



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Стратегиялық менеджмент курсына
кіріспе



Бұл дәрістер «Стратегиялық менеджмент» атты оқулығы негізінде өрбитін болады. Қазіргі таңда стратегиялық менеджмент заманауи ұйымдарды тиімді басқару тәжірибесімен байланысқан ғылыми білім саласына айналды және болашақта бұл тенденция күшейе бермек. Жаңа білімдер мен парадигмалардың пайда болуы тәжірибеге, заман талабына сай жауап беретін стратегиялық менеджментте заманауи стратегиялық талдау үлгілерін қолдануды қажет етеді.

Бесінші рет басылып отырған аталмыш оқулықта стратегиялық менеджмент теориясы мен практикасындағы ең соңғы жаңалықтарды пайдалану үшін, материалға жаңа мазмұн берілді. Бұл оқулықтың стратегия саласындағы басқа негізгі оқулықтардан айырмашылығы – ең танымал екі стратегияны, атап айтқанда: менеджменттің позициялау стратегиясы мен ресурсқа негізделген теориясын – бір-бірімен үйлестіре сипаттап қарастыруында. Қос стратегияның принциптері мен тұжырымдамалары жеке бизнес, сондай-ақ мультибизнес әзірлеу стратегияларымен көрнекі түрде жан-жақты үйлеседі.

Стратегиялық менеджмент саласында ғылыми зерттеу жұмыстарын практикамен ұштастыра білген оқу құралының авторлары Джон Э. Гэмбл, Маргарет А. Питереф және Артур А. Томпсон қазіргі кезде стратегиялық менеджмент бизнестің күретамыры екенін айтады.

Джон Э. Гэмбл – менеджмент саласының профессоры, Техас A&M университеті Корпус-Кристи бизнес-колледжінің деканы. Джон өзінің 20 жылға жуық оқытушылық өмірін, зерттеу жұмыстарын бакалавриат пен магистратураның стратегиялық менеджментіне арнаған. Ол 2001 жылдан бері Германияда стратегиялық менеджмент курстарын өткізеді. Курстарға Вормс қаласындағы Қолданбалы ғылымдар университеті демеушілік жасайды. Доктор Гэмблдің зерттеуі түрлі ғылыми журналдарда жарық көрді. Ол – стратегиялық менеджмент және стратегиялық маркетинг жөнінде жарияланған 75-тен астам кейстік зерттеудің авторы әрі бірлескен авторы. Ғалым индустрия және түрлі өнеркәсіп индустриясында жұмыс істейтін клиенттерге нарықты талдау бойынша кеңес береді. Профессор Гэмбл Алабама университетінен философия ғылымдарының докторы, гуманитарлық ғылымдар магистрі, жаратылыстану ғылымдарының бакалавры дәрежесін алған.

Маргарет А. Питереф – Дартмут колледжіндегі Так бизнес мектебінің профессоры. Ол – стратегиялық менеджментте халықаралық деңгейдегі танымал ғалым. Оның бірнеше мақаласы менеджментке арналған топ-журналдарда жарық көрген. Профессордың осы салаға сіңірген еңбегі ескеріліп, көптеген марапат пен жұлдеге ие болды. Мәселен, 1999 жылы Стратегиялық менеджмент үздік мақаланы марапаттау қоғамы оның ғылыми еңбегін ерекше бағалап, стратегиялық менеджментте алар орны ерекше екенін мойындады. Профессор Питереф Стратегиялық менеджмент қоғамының директорлар кеңесінің мүшесі – қоғамның мүшесі болып сайланған. Ертеректе Менеджмент академиясының басқарушылар кеңесінің мүшесі, академияның іскерлік саясат және стратегия бөлімінің төрайымы қызметін атқарған. Ол түрлі редакторлық қызметте болған, қазір 9 редакциялық кеңестің құрамында. Соның ішінде Стратегиялық менеджмент журналында, Менеджментке шолу академиясы және Ұйымдастыру ғылымы басылымдарында редакциялық кеңестің мүшесі. Ол Бүкіләлемдік басқарушылық білім беру бағдарламаларында сабақ берді. MBA және Басқарушылық деңгейіндегі марапаттардың иесі. Профессор Питереф – философия ғылымдарының докторы, гуманитарлық ғылымдар магистрі, философия ғылымдарының магистрі сынды ғылыми атағын Йель университетінен алған.

Артур А. Томпсон – Теннесси университетін тамамдап, экономика саласының бакалавры және экономика докторы атанған. Ол Вирджиния Тех университетінің экономика факультетінде үш жыл жұмыс істеді. Алабамадағы Коммерция және бизнес әкімшілігі колледжінің профессорлық-оқытушылық құрамында 25 жыл еңбек етті. 1974 жылы және 1982 жылы доктор Томсон Гарвард Бизнес мектебінен шақырту алған ғалым ретінде семестр бойы жұмыс істеген. Ғалым бизнес-стратегия, бәсеке және нарықтық талдау, бизнес-кәсіпорындардың экономикасына маманданған. Ол түрлі кәсіби баспасөзде 25-тен астам, сан алуан сауда басылымдарында 30-дан астам мақала жариялаған. Дүниежүзі бойынша университеттерде, колледждерде пайдаланылатын бес оқулық пен алты компьютерлік симуляциялық жаттығу авторы немесе бірлескен авторы. Доктор Томпсон өзінің жұмыстан тыс уақытында түрлі тұсаукесер рәсімдерін өткізеді. Басқаруды дамыту бағдарламаларын іске асырады. Компаниялармен жұмыс істейді, ірі серіктес болуға лайық бизнес-модельдеу кәсіпорнын басқаруға көмектеседі.



Стратегиялық менеджменттің даму тарихы

Стратегиялық басқару пәнінің дербес ғылыми пән ретінде пайда болуы 1960 жылдардың бас кезінде ең алдымен Құрама Штаттарда қалыптасқан корпорациялар қызметінің жаңа жағдайларымен байланысты болды. Бұл жағдайлар, біріншіден, болашақта жаңа өндірістік-технологиялық жетістіктерді болжауды қажет ететін ғылыми-техникалық революцияның салдарынан болған технологиялық жарылыстармен; екіншіден, бәсекелестіктің күшеюіне алып келетін дамыған елдердегі тауарлар мен қызметтер нарығының қанықтылығымен; үшіншіден, нарықтардың жаһандану процесінің басталуымен, трансұлттық корпорациялардың пайда болуымен анықталды, ал бұл өз кезегінде бизнестің тіршілік ету ортасының белгісіздігі мен күрделілігін арттырды. Корпорациялар өздерінің қызметінде жедел жоспарлаумен және функционалды менеджментпен ғана шектеле алмады. Болашаққа бағытталған ұзақмерзімді жоспарлау мен басқару қажеттілігі туындады. Ол стратегиялық менеджментте жүзеге асырылды.

Пән мың жыл бұрынғы «стратегия» тақырыбындағы ойлар мен мәтіндерден бастау алады. 1960 дейін «стратегия» термині бірінші кезекте бизнеске еш қатыссыз соғыс пен саясатқа қатысты қолданылған болатын. Көптеген компаниялар 1960 жылдары тұжырымдау және жүзеге асыру процестерін әзірлеу және жүзеге асыру үшін стратегиялық жоспарлау функцияларын салған.

Осы бағыттағы алғашқы қадамдарды Чандлер, Эндрюс және Ансофф жасады. Чандлердің стратегияны ұйымның ұзақмерзімді мақсаттарына қол жеткізуге арналған іс-қимылдар бағдарламасы ретінде түсінеді және келесідей түсініктемені береді: «Стратегия – бұл ұйымның ұзақмерзімді мақсаттары мен міндеттерін анықтау, іс-әрекеттер бағдарламасын қалыптастыру және осы мақсаттарға жету үшін қажетті ресурстарды бөлу». Альфред Чандлер барлық қамтитын стратегия шеңберінде басқару қызметін үйлестіру маңыздылығын мойындады. Функциялар арасында өзара қатынас, әдетте, департаменттер арасындағы алға және артқа ақпаратты тасымалдауы менеджерлермен өңделенетін болған. Чандлер болашаққа ұмтылған кезде ұзақмерзімді перспективасының маңыздылығын атап өтті. Оның 1962 жылы Стратегия мен Құрылым атаулы маңызды жұмысында Чандлер ұзақмерзімді үйлестірілген стратегиясы компанияға құрылымын, бағытын мен фокусын анықтауға қажет екенін көрсетті. Ол қысқасы, «құрылым стратегияны басшылыққа алады» дейді.

Кейінірек көптеген авторлар стратегияға дәл осы сарында анықтама береді. Олардың ішінде Стейнер, Майнер, Глюк, Минцберг бар. Мысалы, Джордж Стейнер мен Джон Майнердің анықтамасы бойынша «Стратегия – бұл ұйымның міндетін, оның ниеттері мен мақсаттарын, саясатын, оларға қол жеткізу бағдарламалары мен әдістерін қалыптастыру» деп анықтаған болатын.

Фредрик Глюктің анықтамасы: «Стратегия – бұл кәсіпорынның өзі қойған мақсаттарына қол жеткізуіне сенімді болуы үшін жасалған бірыңғай, интеграцияланған және түсінікті жоспар».

Ансофф өз кезегінде стратегия анықтамасына бәсекелік артықшылықтарды қалыптастыруға нақты нұсқаулық енгізеді. Оның анықтамасы келесідей айтылады: Стратегия – бұл компанияның «өнім – нарық» кеңістігіндегі қызметін, өсу бағытын, бәсекелік артықшылығын және олардың арасындағы синергияны анықтайтын шешімдерді қалыптастыру қағидасы.

50 жылдық мол тәжірибесі бар, керемет теоретик және басқару кітаптарының авторы Питер Друкер 1954 жылғы «Басқару Практикасы» деп аталатын кітабында «... біздің бизнесіміз не? деген сұрақты көтеру және оны мұқият зерттеу және дұрыс жауап табу – топ-менеджментінің бірінші міндеті» деп жазады. Ол жауапты тұтынушылар анықтайды деп жазды. Автор өзінің еңбегінде нарық жағдайы, инновациялар, өнімділік, физикалық және қаржылық ресурстар, қызметкер орындау және көзқарасы, табыстылық, менеджер орындау және дамуы, сондай-ақ мемлекеттік жауапкершілік секілді мақсаттар белгіленуі тиіс сегіз бағыттарын ұсынды.

Генри Минцбергтің және Александр Мак-Хьюгтің анықтамасы: «Стратегия – бұл болашақ іс-әрекеттер мен шешімдер ағынындағы модель (мінез-құлық үлгісі). Минцбергтің пікірі бойынша, стратегияның мәні жоспар ретінде, мінез-құлық қағидасы ретінде нарықтағы ұстаным ретінде, компанияның даму перспективасы және айталы тәсілі ретінде көрінуі мүмкін». Стратегияны түсінудің мұндай тәсілі Минцберг стратегиясының «5P» ретінде белгілі:



- жоспар (plan);
- әдіс тактикалық тәсіл ретінде (ploy);
- мінез-құлық моделі (pattern of behaviour);
- басқаларға қатысты ұстаным (position in respect to others);
- келешек (perspective).

Майкл Портер стратегияны түсіну мәселесінде бәсекелестікті бірінші орынға қояды. Ол былай деп жазады: «Бәсекелестік стратегияны әзірлеу – бұл кәсіпорынның бәсекелестікті қалай жүргізу керектігі және оның мақсаттары мен осы мақсаттарға жету үшін оның қандай әдіс-тәсілдерді қолдану қажеттігі туралы нақты тұжырымдаманы анықтау».

Бұрынғы анықтамаларда ұйымның мақсаттары мен міндеттерін қалыптастыруға ерекше мән беріліп келсе, кейінірек стратегиялық менеджментке ұйымның күшті және әлсіз жақтарын бағалау, сыртқы нарықтағы мүмкіндіктер мен қауіптерді бағалау және олардың негізінде компанияның тұрақты бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізу жолдарын қалыптастыру процесі ретінде қарайтын көзқарас қалыптасты.

1963 жылы Кеннет Р. Эндрюс фирманың күшті және әлсіз жақтарын бизнес ортадағы мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлер аясында бағалайтын, біз қазір SWOT деп атайтын талдау әдісін әзірлеген болатын.



Стратегиялық менеджмент жөніндегі соңғы еңбектердің бірінде келесі анықтама беріледі:

Стратегия – бұл ұйымға өзінің шаруашылық қызметінің нәтижелерін жақсартуға мүмкіндік беретін ресурстарды орналастыру моделі. «Жақсы» стратегия – бұл өзінің күшті тұстарына сүйене отырып және әлсіз тұстарын күшейте отырып, қауіптерді бейтараптандыратын, нарықтық мүмкіндіктерді пайдаланатын стратегия.

Бұл анықтамада «шаруашылық қызметтің нәтижелері» термині арнайы түсініктемені талап етеді. Ағылшын тілді әдебиетте «organizational performance» сөзі пайдаланылады және ол «шаруашылық қызметтің нәтижелері» термині ретінде аударылады. «Performance» сөзінің тура мағынасы – орындау. Мысалы, бұл спортпен айналысу, секіру немесе жаттығу жасау туралы айтқан кезде спорттық әдебиетте қолданылады. Театрда балет, спектакль немесе жеке би өнері туралы айтуға болады. Дәл осы мағынада стратегиялық менеджментте – ұйымның өзінің нарықтағы міндеттерін немесе рөлін орындау ретінде қолданылады. Ағылшын тіліндегі термин оның «шаруашылық қызметтің нәтижелері» деген орыс тіліндегі аудармасының мағынасынан әлдеқайда кеңірек. Сондықтан бұрынғы анықтаманы төмендегідей етіп өзгертуге болады:

Стратегия – бұл ұйымның өз міндеттерін үздік орындауына және тұрақты бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуіне мүмкіндік беретін барлық ресурстарының өзара әрекет ету моделі.

Стратегиялық менеджмент ұйымның қазіргі және келешектегі сыртқы ортасында мақсаттарға жетуге бағытталған сыртқы ортаны бағалау, ұйымдық мақсаттарды қалыптастыру, шешімдер қабылдау, оларды жүзеге асыру және мониторинг жүргізу процесі болып табылады.

Стратегиялық менеджменттің мәні үш маңызды сұраққа берілетін жауапта:

- Қазіргі уақытта кәсіпорын қандай жағдайды басынан өткеріп жатыр?
- Үш, бес, он жыл өткен соң, кәсіпорын қандай жағдайда болғысы келер еді?
- Қандай әдіс арқылы қалаған жағдайыңа қол жеткізуге болады?



Бірінші сұраққа жауап беру үшін менеджерлер ары қарай қайда жылжу керектігін шешкенге дейін кәсіпорын тап болған қазіргі жағдайды жақсы түсінулері керек. Ол үшін өткен, қазіргі және келешектегі жағдайларды талдау үшін стратегиялық шешімдер қабылдау процесін тиісті деректермен қамтамасыз ететін ақпараттық негіз қажет.

Екінші мәселе стратегиялық менеджменттің оның болашаққа бағдарлануы сияқты маңызды ерекшелігін көрсетеді. Оған жауап беру үшін қандай мақсаттар қойып, неге ұмтылу керектігін нақты анықтау қажет.

Стратегиялық менеджменттің үшінші мәселесі таңдап алынған стратегияны жүзеге асырумен байланысты, оның барысында алдыңғы екі кезеңге түзетулер енгізуге болады. Қолда бар немесе қолжетімді ресурстар, басқару жүйесі, ұйымдық құрылым және таңдап алынған стратегияны жүзеге асыратын қызметкер бұл кезеңнің маңызды құрамдас бөліктері немесе шектеулері болып табылады.

Стратегиялық басқару өзінің негізгі мазмұны бойынша қолда бар ресурстарға ғана емес, сонымен қатар, кәсіпорынның стратегиялық әлеуетін арттыру мүмкіндіктеріне де назар аударатырып, кәсіпорындағы және одан тысқары жердегі тек негізгі процестерді ғана қарастырады.

Бүгінгі таңда күрделі және жылдам өзгеретін ортада бәсекелесу үшін фирма стратегияны әзірлеуді басқаратындарды стратегиялық менеджерлерді анықтап алуы тиіс. Олардың міндеті – ұйымның белгілі бір бағытта қызметін қамтамасыз ету және оларды көбіне топ-менеджерлер деп атаймыз. Олар бизнестің жекелеген функцияларын жүзеге асыруды қамтамасыз ететін функционалды менеджерлерден ерекшеленеді және ұйымды стратегиялық тұрғыдан басқара отырып, компанияда бірегей ұстанымға ие.

Сондықтан стратегиялық менеджердің мүмкіндіктері ең маңызды ресурстарға жатады.

Әртүрлі ресурстарға ие болып қана қоймай, сонымен қатар, ең бастысы – өзгеріп отырған ортада басқаруды тиімді ұйымдастыру қажет.

Чикаго университетінің профессоры Е. Врарптың пікірі бойынша, ең табысты стратегиялық менеджерлердің бойында келесі қасиеттер болуы керек:

- әрдайым ақпаратпен жақсы хабардар болуы;
- өз уақыты мен энергиясын басқара білуі;
- сыртқы және ішкі ортада жақсы саясаткерлер, яғни консенсус жасаушылар болуы;
- сарапшылар сияқты «бір нәрсеге қадалып қалмауы» керек;
- жеке бағыттарда бағдарламаны жылжытуға жәрдемдесуі тиіс.

Жақсы хабардар болу басқарудың әртүрлі деңгейінде басқарушылық шешімдердің кең ауқымын қабылдау мүмкіндігін қарастырады. Менеджерлер ұйымның әртүрлі бөліктерінде оперативті ақиқаттар аясында қалуға мүмкіндік беретін ақпарат көздерінің желісін құруы қажет. Олар өз уақыты мен күш-қуатын бөле алуы, жауапкершіліктерге қашан құқық беру қажеттігін, ал қашан жеке шешімдерге қосылу қажеттігін білуі тиіс.

Өзгеріп келе жатқан әлем стратегиялық менеджерден белгілі бір икемділікті талап етеді. Ол әрекет жасауға және қалыптасқан жағдайға бейімделуге дайын болуы керек. Бұл фирма қандайда бір нақты мақсаттарсыз әрекет ету керек дегенді білдірмейді, оларды дер кезінде түзетуге дайын болуы керектігін меңзейді.

Біз Сіздермен бұл дәріс курсыңда келесідей сұрақтарды тереңірек қарастыратын боламыз:

1. Бүгінгі таңда клиенттердің құндылығы туралы ұсыныс компанияны неге қызықтырады? деген мәселе ортаға салынып, компанияның пайда формуласын айқындайтын өміршең бизнес-модель маңызы талқыланады.

2. Компанияның басты мақсат-мұраты – стратегияны әзірлеу және оны іске асырудың бес сатылы басқарушылық процесі туралы баяндалатын болады. Атап айтқанда,

а) Компанияның стратегиялық көзқарасын айқындау, құру яғни компанияның бағыты қандай? Оны қандай мақсатпен таңдады?

ә) Компанияның жетістіктерін бағалау үшін стратегиялық және қаржылық мақсаттарды әзірлеу.

б) Алға қойылған осы мақсатқа жетуге әрі компанияның нарықта өз орнын ойып тұрып табуына лайықты стратегия әзірлеу.

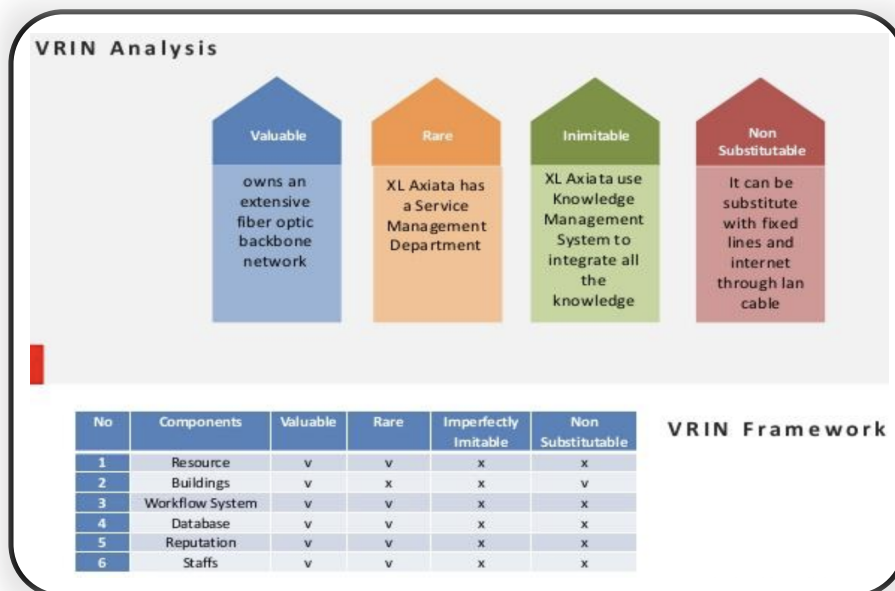


- в) Стратегияны әзірлеу және жүзеге асыру.
г) Қажетті әрі тиімді өзгертулерді анықтау мақсатында компанияның әлеуетін және өнімділігін бағалау.



3. Индустрияны және бәсекені талдаудың танымал құралы мен тұжырымдамасын ұсыну. Майкл Портердің бес бәсекелік стратегияларын зерделеу. Сонымен қатар макроортаны талдау. Бұл орайда талдау компанияның саяси, экономикалық, әлеуметтік, технологиялық, экологиялық және құқықтық факторларын бағалайтын PESTEL талдау әдісінің қорытындысына сүйенеді.

4. Компанияның ресурсы мен қабілетін анықтаудың қарапайым негізін ұсынып, компания бәсекесінен тұрақты артықшылықты қалыптастыра алатынын анықтау үшін VRIN әдісін қалай қолдану қажет екенін түсіну және оны қолдана алу да маңызды. Бұл тұрғыда динамикалық қабілет, SWOT-талдау, құндылық тізбегін талдау, бенчмаркинг және бәсеке күшін бағалау сынды әдістер компания ұстанымының салыстырмалы құнын талдап, бәсеке компаниялармен салыстырғанда, клиенттерге қызмет көрсетудегі сапасын бағалауға мүмкіндік береді.



5. Сәтті бәсеке әдістерді қолданумен ғана шектелмейді, сонымен қатар, өзінің нарықтық қарсыластары арқылы бәсеке артықшылығына апаратын негізгі тәсілдерді таңдаумен маңызды. Осы әдіс-тәсілдерге негізделген пікірталас бәсекеге қабілетті негізгі стратегияларды: шығындар бойынша көшбасшылық, дифференциалды стратегия, арзан бағамен жабдықтаушы,



мақсатты бағытталған дифференциалды стратегия, арзан бағаға бағытталған стратегиялар жөнінде талқылайтын боламыз. Бұл тәсілдердің әрқайсысы қашан, қалай жақсы жұмыс істейтінін және қандай тұзақтан аулақ жүру қажет екенін баяндайды. Сонымен қатар шығынға итермелейтін факторлар мен компанияның шығындарын азайтуға ықпалды іс-әрекеттер жөнінде кең мағлұмат берілетін болады.

6. Компанияның бәсекеге қабілетті дағдыларын және оның жалпы стратегиясының қуатын арттыратын қолжетімді стратегиялық нұсқалар жайлы талқыланады. Оған көгілдір мұхит стратегиясы, алғашқы қадам жасаушының артықшылықтары мен кемшіліктері секілді компанияның бәсекесіне бағыттаған соққысы немесе қорғанушы қадамдары кіреді. Сондай-ақ ол көлденең интеграция арқылы сатып алудан тік интеграцияға дейінгі мәселелер, аутсорсинг, стратегиялық одақтардан бастап компанияның қызметін ұлғайтуға қатысты (немесе индустрияның құндылық тізбегі бойынша операциялардың ауқымы) таңдаулар жөнінде әңгіме өрбітеді.

7. Халықаралық нарықта бәсекеге бағытталған стратегиялық таңдаулардың толық ауқымын (экспорттық стратегия; лицензиялау; франчайзинг; сыртқы нарықта еншілес ұйым құру; сыртқы нарықтағы бәсеке қабілеттілігін арттыру үшін стратегиялық одақтар мен бірлескен кәсіпорындарды құру) зерттейді. Сондай-ақ компанияның халықаралық стратегиясын нарық жағдайында мемлекетаралық айырмашылығы мен сатып алушының қалауын ескере отырып, қалай сәтті әзірлеуге болатыны жайлы айтылады. Бұған қоса жалпы бәсекеге қабілеттілікті жақсарту, жаһандық және трансұлттық стратегияларды таңдау процесіне тоқталады. Дамушы нарықтарда бәсекенің бірегей сипаттамаларын жақсарту мақсатында халықаралық операцияларды қалай пайдаланылатыны жөнінде сөз қозғалады.

8. Әртараптануды көздеген көптеген бизнес компания тарапынан алаңдаушылық тудыратын корпорациялық деңгейдегі стратегия тақырыбы қозғалады. Бұл тарау сәтті әртараптану стратегиясы акционерлік құндылықты қандай мақсатпен құруы қажет деген сауалға жауап іздейді. Стратегия осы мақсатқа жету барысында басынан өткеруі тиіс үш маңызды (индустрияның тартымдылығы, индустрияға кіру құны, үздік болу сынағы) сынақты көрсетеді.

9. Этика және құндылық тақырыбы осы оқулықта әртүрлі ұстанымдарға негіздеді. Сондай-ақ корпоративтік-әлеуметтік жауапкершілік және экологиялық тұрақтылықты сақтау тәсілдеріне қатысты айтылады. Компаниялар өз бизнесін неліктен бизнестің әлеуметтік жауапкершілігіне сай құруы тиіс? Бизнесті тұрақты жүргізудің қандай артықшылығы бар? Осы мәселелер жөнінде студенттер жалпы біліммен бірге этикалық білімді де алып шығады.

10. Прагматикалық, мұқият тұжырымдамалық шеңбердің айналасында орналасқан: 1) стратегияны сәтті іске асыру үшін қажетті динамикалық қабілетті, біліктілікті, ресурстар мен құрылымды құру; 2) стратегиялық-сыни әрекеттерге мол ресурстар бөлу; орындауды шапшаңдату мақсатында ішкі көшбасшылықты қамтамасыз ету тақырыптары қозғалады.

Стратегияны әзірлеп, жүзеге асыру нақты іс-әрекеттерді, мінез-құлықты, шарттарды анықтауды талап етеді. Мұндай игі іс-әрекеттер сапалы жұмыс істеуге және жақсы көрсеткішке қол жеткізуге ықпалды. Бұл шығарылым оқырманға стратегиялық менеджментке ерекше көңіл бөлу қажеттілігін сендіруге көмектессе, демек өз мақсат-мұратына жеткені деп түсінеміз.