

# КӘСІПКЕРЛІК: ТЕОРИЯ, ПРОЦЕСС, ПРАКТИКА

## Кәсіпкерлікті стратегиялық жоспарлау

4-тарау. Кәсіпкерлік венчурдің өсу стратегиялары





**Дәрістің мақсаты:** кәсіпкерлікте стратегиялық жоспарлау маңызын қарастыру.

**Дәріс сұрақтары:**

- 1) жаңа фирма үшін стратегиялық жоспар құрудың маңызын түсіндіру;
- 2) стратегиялық жоспарлау табиғатын зерделеу;
- 3) стратегиялық жоспарлауда жетіспеушілік салдары мен қателер мәселелері.

### **Стратегиялық жоспарлау және өсіп келе жатқан фирмалар**

Кәсіпкерлердің көбі белгілі бір дәрежеде жоспарлау жүргізгенімен, олардың әрекеттері көбіне бейресми және жүйесіз келеді. Жүйелі түрде жоспарлаудың нақты қажеттігі бизнестің табиғаты, көлемі мен құрылымына байланысты.

Кәсіпкерлік жоспарлаудың бейресмиден ресми, жүйелі формаға өтуінің өзге де себептері бар. Біріншіден, венчурдің тұрақтануы мен өсу талпынысындағы белгісіздік деңгейі. Белгісіздік деңгейі жоғары болса, кәсіпкер үшін бетпе-бет кездесетін мәселелерді шешу қажеттігі артып отырады. Сондықтан ресми түрде жоспарлау қиындықтарды жеңуді оңайлатады.

Екіншіден, бәсекелестік күші жүйеленген жоспарлаудың маңызды екенін дәлелдей түседі, осы арқылы жаңа венчур өзінің операциялары мен мақсаттарын мұқият бақылайды.

Үшіншіден, кәсіпкердің тәжірибесі мен типі ресми жоспарлау деңгейін анықтайтын фактор болуы мүмкін. Технологиялық немесе іскерлік тәжірибенің жетіспеушілігі кәсіпкердің түсінігін шектеуі ықтимал, сондықтан ресми жоспарлау ұйымның келешек жолдарын білу үшін қажет. Жоспарлаудың осы типі арқылы ғана кәсіпкерлер өсуді басқара алады.

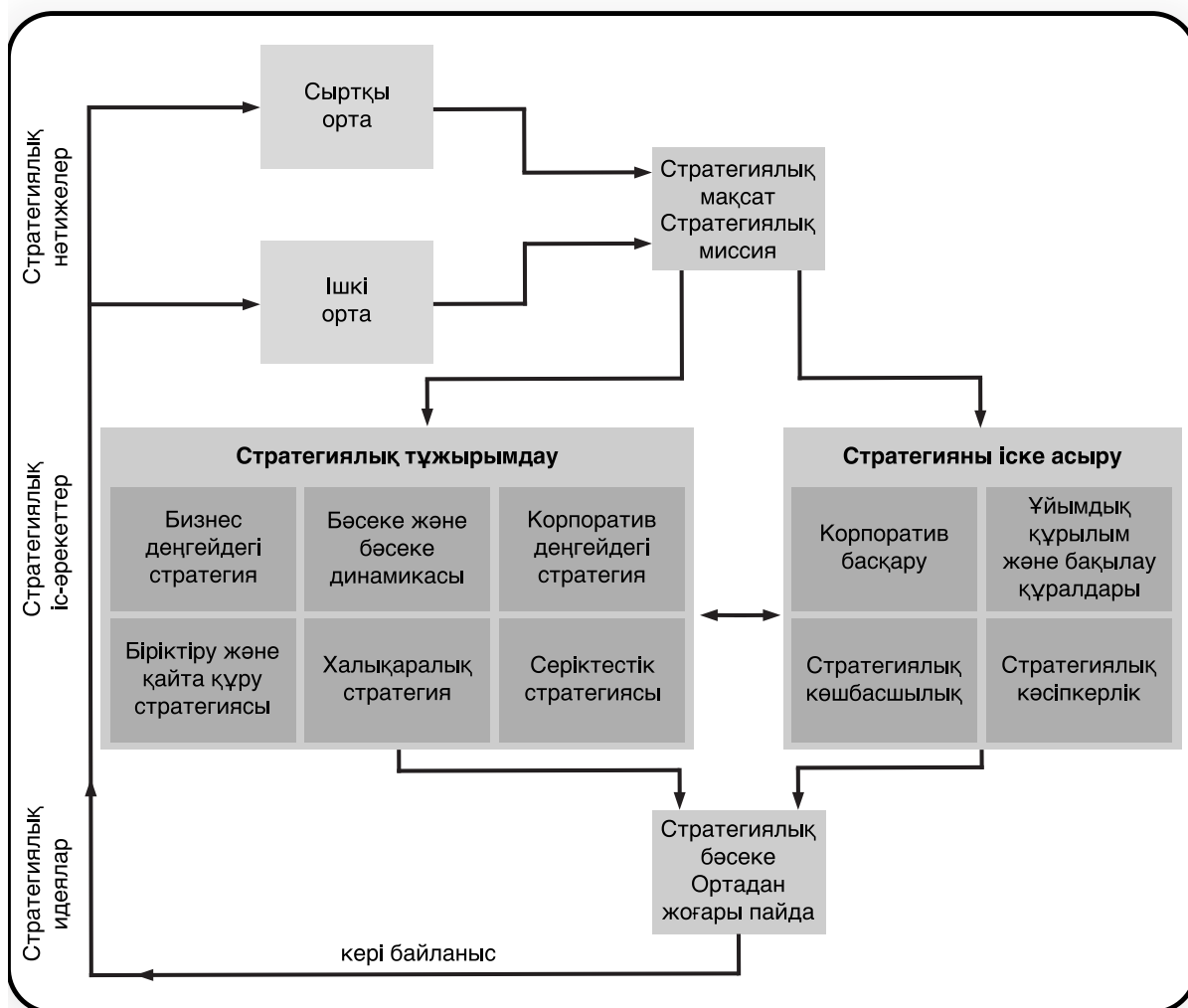
### **Стратегиялық жоспарлау табиғаты**

Стратегиялық жоспарлау – венчурдің күшті және әлсіз тұстарын ескере отырып, сыртқы орта мүмкіндіктері мен қаупін тиімді басқаруға арналған ұзақмерзімді жоспар. Оның ішіне венчур миссиясын анықтау, қол жеткізе алатын мақсаттарды айқындау, даму стратегиясы мен тұжырымдалған саясаттары кіреді. Табиғатынан динамикалық болатын стратегиялық басқару процесі – стратегиялық бәсеке қабілеттігіне қол жеткізу және ортадан жоғары пайда табуына керек міндеттер, шешімдер мен іс-әрекеттердің толық жиынтығы. Ішкі және сыртқы ортаны талдау нәтижесінде алынған қажетті стратегиялық ресурстар тиімді стратегияны әзірлеу және оны жүзеге асыруға қажет. Өз кезегінде, тиімді стратегиялық іс-әрекеттер – бәсекеге қабілеттіліктің қалаулы дәрежесі мен ортадан жоғары табысқа жетудің алғышарты. Демек, стратегиялық менеджмент процесі – үнемі өзгеріп тұратын нарық жағдайы мен фирманың ресурстары, мүмкіндіктері және негізгі біліктіліктерін ұдайы кеңейтіп тұратын бәсекелес құрылымдарды салыстыру. Тиімді стратегиялық іс-әрекеттер мұқият интеграцияланған стратегияны әзірлеу мен мақсатты стратегиялық нәтижеге жеткізетін іс-әрекеттер тұрғысынан іске асырылады. Демек, стратегиялық жоспарлау – бизнестің болашақ бағдарын айқындаудағы алғашқы қадам. «Ең жақсы» стратегиялық жоспар көптеген факторға байланысты, олардың қатарында кәсіпкердің қабілеті де бар, сонымен бірге, венчурдің күрделілігі және сала ерекшеліктері де әсер етеді.

Қалай дегенмен де қандай жағдай болса да, стратегиялық жоспарлауда бес негізгі қадамды іске асыру қажет:

1. Венчурдің ішкі және сыртқы ортасын зерттеу;
2. Венчурдің ұзақ және қысқамерзімді стратегиясын тұжырымдау;
3. Стратегиялық жоспарды іске асыру;
4. Стратегияның орындалуын бағалау;
5. Үздіксіз кері байланыс арқылы кезекті іс-әрекетті анықтау.

Сызбада осы негізгі қадамдар блок-кесте ретінде көрсетілген.



Бірінші қадам – қоршаған ортаны зерттеу – аяққа тұрып келе жатқан венчур үшін ең маңыздысы болуы мүмкін. Сыртқы және ішкі ортаны талдау мол ақпарат береді. Ол стратегиялық мақсат пен стратегиялық миссияны ойластыруға пайдаланылады.

Сызбада көрсетілгендей, стратегиялық мақсат пен миссия жалпы стратегияның құрылымы мен оны іске асыру кезіндегі іс-әрекеттерге әсер етеді.

Венчурдің ішкі және сыртқы факторын айқын шолу қажет және қоршаған ортаны талдаған кезде осы фактор жиынтығының екеуін де ескеру керек.

Бұл көбінесе SWOT талдау деп аталады. SWOT – венчурдің ішкі күштері мен әлсіз тұстарының және сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптердің бас әріптерінен құралған ағылшын тіліндегі акроним. Талдауда ықтимал және компанияға қатты әсер ете алатын сыртқы факторлар ғана емес, қазіргі және келешек стратегиялық шешімдердің жүзеге асуына әсер ете алатын ішкі факторлар да қарастырылуы қажет. Осы талдауға назар аудара отырып, даму үстіндегі венчур тұжырымдау, жүзеге асыру, бағалау және кері байланыс сынды кезеңдерден өтіп отырады.

Стратегиялық жоспарлау процесінің ең басты құндылығы – «стратегиялық ойлау». Ол бизнес иелері арасында ынталандырушы күш. Стратегиялық ойлау – ресми түрде тұжырымдалмағанымен, кәсіпкердің болашақ туралы көреген интуициясы мен креатив ойлауының синтезі.



## Стратегиялық жоспарлау жетіспеуі

Инновация, жұмыспен қамтамасыз ету және сатылым тұрғысынан қарастырғанда жаңа венчурлердің экономика үшін маңызы зор. Ал тиімді жоспарлау фирманы орнықтырып, оның ары қарай дамуына ықпал етеді. Өкінішке қарай, зерттеу нәтижелері жаңа венчурлерде жоспарлау жоғын айқын көрсетіп отыр. Стратегиялық жоспарлау болмауының бес себебі анықталды:

1. Уақыт тапшылығы. Кәсіпкерлер уақыт аздығын алға тартып, күнделікті жұмыс барысында жоспарлауға уақыт бөлу қиын екенін айтады.
2. Білім жетіспеуі. Кәсіпкердің жоспарлау процесіне әсері аз әрі оны жете меңгермеген. Процесс компоненттері және олардың реті жөнінде анық білмейді. Сонымен қатар кәсіпкерлер жоспарлаудың ақпарат көздерімен таныс емес әрі оларды қалай қолданудан да хабары аз.
3. Тәжірибе/дағды жетіспеуі. Көбінесе кәсіпкерлер дженералистер, яғни кең ауқымды мамандар, олардың жоспарлау процесіне қажет арнайы білімі жетіспейді.
4. Сенім мен ашықтық жетіспеуі. Кәсіпкерлер өз бизнестері мен оған қатысты шешімдерге келгенде сезімтал әрі сақ болады. Сондықтан қызметкерлер немесе сыртқы кеңесшілер қатысуды талап ететін стратегиялық жоспар жасауға қорқады.
5. Бағасы жоғары деп қабылдау. Бизнес иесі жоспарлаудың бағасы қымбат деп есептейді.

Бұл уайым жоспарлаудың бизнес үшін маңызы бар құнды процесс болғанына қарамастан, кәсіпкерлердің назар аудармауына немесе қашқақтауына себеп болады.

Осы себептерге қосымша ретінде жоспарлау процесін қиындататын тағы да басқа факторлар бар екен. Мысалы, өнімділігі жоғары және төмен кішігірім венчурлер ұзақмерзімді жоспарлау барысында қиындықтарға тап болады. Бұл жердегі негізгі екі кедергі – уақыт пен шығын. Оған қоса, өнімділігі төмен фирмалар нашар жоспарлау ортасы, тәжірибесіз менеджерлер мен қолайсыз экономикалық жағдайларды атайды. Бұдан анық түсінетіміз – жаңа құрылған венчур үшін жоспарлау оңай емес. Алайда оған көңіл бөлінсе, олжаның басым бөлігі осы мәселені шешкеннен кейін келуі мүмкін.

## Стратегиялық жоспарлаудың құндылығы

Стратегиялық жоспар жасау ақтала ма? Зерттеулер ақталатынын көрсетті. Көптеген зерттеуде жоспарлаудың кәсіпкерлік фирмаларға әсеріне көңіл бөлінген. Бұл зерттеулер бойынша жоспарлау венчур үшін құнды нәрсе. Зерттеудің көбі жоспарлау венчурдің аман қалуына әсер етеді дегенді тура айтпаса да, сол ойды білдіреді. Бір зерттеуде сәтсіздікке ұшыраған 70 мың фирма жоспарлау болмағандықтан жабылғаны анықталған. Тағы бір зерттеулер жоспарлауды жүзеге асыратын фирмалар оны қолданбайтындарға қарағанда жұмысын сәтті жүргізгені көрсетілген. 220 шағын фирманы зерттеген бір еңбекте сұранысқа сай келетін стратегияны ұстанудың маңызын атап өтіп, фирманың ерекше құзыреті мен тұрақты бәсеке артықшылықтарын қалыптастырғанын айтады.

Тағы бір зерттеу бағдарламалық жасақтама индустриясындағы компанияның жұмысына жоспарлаудың динамикалық әсерін зерттеген, нәтижесінде, шоғырландыру стратегиясын немесе жіктеу стратегиясын ұстанған фирма жұмысының нәтижелері артқанын айқындаған.

253 шағын фирманы зерттеген тағы бір еңбекте, олардың жұмысы мен жоспарлау арасындағы байланысы зерделенген. Зерттеу бойынша компаниялар мынадай санаттарға бөлінген:

I санат. Жазылған жоспары жоқ.

II санат. Күрделілігі орташа жоспары бар, жазбаша жоспары және/немесе біраз сандық мақсаттары анықталған болады, кейбір нақты қадамдары мен бюджеттері есептелген, сыртқы ортадағы кейбір факторлары анықталған, жоспары мен нақты орындалған жұмыс арасындағы айырмашылықты болжау немесе айқындау рәсімдері бар.

III санат. Күрделі жоспар, оның ішіне жазбаша жоспар да кіреді: бірнеше санмен анықталған мақсат, нақтыланған жоспар мен бюджеттер, сыртқы ортадағы фактордың анықталуы және



жоспар мен нақты орындалған жұмыс арасындағы айырмашылықтарды болжау немесе айқындау рәсімдері бар.

40% I санаттағы фирмалармен салыстырғанда, II және III санаттағы фирмалардың 88%-ының жұмыс нәтижелері орташа мәннен жоғары болған.

Қорытындылай келгенде, барлық зерттеу дамушы фирманың стратегиялық жоспар жасайтын бөлігін жасамайтын фирмамен салыстырғанда тиімдірек жұмыс істейтінін көрсетеді. Ең бастысы, зерттеулер жай жоспармен салыстырғанда, жоспарлау процесінің маңызына назар аудартып, оны табыстың кілті деп қарастырады.

## Стратегиялық жоспарлаудағы қателер

Стратегия мен оны әзірлеу сияқты оны іс жүзінде орындаудың да маңызы жоғары. Көп кәсіпкер арнайы стратегияларын өз бизнесінде қолданғанда, кейбір қателіктерге ұрынады. Белгілі стратегияны қолдану үшін әрі оны ерекше жағдайларда дәлелдеу үшін бәсеке де әртүрлі болады.

Зерттеуші Майкл Портер кәсіпкерлер стратегияны бизнесте қолдану кезінде көп ұрынатын бес қате байқаған.

- Бірінші қате. Саланың тартымдылығын түсінбеу. Көп кәсіпкер тез өсетін, сәнді және соңғы технологияларды қолданатын салаларды тартымды деп таниды. Бұл – қате. Өйткені мұндай салаға кіру оңай болмайды әрі оны алмастыру қиын. Бизнес неғұрлым жоғары технологиялы әрі сәнді болған сайын бәсекелестер саны көбейіп, пайда аз түседі.

- Екінші қате. Нақты бәсекелік артықшылықтың болмауы. Кей кәсіпкерлер бәсекелестерінің стратегиясын қайталайды. Бұл оңай тактика әрі тәуекелі аз. Бұл кәсіпкердің бәсекелік артықшылығы жоқ деген сөз. Табысқа жету үшін жаңа венчурге бәсекелесудің бірегей жолдарын ойлап табу керек.

- Үшінші қате. Шамасы келмейтін бәсекелік позициясына ұмтылу. Көптеген агрессив кәсіпкерлер тез дамитын индустрияда доминант орынды иеленеді. Олар тауарын сатып алушыны іздеуге бар күштерін жұмсайды. Ал венчур табысқа жеткенде не болатынын ұмытып кетеді. Мысалы, бәсекелестер табысты компьютерлік бағдарламаны қайталап жасай алғанымен, оның артықшылығы жоқ. Бағдарламалар саласындағы шынайы бәсекелестіктегі артықшылық – сатып алушыға қызмет көрсету және қолдау, яғни үнемі жаңартулар ұсынып отырады, тұтынушыға онлайн қызмет көрсетеді, нәтижесінде тұтынушының ақпараттық технология бөлімі ұйымға тәуелді болады. Бұл осы бизнеске енуге кедергі тудырады. Кейде кішкентай компаниялар артықшылықты ұстап тұра алмайды.

- Төртінші қате. Өсу мақсатында компромиске бару стратегиясы. Жаңа венчурді табысты ететін нәрсе – өсу мен бәсекелестік стратегиясы арасындағы балансты мұқият сақтау. Кәсіпкер тезірек өсуді көздеп, өзінің ерекше стратегиясын жүзеге асырудан ауытқып кетсе, соңында ол бизнес істен шығып қалуы мүмкін. Кейбір өндіріс салаларында тез өсу тартымды болса, кәсіпкерлер үшін стратегиялық артықшылықтарды да дамытып отыру маңызды.

- Бесінші қате. Венчурдің стратегиясын қызметкерге беруден бас тарту. Компанияның әр қызметкеріне стратегияны түсіндіру маңызды. Қызметкер стратегияны біледі деп топшыламаңыз, үнемі ашық түсіндіріңіз. Портердің сөзіне сүйенсек, «стратегияны дамытудың ең негізгі артықшылығы – ол бүкіл компанияны біріктіреді немесе әрекеттің жүйесін қамтамасыз етеді. Ұйымдағы әр бөлім бір мақсатқа қарай жұмыс істейтін болады. Адамдар мақсаты қандай екенін білмесе, ол бағытқа қарай қалай жүреді? Кез келген компанияда қызметкерлер әр минут сайын маңызды шешімдер қабылдайды. Ал негізгі бағытты үнемі түсіндіріп отырса, олар дұрыс шешім шығарады».

## Кәсіпкерлік және стратегиялық әрекет

Кәсіпкерлік пен стратегиялық менеджмент – фирма жұмысының өнімділігіне байланысты динамикалық процесс. Стратегиялық менеджмент фирманың белгілі бір қоршаған орта



аясында бәсекелік артықшылықтарын орнықтыруды талап етеді. Кәсіпкерлік өнім, процесс және нарықтағы инновациялар арқылы бәсекелік артықшылық іздеуге бағытталған. Жаңа венчурлер, әдетте инновациялардың нарықтағы болашақ орнын күшейту үшін ашылады.

Американдық зерттеушілер айтуынша, кәсіпкерлік пен стратегиялық іс-әрекеттер фирманың байлығын арттыру жаңа нарық пен бәсеке кеңістігін табу үшін жасалады. Фирмалар бизнес жүргізудің жаңа жолдарын табуға тырысады, сол арқылы индустриядағы жұмыс істеп тұрған ережелерді бұзады әрі бәсекелестіктің жаңа түрлерін тудыратын жаңа бизнес-модель пайда болуына әкеледі.

Фирманың инновациялығы, тәуекел ету және проактив тұрғыдан кәсіпкерлік әрекеттену деңгейі стратегиялық менеджмент аспектілеріне байланысты.

Кәсіпкерлік пен стратегиялық басқаруға ортақ арнайы салалар бар. Олар инновация, нетуорк, интернационалдану, ұйымдық оқыту, топ-менеджмент командасы мен басқару және өсу. Осы нақты салалардың тоғысу нүктесін түсіну кәсіпкерлерге өз білімін тереңдетуге мүмкіндік береді. Нәтижесінде кәсіпкерлік және стратегиялық әрекеттердің сапасы артады.

### **Стратегиялық ұстаным: кәсіпкерлік өзек**

Стратегиялық бәсеке – клиенттерді қалыптасқан позицияларынан тартып алу немесе нарыққа жаңа клиент тарту арқылы жаңа позиция қабылдау процесі. Негізінен, әрекет етушілер мен кәсіпкерлер жаңа стратегиялық позицияларды іздегенде бірдей қиындықтармен бетпе-бет келеді. Іс жүзінде кәсіпкерлердің артықшылықтары бар. Стратегиялық ұстанымды көп жағдайда табу қиын, ол үшін креатив ой мен көрегендік қажет. Кәсіпкерлер қалыптасқан бәсекелестерінің көзінен таса қалған кезде үнемі ерекше позицияларды тауып жатады. Сонымен қатар бұрын бәсекелесіне тиесілі болған позицияны иемдену арқылы да венчур табысты дамуы мүмкін.

Стратегиялық ұстаным жасаудың негізіне қорғалатын позицияға орнығу және қорғау, нарықта үстемдік ету үшін ресурстарды тарту және жаңа нарық қалыптастыру мүмкіндіктерін қолдану сияқты әрекеттер кіреді: мүмкіндіктерге ұмтылыс өзгерістерді капиталдау жолдарын кеңейтетінін кәсіпкерлер түсінуі қажет. Көбінесе өзгерістерге байланысты жаңа позициялар ашылады: жаңа тұтынушы топтар мен сатып алушылар пайда болады; қоғам дамуына орай жаңа сұраныстар шығады; тауар таратудың жаңа арналары табылады; жаңа технологиялар дамиды; жаңа машиналар немесе ақпараттық жүйелер жасалады. Осындай өзгерістер болған кезде, салада ұзақ жұмыс істеп үлгермеген кәсіпкерлік венчурлер бәсекенің жаңа ұтымды жолдарын тезірек қабылдайды. Мемлекетішілік ұйымдарға қарағанда, ешқандай компромистермен бетпе-бет келмейтіндіктен, бұл ұйымдар барынша икемді.

### **Түйін**

Венчурде стратегиялық жоспарлаудың бірнеше түрі бар екеніне қарамастан, олардың бәріне ортақ бір нәрсе – кәсіпкердің мұрат нәтижесі, бизнес жөніндегі тұжырымы және оны жүзеге асыруы. Кәсіпкерлер уақыт тапшылығы, тәжірибе болмауы немесе өзгелерге сенім артпауы сияқты себептерге байланысты стратегиялық жоспарлауды қолданбауы мүмкін.

Стратегиялық жоспарлаудың бірнеше артықшылығы бар. Зерттеулер көрсеткендей, бұл жоспарлауды қолданатын фирманың қаржылай көрсеткіштері жоғары болып шыққан. Тағы бір артықшылығы: стратегиялық жоспарлау – ресурстарды нәтижелі пайдалануға, компанияның бәсекелік жағдайын жақсартуға, қызметкерлердің моральдық рухын жоғары ұстауға және жылдам шешім қабылдауға көмектеседі.