardır. Bu zaman birləşən müəssisələrin varlığı sonlandırılır və onların aktiv və passivi əsas müəssisəyə köçürülür. Eləcə də, ana müəssisə hədəf müəssisə və ya müəssisələrin öhdəliklərini öz üzərinə götürür.

Müştərək kapital ortaqlığı strategiyasında isə ortaq müəssisələr yaradılır. Bu, bir işi təkbaşına edə bilməyən müəssisələrin kapital qoyuluşları edərək konsorsium yaratması kimi xarakterizə edilə bilər. Bu ortaqlığa daxil olan müəssisələrin bəziləri yüksək qabiliyyətli işçilərə, bəziləri geniş maliyyə imkanlarına, bəziləri isə bol xammal ehtiyatlarına malik olurlar.

Durğun böyümə (balanslı) strategiyaları. Durğun böyümə dedikdə müəssisənin fəaliyyətdə olduğu sahədə balanslı inkişafı davam etdirməsi və yeni sahələrə daxil olaraq riski azaltması başa düşülür. Durğun böyümə strategiyalarını 3 qrupa bölmək olar:

1. Asta böyümə strategiyaları. Bu strategiyayı seçən müəssisələr əvvəlki ildə müəyyən etdiyi məqsədə nail olmağa çalışırlar. Lakin burada inflyasiyanın təsirləri nəzərə alınaraq yenidən müəyyən tənzimləmələr aparılmalıdır. Ümumiyyətlə bu tip strategiyalarda müəssisənin məqsədləri böyümə normasına yaxın və ya aşağı olur.

2. Qazanc strategiyaları. Bu tip strategiyaya adətən son oyun strategiyası adı verilir. Bu strategiyanın mahiyyəti ondan ibarətdir ki, çox müəssisələr fəaliyyət sahəsini tərk edərkən müəssisə mənfəətini artırmaq üçün daha çox səy göstərir.

3. Fasiləli durğun böyümə strategiyaları. Bu strategiya bazar payı böyük olan müəssisələrin seçimidir və mahiyyəti ondan ibarətdir ki, müəssisə böyümə strategiyasını izləyir, ancaq müəyyən irəliləyişdən sonra dayanaraq olduğu mövqeni möhkəmləndirir. Sonra isə yenidən davam edir.

Qənaət strategiyaları. Bu strategiyalar müəssisə mənfi təsir edən xarici mühit təzyiqləri qarşısında onun fəaliyyətlərinin məhsuldarlığını artıracaq səylərə istiqamətlənməsi ilə əlaqədardır. Ümumiyyətlə bu strategiya iqtisadi durğunluq və müəssisənin iqtisadi vəziyyətinin pisləşdiyi hallarda tətbiq olunur. Mənfi hallar aradan qaldırıldıqda digər strategiyalar tətbiq olunur. Məhsuldarlığın maksimum səviyyəyə qaldırılması üçün xərclərin azaldılması da vacibdir.

Qənaət strategiyalarını aşağıdakı 4 qrupda toplaya bilərik:

1. Öz mühitinə baxma strategiyası: müəssisənin məhsuldarlığının artırılmasına yönəldilir. Bu zaman müəssisə xərcləri azaltma və gəlirləri artırma, müəssisənin fəaliyyətinə faydalı olmayan obyektlərin satılması, səriştəsiz işçiləri ixtisar etmə, müəssisənin fəaliyyət sahəsini daraltma, satış və reklam xərclərini azaltma, yüksək xərc tələb edən araşdırma fəaliyyətlərinin dayandırılması və s. tədbirləri həyata keçirir. Bu strategiya 4 mərhələdə icra olunur: liderliyi dəyişdirmək, strateji mərkəzin yenidən müəyyən olunması, istehsal vasitələrinin satışı və mənfəətliliyin inkişaf etdirilməsi;

2. Təcrid etmə strategiyası: Bu strategiyanın mahiyyəti bir təsərrüfat subyektinin və ya alt istehsal vahidlərindən birinin satılması və ya fəaliyyətinin dayandırılmasından ibarətdir. Bəzən bir strateji iş vahidi tamamilə bağlanmaz, lakin onun alt sistemlərindən birinin fəaliyyətinə son verilə bilər;

3. Sonlandırma strategiyası: Bu strategiya müəssisəni tamamilə satma və ya fəaliyyətinin sonlandırılmasıdır. Əgər müəssisənin müflisləşməkdən başqa yolu yoxdursa və müəssisəni satmaq daha məntiqlidirsə, həmçinin müəssisənin səhmdarlara pay nisbətlərində ödədiyi pul məbləği ilə müqayisədə onun ləğv edilməsindən sonra əldə ediləcək nəticələr müəssisə üçün daha yaxşıdırsa bu strategiya seçilə bilər;

4. Asılı müəssisə strategiyası: Bu strategiyanı seçən müəssisələr əsas funksional fəaliyyətlərin azaldılması və ya satışların 75%-dən daha çoxunu bir alıcıya satmağı seçirlər.

Yenilik strategiyası. Ən riskli olanı yenilik strategiyasıdır. Çünki yeni və o vaxta qədər sınınamamış orijinal bir tətbiqdır və müvəffəqiyyətsizlik ehtimalı olduqca yüksəkdir. Yenilik strategiyası əsasən məhsula istiqamətlənir. Burada bir neçə üsulu misal göstərmək olar: birinci üsul müəssisə mövcud məhsullarına və ya strateji təsərrüfat vahidlərinə əlavə olaraq yeni məhsulları bazara daxil edir, ikinci üsul isə köhnə məhsullarını tamamilə bazardan çıxarıb, o vaxta qədər heç sınınamamış bəzi məhsulları bazara yeridərək köklü dəyişikliyə gedir. Hər iki hadisədə yenilik vardır. Ancaq ikinci üsulda köhnə və bilinən məhsulları tamamilə çıxararaq yeni məhsulu bazara çıxardığı üçün risk daha böyük olur. [86, s.16-20]

Qarışıq Strategiyalar. Müəssisələr bəzi vəziyyətlərdə əsas strategiyaları eyni anda tətbiq edirlər. Qarışıq strategiyalar müəssisənin əsas strategiyalarının bir neçəsini eyni zamanda istifadə etməsi ilə yaranan strategiya növüdür.

Müəssisə əgər bir məhsul və ya xidmət növü ilə bir bazarda fəaliyyət göstərirə yuxarıda qeyd edilən strateji alternativlərdən birini açıq formada tətbiq edə biləcəkdir. Lakin bəzi strategiyaların tətbiqində digər strateji alternativlərdən də eyni vaxtda istifadə olunur.

Yuxarıda sadalanmış strategiyalar sənaye müəssisələrinin ümumi inkişaf strategiyasının variantları kimi çıxış edir. Onlardan hər hansı birindən istifadə edilən zaman aşağıdakılara riayət olunmalıdır: [79, s.271]

- strategiyanın müəssisənin məqsədlərinə uyğunluğunun yoxlanılması;
- məhsulun tələb və texnologiyanın həyat siklinin müvafiq mərhələləri ilə müqayisəsinin aparılması;
- məqsədlərə nail olunan zaman həll olunmalı olan strateji məsələlərin formalaşdırılması;
- məsələlərin həlli müddətlərinin müəyyən olunması (mərhələlərlə);
- resurslara olan tələbatın müəyyən olunması.

Hər bir müəssisə öz məqsədinə və istəyinə uyğun yuxarıda qeyd edilən strateji alternativlərdən birini seçir. Əlbəttə ki, müəssisə bu seçim prosesində aparılmış təhlil nəticəsində öz vəziyyətini bilərək qərar verir.

Bu strateji alternativlərin seçilməsində rəhbərlik mütləq aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

1. Riskin optimal səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi;
2. Əvvəlki dövrlərdə tətbiq olunan strategiyaları düzgün təhlil etmək (əvvəlki strategiyaların tətbiqi zamanı meydana çıxan problemləri yeni alternativ strategiya seçilən zaman nəzərə almaq);
3. İdarəetmə qərarlarının qəbulu vaxtının müəyyənləşdirilməsi və onların zamanında reallaşdırılmasını təmin etmək;
4. Strateji alternativ seçilən zaman müəssisənin səhmdarlarının maraqlarını və onların bu strategiyaya münasibətini nəzərə almaq;
5. Rəqiblərə və rəqabətə çevik və düzgün reaksiya vermək.

Strategiyaların tətbiqi. Bildiyimiz kimi strategiyaları hazırlamaq hələ strateji idarəetmənin tamamlanması deyildir. Çünki strategiyaların düzgün və dəqiq tətbiq olunmaması müəssisənin strateji idarəedilməsini tamamlamağa imkan vermir. Strategiyaların tətbiq olunması, geniş diapazonda orta səviyyə rəhbərləri ilə bölüşdürülən və hətta alt səviyyəyə qədər yayılan yuxarı idarəetmənin məsuliyyətinin bir hissəsidir.

Strategiyaları müvəffəqiyyətlə tətbiq etmək üçün aşağıdakı amillər nəzərə alınmalıdır: [1, s.60]

- a. strategiyalar və planlar strateji çərçivədə bütün idarəçilərə aydın formada çatdırılmalıdır;
- b. planlar və strategiyalara əsaslanan proqnozlar bütün əlaqədar şəxslərə və strukturlara izah olunmalıdır;
- c. strategiyalar və planlar cari dövrdəki reallıqları nəzərə almaqla vaxtaşırı nəzərdən keçirilməlidir;
- ç. strategiyalar və planlar dəyişən amillərə uyğun olaraq təkmilləşdirilməlidir;
- d. müəssisə elə qurulmalıdır ki, strategiyaların həyata keçirilməsinə daha yaxşı şərait yarada bilsin;
- e. müəssisə daxilində strategiyaların və planların tətbiqini asanlaşdıracaq qaydalar formalaşdırılmalıdır.

Strategiyaları tətbiq etmək üçün aşağıdakılar həyata keçirilməlidir:

- 1) Strategiyaları uğurla həyata keçirə biləcək idarəetmə strukturunun yaradılması;
- 2) Müəssisənin müvəffəqiyyətini təmin edən fəaliyyət sahələrinə kifayət qədər ehtiyatların ayrılması üçün büdcəyə yenidən baxılması;
- 3) Strategiyaya uyğun olan idarəetmə prosesinin müəyyən edilməsi;
- 4) Davamlı inkişafa nail olmaq üçün daha yaxşı təcrübənin tətbiq edilməsi;
- 5) Müəssisənin işçi heyətinə özlərinin funksiyalarını daha yaxşı icra etməsinə kömək edən sistemlərin yaradılması;
- 6) Mükafatlandırma və həvəsləndirmə işlərinin strategiyanın yerinə yetirilməsi və məqsədlərə nail olunması ilə koordinasiyasını yüksək səviyyədə təşkil etmək;
- 7) Strategiyaların dəstəklənməsi üçün işçi mühiti və kooperativ mədəniyyət yaratmaq;
- 8) Strategiyaların həyata keçirilməsi üçün tələb olunan daxili rəhbərliyin-liderliyin təmin edilməsi və onun daim təkmilləşdirilməsi və s.

Strategiyaları düzgün tətbiq etmək üçün ilk əvvəl müəssisənin təşkilati strukturunu buna uyğun təşkil etmək lazımdır. Çünki strategiyaya nə qədər mükəmməl işlənilib hazırlansa da, onu tətbiq edəcək heyəti mükəmməl şəkildə təşkil etmədikdə bu strategiyaların müvəffəqiyyət qazanması çətin olacaqdır. Təşkilati struktur-əmək bölgüsünü işçilər arasında bölməklə onların icra olunması tətbiq edilən koordinasiya sistemidir.

Təşkilati strukturda dəyişikliklər etdikdə aşağıdakılar mütləq nəzərə alınmalıdır:

1. İdarəçilər tərəfindən işlənilib hazırlanan strategiyalar müəssisənin strukturunu dəyişir;
2. Təşkilati məqsədlər üçün seçilmiş struktur strategiyaya uyğun olmalıdır;

3. Təşkilati strukturu formalaşdırarkən bu müəssisədə fəaliyyət göstərən rəhbərlərin və işçilərin qabiliyyətləri, şəxsi keyfiyyətləri mütləq nəzərə alınmalıdır;

4. Əlavə xərcləri aradan qaldırmaq üçün daha az əhəmiyyətli strukturlar ləğv edilməlidir. Çünki bu strukturları idarə etmək üçün müəssisə müəyyən qədər maliyyə sərf edir.

Müəssisələr öz təşkilati strukturlarının strategiyaların tətbiqinə uyğun olub-olmadığını müəyyənləşdirmək üçün aşağıdakı suallara cavab verməlidirlər:

1. Müəssisənin yuxarı idarəetməsinin təşkilati quruluşu onun strateji təsərrüfat bölmələrinin effektiv fəaliyyəti baxımından kifayət edirmi?

2. Əsas müəssisə ilə ona bağlı müəssisələr və ya strateji təsərrüfat bölmələrinin idarəedilməsi iyerarxiyasında çox sayda pillənin olması strategiyaların tətbiqi üçün problem yaradırmı?

3. Müəssisə özünün bölmələrinin yaxın ətraf mühit ilə səmərəli əlaqəsini təmin edən üsul və vasitələrə sahibdirmi?

4. Vəzifələrin bölgüsü müəssisənin fəaliyyət sahəsinə, idarəçilərin bilik və bacarığına uyğundurmu?

5. Təşkilati struktur fəaliyyətlərin qruplaşdırılmasına imkan verirmi?

Təşkilatın strukturu onun strateji məqsədinə uyğun olmalıdır. Bu uyğunluğun təmin edilməsi üçün aşağıdakı tövsiyələrə əməl edilməsi ədəbiyyatda vacib hesab olunur:

1. Müəssisənin əsas fəaliyyət növləri arasında strategiyanın həyata keçirilməsi üçün ən vacib olan həlqənin müəyyənləşdirilməsi və onun təşkilati strukturun mühüm bir hissəsinə çevrilməsi;

2. Strateji baxımdan əhəmiyyətli hesab olunan fəaliyyətin bütün mərhələlərinin icra olunmasını eyni bir menecerə tapşırmaq mümkündürsə, onda bu prosesin həyata keçirilməsini təmin edən bölmələr arasında koordinasiya qurulmalıdır;

3. Müəssisədə olan bütün struktur vahidlərinə rəhbərliyi həyata keçirmək üçün səlahiyyətlərin mərkəzləşmə və qeyri-mərkəzləşməsi arasında optimal mütənasiblik təmin edilməlidir;

4. Köməkçi fəaliyyətin kənarında və ya müəssisənin daxilində həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq onların struktura daxil edilməsi. [31, s.162]

Təşkilati strukturun müxtəlif növləri vardır. Onları formal olaraq 5 növə bölmək olar:

1. Funksional ixtisaslaşma;

2. Coğrafi prinsip üzrə təşkil etmə;

3. Qeyri-mərkəzləşdirilmiş təsərrüfat bölmələri;

4. Strateji biznes-vahidlər (divizional struktur);

5. Vahid rəhbərlik və strateji prioritetlərin müəyyən edilməsi elementlərini özündə birləşdirən matris strukturlar.

Strategiyaların tətbiqində digər vacib amil resursların düzgün bölüşdürülməsidir. Resursların bölüşdürülməsi-hazırlanmış planlar və proqramlar istiqamətində əldə olunan maddi, maliyyə, fiziki, təşkilati və texnoloji resursların hara, necə, nə qədər və nə vaxt istiqamətləndirilməsi ilə bağlı olan qərarlardır.

Müəssisənin resurslarını 5 qrupa bölmək olar: [2, s.427]

1. Maliyyə resursları;

2. Fiziki resurslar;

3. Qlobal resurslar;

4. Təşkilati resurslar;

5. Texnoloji resurslar.

Müəssisələrin resurslarının bölüşdürülməsinə yanaşmalar 2 cürdür: [96, s.116] Birinci yanaşmaya görə resurslar əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş prioritetlərə görə strateji təsərrüfat bölmələrinə istiqamətləndirilir və bu resurslar strateji təsərrüfat bölmələrinin rəhbərləri tərəfindən ayrı-ayrı layihələr üçün bölüşdürülür. İkinci yanaşmaya görə isə bütün layihələr bir-bir təhlil edilir və resurslar mərkəzi idarəetmə tərəfindən birbaşa istiqamətləndirilir. Hansı yanaşmanın tətbiq ediləcəyi isə müəssisənin təşkilati quruluşundan asılıdır.

Resursların bölgüsündə müxtəlif vasitələrdən istifadə edilir. Bu vasitələrə strateji seçimdə istifadə edilən portfel təhlilləri aid edilə bilər. Bu təhlillərə “Boston Consulting Group” matrisi, Hofer matrisi, istiqamətləndirici siyasət matrisi, Patel və Yenger matrisi və s. daxildir.

Strategiyanın tətbiq olunması üçün istifadə olunan digər bir vasitə isə büdcələşmə üsuludur. Büdcə - müəyyənləşdirilən hədəflərə nail olmaq üçün müəssisənin müəyyən dövrdə reallaşdırdığı fəaliyyətlərdən əldə edəcəyi gəlirlərin, xərclərin və müxtəlif kapital qoyuluşlarının nağd şəkildə ifadə edildiyi qısamüddətli plandır. Strateji idarəetmə aspektindən yanaşdıqda isə müəssisənin büdcəsi, bir illik planlaşdırılan hədəflərin reallaşdırılması üçün lazımi resursların təşkilini hərtərəfli müəyyənləşdirən, müəssisənin gəlir və xərclərini proqnozlaşdıran, beləliklə idarəetməyə istiqamət verən və ona nəzarət etməyə imkan verən vasitədir.

Ümumiyyətlə büdcənin tərtib olunması aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

1. Müəssisənin ümumi məqsədlərinin ali rəhbərlik tərəfindən elan edilməsi;
2. Operativ smetanın bölmələrdə və şöbələrdə tərtib olunması;
3. Yuxarı rəhbərlik tərəfindən büdcəyə dair verilən təkliflərin təhlil edilməsi və yoxlanması və bu zaman meydana çıxan çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün şöbə və bölmələrə müvafiq göstərişlərin verilməsi;
4. Ehtiyatlardan və fondlardan istifadə ilə əlaqədar uçotun aparılması nəticəsində yekun büdcənin hazırlanması.

Strategiyaların tətbiq edilməsində vacib amillərdən biri də təşkilati mədəniyyətdir. Təşkilati mədəniyyət təşkilatın cəmiyyətdə tanınmasını, əsas dəyərlərini, standartlarını, digər təşkilatlarla əlaqəsinin səviyyəsini əks etdirir. Beləliklə, təşkilati mədəniyyət təşkilatın cəmiyyətdə öz yerini və əhəmiyyətini müəyyən edən vasitədir.

Təşkilati mədəniyyət- müəssisənin mənsuablarının bölüşdükləri əsas dəyərlər, standartlar, normalar, prinsiplər və anlayışların məcmusudur. [3, s.75]

Təşkilati mədəniyyətin 4 tipi vardır:

1. Qoruyucu təşkilati mədəniyyət;
2. İnkişaf edən təşkilati mədəniyyət;
3. Təhlil aparan təşkilati mədəniyyət;
4. Cavab verən təşkilati mədəniyyət.

Təşkilati mədəniyyətin yuxarıdakı tipləri strategiyaların işlənilib hazırlanmasına müxtəlif cür təsir göstərir. Bu təsirləri Tompson aşağıdakı kimi şərh edir[4, s.241]:

1) Qoruyucu təşkilati mədəniyyət: təşkilat qoruyucu inanc və dəyərlərə sahibdir. Ona görə də aşağı riskli strategiyalar işlənilib hazırlanır və rəhbərlər daha təhlükəsiz bazarlarda fəaliyyət göstərməyə çalışırlar;

2) İnkişaf edən təşkilati mədəniyyət: belə təşkilatlar yeniliyə meyillidirlər. Bu tip müəssisələrin rəhbərləri daim yeni məhsullar istehsal etməyə, yeni bazarlarda fəaliyyət göstərməyə, bir sözlə riskli strategiyalar seçməyə çalışırlar;

3) Təhlil aparan təşkilati mədəniyyət: bu tip müəssisələr balanslı fəaliyyətlə dinamik fəaliyyəti eyni zamanda istifadə etməyə çalışırlar. Rəqiblərin fəaliyyətini izləyərək öz strategiyalarını hazırlayırlar. Vəziyyətə uyğun olaraq yeni strategiyalar da tərtib edilə bilər;

4) Cavab verən təşkilati mədəniyyət: bu tip müəssisələr kənardan olan təzyiqlərə, yəni rəqiblərdən və mühitdən gələn təzyiqlərə reaksiya vermirlər. Yalnız böhran vəziyyətində payçılar, müştərilər, tədarükçülər və ya digər yaxın çevrədən gələn təzyiqlərdən sonra strategiyalarında dəyişikliklər edirlər.

Müəssisədə fəaliyyət göstərən insanlar müxtəlif xüsusiyyətlərə, keyfiyyətlərə, yanaşma tərzlərinə, bilik və bacarıqlara malikdirlər. Bu cür insanları idarə etmək və strategiyanı tətbiq etmək üçün onları düzgün istiqamətləndirmək lazımdır. Ona görə də strategiyaların tətbiq olunmasında mühüm amillərdən biri də “liderlik” amilidir.

Liderlik müəyyən qrup insanları müəyyən məqsədlər ətrafında birləşdirmək və bu məqsədləri reallaşdırmaq üçün onları istiqamətləndirmədə istifadə edilən bilik və bacarıqların məcmusudur.

Liderlik təkcə strategiyaların tətbiq edilməsində deyil, strateji alternativlərin işlənilib hazırlanmasında və seçilməsində də mühüm rol oynayır. Lider müəyyən keyfiyyətlərə malik olmalıdır ki, bu keyfiyyətlərdən ikisi əsasdır:

1. Lider uzaqgörən olmalı və geniş bir viziona malik olmalıdır. Təşkilatdakı digər kadrlara təşkilatın missiyasını aşılmalıdır;

2. Lider dəyişiklikləri və yenilikləri tətbiq etmək üçün yeni strategiyalar müəyyənləşdirə bilən və mövcud riskləri təhlil edə bilməlidir.

Bu 2 xüsusiyyətin olması lideri digər rəhbərlərdən fərqləndirir. Strategiyaların tətbiq olunması ya müəssisə sahibi tərəfindən həyata keçirilir, ya da müəssisə sahibinin təyin etdiyi lider tərəfindən aparılır.

Lider təyin edərkən aşağıdakı suallara cavab verilməlidir: [115, s.353-357]

1. Hazırda liderlik mövqeyində olan kimdir?

2. Hazırkı lider seçilmiş strategiyaları tətbiq edə biləcək keyfiyyətlərə malikdirmi?

3. Əgər strategiyaların tətbiqi zamanı hazırkı liderin çatışmazlıqları müəyyən edilərsə hansı yeni vəzifələr müəyyən olunacaq və yeni lider necə seçiləcək?

Strateji idarəetmədə nəzarət və qiymətləndirmə mərhələsi. Strategiyaların tətbiq olunmasından sonra tətbiq nəticələrinin planlaşdırılan vəziyyətlərə uyğunluğu və gözlənilən müvəffəqiyyətin təmin edilib-edilməməsi nəzarət mərhələsində müəyyən olunur. Nəzarət prosesi olduqca həssas bir formada icra edilməli və strateji tətbiq planlarına uyğun nəzarət üsulları istifadə edilməlidir. Tətbiq olunan strategiyaların nəticələri müxtəlif formalarda nəzərdən keçirilir və səbəblər araşdırılır.

Bu mərhələdə həyata keçirilən strategiyalar nəticəsində əldə edilən nəticələrin müəssisənin məqsədlərinə uyğun olub-olmaması yoxlanılır. Əgər ilkin nəticələr müəssisənin məqsədlərinə uyğun gəlmirsə, onda nəzarət nəticəsində bu çatışmazlıqları vaxtında aradan qaldırmaq üçün tədbirlər görülür. Geniş mənada şərh etsək deyə bilərik ki, nəzarət və qiymətləndirmə idarəçilərin verdiyi qərarların plan, proqram və siyasətə uyğun olub - olmadığı, təyinatı üzrə istifadə edilib - edilmədiyini, mühitdəki proseslərin proqnoz edildiyi kimi inkişaf edib-etmədiyini müəyyən edən mərhələdir.

Nəzarətin həyata keçirilməsi prosesi 3 əsas mərhələdən ibarətdir:[5, s.206]

1. Nəzarət üçün istifadə ediləcək standartların və meyarların seçilməsi;

2. Real nəticələrin həmin standart və meyarlarla müqayisəsi;

3. Zəruri korrektə üzrə qərarların qəbulu.

Qiymətləndirmə mərhələsi, eynilə planlaşdırma-nəzarət prosesi kimi, davam edən bir idarəetmə prosesinin həm sonu, həm başlanğıcıdır. Qiymətləndirmə edildikdən sonra, əldə edilən informasiyalar gələcəyə istiqamətləndirilərək yeni strategiyaların işlənilib hazırlanması üçün istifadə edilir.

Hər bir müəssisə özünün standartlarını müəyyən edir. Bu standartlar isə hər bir müəssisə üçün özünəməxsusdur. Lakin bəzi mütəxəssislər ümumi standartlar, yəni müəssisələrin əksəriyyəti üçün ümumi olan tələblər dəsti müəyyən etmişlər. Bu standartları aşağıdakı kimi qeyd etmək olar:

1. Müəssisədaxili müstəqilliyin qorunması;

2. Mühit ilə uyğunlaşma;

3. Müəssisənin resurslarının uyğunluğu;

4. Riskin müəyyənləşdirilmiş çərçivədə olması;

5. Hədəflərin zamanın tələblərinə uyğunluğu;

6. Müəssisənin məqsədlərinin reallaşdırılması baxımından fəaliyyətinin səviyyəsi.

Əldə edilmiş nəticələrin standartlarla müqayisəsi aşağıdakı kimi həyata keçirilir:

1. Kənarlaşma hallarının səviyyəsinin müəyyən edilməsi;

2. Əldə olunan nəticələrin ölçülməsi;

3. Standart və nəticələr haqqındakı informasiyanı səmərəli istifadə etmək;

4. Qiymətləndirmə.

Üçüncü mərhələdə isə uyğun davranış xətti seçilir. Burada ya korrektə işləri aparılır, ya da standartlar yenidən müəyyənləşdirilir.

Nəticə

Aparılan araşdırma aşağıdakı nəticələrə nail olmağa imkan verir:

1.Strateji alternativlər və onların növləri göstərilmişdir. Bu isə müəssisələrə onlara uyğun olan strategiyaların seçilməsi üçün imkan yaradır.

2.Strategiyaların tətbiqi üçün nəzərə alınmalı olan amillər göstərilmiş, strategiyaların tətbiqi üçün həyata keçiriləcək fəaliyyətlər göstərilmiş, təşkilati struktur və təşkilati mədəniyyət haqqında məlumatlar qeyd edilmişdir. Bütün bunlar isə strategiyaların müvəffəqiyyətlə tətbiq olunmasını təmin edəcəkdir.

3.Nəzarət mərhələsinin tətbiqi isə strategiyaların işlənilib hazırlanması, seçilməsi, tətbiqi mərhələsinin düzgün həyata keçirilməsini təmin edir.

4.Qiymətləndirmə standartlarının müəyyən edilməsi və onların əldə olunmuş nəticələr ilə müqayisəsi kənarlaşmaların aradan qaldırılmasına kömək edəcək.

ƏDƏBİYYAT

1. Mesud Ünal. Stratejik yönetim ve liderlik/ Mesud Ünal. - Beta basım yayım, - 2012.-208 s.
2. Robert, S. Kaplan. The strategy - focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment/ Robert S. Kaplan, David P. Norton. - Harvard business review press, - 2000. - 400 s.
3. Daft, R.L. Management. McGraw/ R. L. Daft. - News York: 1992. - 254 s.
4. Thompson-Stickland. Making Managers More Effective: Applications of Strategic Management/ Thompson-Stickland, A.Goldsmith. Working Papers, 1995. - 594 s.
5. Kərimov, X.Z. Strateji menecment: dərs vəsaiti / Kərimov X.Z. - Bakı: Təhsil, NPM, - 2008. - 440 s.

*Орхан Хагани оглы Новрузов
докторант Института региональных
экономических и социальных
исследований Академия Государственного
Управления при Президенте
Азербайджанской Республики*

Определение стратегических альтернатив в стратегическом управлении и этапы их реализации, контроль и оценка

Резюме

Цель исследования - типы стратегических альтернатив, применение стратегий, систематизация этапов контроля и оценки.

Методология исследования - систематический анализ, анализ и синтез данных, обобщение.

Важность применения исследования - выявление в статье стратегических альтернатив и применение указанных этапов позволяет обеспечить процесс стратегического управления на предприятии.

Результаты исследования - в результате исследования систематизированы типы стратегических альтернатив, применение стратегий, этапы контроля и оценки.

Оригинальность и научная новизна исследования - в статье сначала дается обзор важности стратегического управления. Затем были отмечены стратегические альтернативы, факторы, которые необходимо учитывать при реализации стратегий, мероприятия, которые

должны быть реализованы для реализации стратегий, организационная структура и организационная культура. При этом показаны этапы процесса контроля и стандарты оценки и сравнение результатов с этими стандартами.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегические альтернативы, применение стратегий, контроль, оценка.

Orkhan Khagani Novruzov
Doctorant of the institute of regional economical
and social investigations of the Academy of
Public Administration Under the President
of the Republic Of Azerbaijan

Definition of strategic alternatives in strategic management and their implementation, control and evaluation stages

Summary

The purpose of the study - types of strategic alternatives, application of strategies, systematization of control and evaluation stages.

Research methodology - systematic analysis, data analysis and synthesis, generalization.

Importance of research application - identification of strategic alternatives in the article and application of the mentioned stages allow to provide strategic management process in the enterprise.

Results of the research - as a result of the research, the types of strategic alternatives, the application of strategies, control and evaluation stages are systematized.

Originality and scientific novelty of the research - the article first provides an overview of the importance of strategic management. Then, strategic alternatives, factors to be considered for the implementation of strategies, activities to be implemented for the implementation of strategies, organizational structure and organizational culture were noted. At the same time, the stages of the control process and evaluation standards and comparison of results with these standards are shown.

Key words - *strategic management, strategic planning, strategic alternatives, application of strategies, control, evaluation.*