

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Стратегияны әзірлеу және  
стратегиялық пайым



**Дәрістің мақсаты:** компания басшыларына компанияның қазіргі жағдайын, яғни қайда барады және оның себебі неде деген сұрақтарға жауап беретін айқын стратегиялық пайымдауын қалыптастыру; компания мақсаттарын белгілеу маңыздылығын зерделеу.

Стратегия әзірлеу – бизнесті басқарудың ең маңызды бөлігі десек, сол стратегияны әзірлеуде және оны тиімді орындауда қандай әдіс-тәсілдер мен амалдарды қолдануға болады? Стратегияны қалыптастырудың әртүрлі компоненттері қандай, стратегияны жүзеге асыру процесі дегеніміз не? Компаниядағы жоғарғы басшылықтан басқа қызметкерлердің осы процестегі рөлі қандай? Бұл дәрісімізде біз сіздермен осы сауалдарға жауап іздейміз. Бұған қоса компания стратегияларының құрылуы мен іске асуы жайлы мазмұнды мәліметтермен танысамыз.

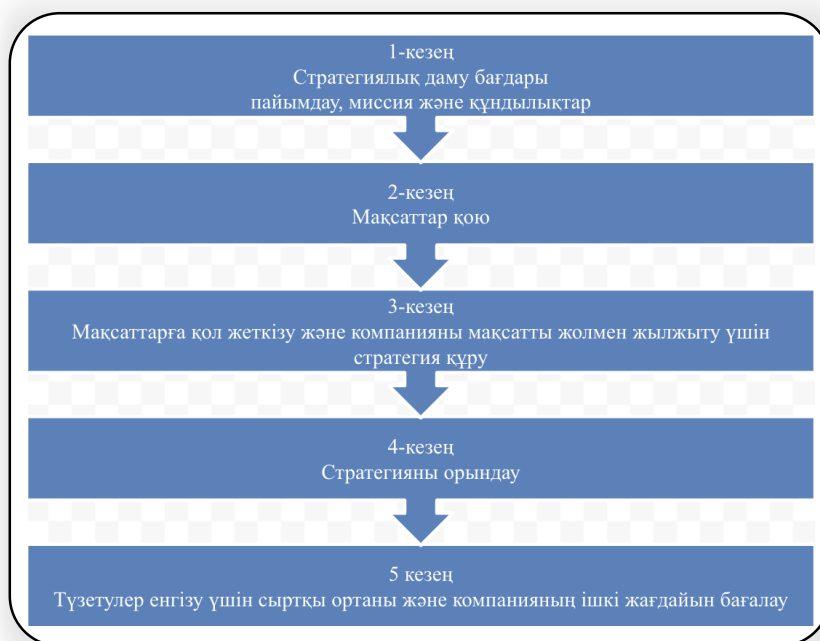
Стратегиялық бағыт пен өнімділік көрсеткіштерін белгілеуге әрі қалаған нәтижеге қол жеткізуге қабілетті стратегияны таңдау үшін менеджменттің бағыт-бағдар беру міндеттеріне ерекше назар аудару қажет.

### Стратегияны әзірлеу процесі

Компания стратегиясын жасау және оны орындаудағы басқарушылық процесс – бес кезеңнен тұратын тұрақты әрі үздіксіз процесс. Осы кезеңдерде жеке тоқталып өтейік:

1. Компанияның ұзақмерзімді бағытын анықтайтын стратегиялық пайымдау, компанияның бизнесін сипаттайтын миссиялық мәлімдемені, стратегиялық пайымдау пен миссияға жетуіне бағыт беретін басты құндылықтарды айқындау.
2. Компанияның жұмыс көрсеткішін бағалау және ұзақмерзімді бағытта даму процесін қадағалау үшін мақсаттарды белгілеу.
3. Менеджменттің алға қойған келешек нәтижелері мен көрсеткіштеріне қол жеткізуге лайық стратегияны әзірлеу.
4. Таңдалған стратегияны тиімді іске асыру және орындау.
5. Компанияның ұзақмерзімді бағытында, мақсатында, стратегиясында немесе стратегияны жүзеге асыру тәсілінде қажет болатын түзетулерді анықтау үшін сыртқы орта мен компанияның ішкі жағдайын, нәтижелерін бағалау және сараптау.

Стратегия қалыптастыру және орындау процесі





Модель стратегиялық бағытқа, тиісті мақсаттарға және стратегияны жасау-орындау тәсілдеріне қатысты шешімдер қабылдау кезінде бірқатар ішкі-сыртқы факторды бағалауды басқару қажеттілігін суреттейді. Менеджменттің стратегиялық менеджмент процесінде қабылданған шешімдері басым экономикалық ахуал мен бәсеке ортасын, сондай-ақ компанияның ішкі ресурстарын және бәсекеге қабілетті мүмкіндіктерін қалыптастыруы тиіс.

Компанияда алға қойған мақсатына қол жеткізе алмаған кез келген көрсеткіш процестің алғашқы төрт кезеңінің бірінде түзетуді талап етеді.

Компанияның қызметті жүзеге асыруы кезінде күш-жігерінің азаюы мүмкін. Осыған орай компания стратегиясының әлеуетін толық пайдалану үшін жаңа тактиканы әзірлеуі керек.

Егер менеджмент компанияның атқарушылық қарым-қабілеті, күші жеткілікті екенін анықтаса, ол компанияның бизнес стратегиясының негізіндегі болжамдарға қарсы тұруы керек.

Сонымен қатар компанияның ішкі қабілеттері мен бәсеке жағдайына сәйкес келуін жақсарту мақсатында басшылық стратегияны өзгертуге атсалысуы тиіс. Компанияның бәсеке стратегиясы дұрыс деп бағаланса, онда менеджмент компанияның алдына өте биік мақсаттар қояды.

Стратегияны қалыптастыру және орындау процесіне қатысты шешімдерді тудыратын факторларды ескеру маңызды. Бұл орайда оларды екі топқа топтастыра отырып атап өткен орынды:

#### **Сыртқы ескертпелер тұрғысында мына сұрақтарға жауап беру керек:**

- Компанияның қазіргі стратегиялық курсымен ұштасуы өсім мен табыс үшін оңтайлы мүмкіндіктер тудыра ма?
- Индустрия мүшелері қандай бәсеке күшімен бетпе-бет келуде және олар компанияның өсімі мен кірісін көбейтуге не азайтуға әрекет жасауда ма?
- Индустрияның өзгеруіне қандай факторлар әсер етеді және олар компанияның болашағына қаншалықты ықпалды?
- Болашақтағы бәсекелік табыстың негізгі факторлары қандай және индустрия осындай қабілеттері бар компанияларға тәуір пайда табу үшін жақсы перспектива ұсына ма?

#### **Ішкі ескертпелерде ескеретін мәселелер:**

- Компанияда тартымды тұтынушы құндылығының ұсынысы бар ма?
- Компанияның бәсекеге қабілетті маңызды ресурстары мен қарымы қандай және олар тұрақты бәсекелік артықшылықты қалыптастыруға жеткілікті ме?
- Компанияның нарықтағы мүмкіндіктерді игеріп, сыртқы қауіптерді жоюы үшін толайым бизнесі мен бәсеке күші бар ма?
- Компанияның шығындары негізгі бақталастарымен бәсекелесуге қабілетті ме?
- Компания негізгі қарсыластарымен салыстырғанда, бәсекеге қабілетті ме әлде әлсіз бе?

Мұндай жағдайларды стратегиялық өзгеріс нүктесі деп атауға болады.

Компания стратегиялық өзгеріс нүктесіне жеткенде, басшылық компанияның бағыты туралы қатаң шешім қабылдайды. Өйткені белгіленген курстан бас тарту айтарлықтай тәуекелге әкеледі.

Компанияның стратегиялық жоспары болашақ бағытты айқындап, мақсат пен стратегияларды белгілейді.

Дегенмен нарықтағы өзгерістерге жауап беру компанияны тоқырауға әкеп тірейді немесе құлдырау түйткілімен айналысу мүмкіндігін азайтады, яки өсімнің жаңа игі мүмкіндіктерін шектейді.

Стратегиялық менеджмент процесінің алғашқы үш кезеңі стратегиялық жоспардың негізін қалайды. Стратегиялық жоспар компанияның өсім бағытын анықтайтын даму соқпағын салады. Стратегиялық және қаржылық мақсатты айқындап, діндеген іскерлік нәтижеге жету үшін пайдаланылатын бәсеке қадамы мен тәсілін белгілейді.



Тұтастай алғанда, жақсы ойластырылған стратегия үш бағытты қамтиды: айрықша құзырет, салалар және ресурстарды орналастыру. Айрықша құзырет – ұйымның жоғары кәсіби деңгейде қызметі.

Мысалы, A&F компаниясының айрықша құзыреті – оның бәсекелестеріне қарағанда, жеткізу тізбегін тиімді басқару қабілетінде. Ол тәуліктік тұтынушыларға арналған преференцияларды күнделікті нақты сату нүктелері арқылы қадағалайды, Гонконгқа және басқа да азиялық өндіріс орталықтарына тапсырыстарды цифрлық түрде жөнелтіп, АҚШ-қа өнімдерді 747 ұшағымен жеткізіп, 48 сағатта дүкендерді қажетті тауарлармен қамтамасыз етеді. Басқа бәсекелестерге әдетте осы тапсырыстарды орындау үшін бірнеше апта немесе тіпті бірнеше ай қажет болады, A&F бұл айрықша құзыретті бәсекеге қабілетті болу үшін пайдаланды. Бірақ A&F әлі де инновация енгізуді тоқтатпады. Жақында A&F «Желілерді басқару динамикасы» аталатын жеткізу тізбегін жүзеге асырды, ол жеткізу тізбегі процесін оңтайландыруға және нақты уақыт шегін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Жүйе A&F компаниясының 30 сауда серіктесі мен халықаралық бизнес бөлімшелері арқылы әлеуетті дағдарыстарға: транзиттік кешіктірулерді қадағалауға, көрсетуге және жеткізуге қатысты толық ақпарат береді. A&F жаңа жүйесі циклдің уақытын қысқартатынын және дүкендердің «түгендеу» бөлімдерін жақсарту арқылы қолжетімділікті арттыратынын анықтады.

Стратегия ауқымы ұйым бәсекелесе алатын нарықтар спектрін ерекшелейді. Hershey Foods кондитерлік бизнес салаларында да, азық-түлік өнімдерін өңдейтін басқа да салаларда жұмысын шектеді. Керісінше, оның ең үлкен бәсекелесі – Mars жануарларға арналған тамақ өнімдері мен электроника өнеркәсібінде басқалармен қатар бәсекелесу арқылы кең ауқымды салаларды игерді. Конгломераттар деп аталатын кейбір ұйымдар ондаған, тіпті, жүздеген нарықта бәсекелеседі. Стратегия, сондай-ақ ұйымның болжанған ресурстар аясын кеңейту жоспарын қамтиды – ол бәсекелесетін салаларда өз ресурстарын қалай таратуға болатынын қарастырады. Мысалы, General Electric, АҚШ-тағы операцияларын Еуропа мен Азиядағы жаңа кәсіпорындарға инвестиция салу үшін пайдаланады. Сонымен қатар фирма отандық нарықта әртүрлі салаларға немесе Латын Америкасына көбірек инвестиция салуға шешім қабылдауы мүмкін.

Қайда және қалай инвестициялауға қатысты таңдау ресурстар аясын кеңейту мәселелерін көрсетеді. Олай болса, аталмыш бағыттарды ескере отырып, стратегияны қалыптастырудың бірінші кезеңіне назар аударайық.

#### **1-кезең: Стратегиялық пайымды, миссияны және басты құндылықты әзірлеу,**

Стратегияны қалыптастыру және оны іске асыру процесі кезінде компания басшылары компанияның қандай жолмен жүруі керек екеніне мән беріп, нарықтағы позициясын айқындайды. Болашақ өнімділік бастауын, оны дамыту процесін компания тауар, қызмет ұсынысын өзгерту арқылы анықтайды.

Компанияның бағыты мен болашақ өнім – клиент – нарық – технологиялық бағдар жөніндегі топ-менеджменттің көзқарасы компанияның стратегиялық пайымын білдіреді.

Айқын көрсетілген стратегиялық пайым акционерлердің мүдделі тараптарына «компанияның қайда бара жатқаны» жайлы ұмтылысын жеткізеді.

Бұған қоса компания қызметкерлерінің энергиясын ортақ бағытқа арнауға ықпал етеді. Мысалы, Генри Фордтың гараждағы әрбір автокөлікке қатысты пайымдауы зор күшке ие еді. Себебі ол серіктестерінің қиялын дөп басып, Ford Motor Company ресурсын жұмылдыруға бағытталған ішкі күш-жігерді қолдады. Сонымен қатар компанияның стратегиялық әрекеттерінің маңызын бағалау үшін ол жол бастаушы ретінде қызмет етті.

Айқын пайымдау белгілі бір ұйымға тән және басқаларға ұқсамайтын айрықша табиғатымен ерек.

Негізінен, мұндай мақсат біз жаһандық көшбасшыға айналамыз немесе өз таңдауымызды жасаған кез келген нарықта клиенттердің басты қалауына айналамыз дейтін кез келген жүздеген ұйымға тән жалпыға ортақ пікірге ұласа бермейді және олар сан алуан мүдделі тараптардан консенсустық келісімді қабылдайтын, тек бір сөйлеммен ғана жақсы көзқарас қалыптастыруға міндеттелетін комитеттің өнімі де емес.



Стратегиялық пайым құнды менеджмент құралы ретінде менеджменттің өз бизнесін қандай деңгейде көргісі келетініне талап қойып, менеджерлер стратегиялық шешімдерді қабылдау барысында оларды сілтеме оймен қамтамасыз етуі қажет.

Компанияның веб-сайттарында, жыл сайынғы есептерінде кездесетін көзқарас, пайым, пікірлердің легіне қарағанда, компанияның болашақ өнімі – нарық – клиент – технологиялық амал туралы өте аз айтатынын байқауға болады.

Компанияның стратегиялық жоспары компанияның болашақ бағытын, мақсатты көрсеткіштерін және стратегиясын қамтиды.

Стратегиялық пайым компанияның қайда бара жатқанын және компанияның болашақ өнімі – нарық – клиент технологиясын сипаттайды.

Джон П. Коттер «Leading Change» журналында Тиімді пайым тұжырымдамасының сипаттамаларын ұсынған болатын:

**Бірінші сипаттама** – графикалық менеджменттің жасауға тырысқан, нарық позициясына ұмтылған компанияның келбетін бейнелеу.

**Бағыттаушы** – болашаққа арналған менеджменттің стратегиялық бағытын және компанияны болашаққа дайындауға көмектесетін өнім – нарық – тұтынушы – технологиялық өзгеріс түрлерін сипаттайды.

**Діттелген** – шешім қабылдау және ресурстарды бөлу кезінде менеджерлерге бағыт-бағдар беруге арналған әдіс.

**Икемді** – бұл орнықты көзделмеген мұрат, сондықтан, менеджментке клиенттердің талғамын немесе технологияны өзгертуге мүмкіндік береді.

**Ықтимал** – компанияның жетістікке қол жеткізе алатын негізгі саласы.

**Қажетті** – ұстанған бағыттың игі іскери мәні бар екенін көрсетеді.

**Оңай байланысу** – мәселенің анық-қанығы 5-10 минут ішінде түсіндіріледі. Мінсіз қарапайымдылыққа, ұмытылмас «ұранға» дейін қысқартыла алады (Генри Фордтың «әрбір гараждағы машина» секілді атақты стратегиялық мұраты).

Hugh Davidson өз кезегінде компанияның стратегиялық пайымындағы жалпы кемшіліктерді бөліп көрсеткен, атап айтқанда стратегиялық пайым:

**Белгісіз немесе аяқталмаған болуы** – компанияның қай бағытта екені және келешекке дайындалу үшін қандай қадам жасап жатқаны туралы қысқаша ақпарат.

**Болашаққа бағытталмаған** – компания менеджменті қазіргі заманғы өнім – нарық – клиент – технологиялық дітті қалай өзгерту керектігін көрсетпейді.

**Тым ауқымды** – компанияның барлық бағыттар бойынша басқару қабілеті, кез келген мүмкіндікке ұмтылуы немесе кез келген бизнеске кіруі.

**Қызықсыз** – компания қызметкерлерін ынталандыру немесе акционерлердің компанияның бағытына деген сенімін күшейту мүмкіндігінің аздығы.

**Айрықша емес** – компанияның бірегей ерекшелігін қамтамасыз етпейді; кез келген индустрияның кез келген компаниясында қолданылады (бір нарықта жұмыс істейтін бақтастармен қоса).

**Тым күшейтпелі** – компанияның стратегиялық бағытындағы танымал жетекші, жаһандық яки бүкіләлемдік жетекші немесе клиенттердің басты таңдауы өзіне түскені сияқты ерекшелікті айтудан басқа ләм-мим демейді.

Көптеген компания стратегиялық пайымды әдемі сөздің жиынтығы ретінде қарап, компанияның ресми стратегиялық пайымының қалыптасуын сәнді деп есептейді.

## Стратегиялық пайымның маңызы

Стратегиялық пайымның мәні мен маңызынан компанияның төменгі деңгейдегі менеджерлері мен қызметкерлері хабардар болмаса, оларға дұрыс түсіндірілмесе, онда оны құнсыз деп есептей беріңіз.



Компания жұмысшылары мен шешім қабылдаушылары пайымды толық түсініп, меңгермейінше, оның жүзеге асырылуы екіталай.

Әдетте ұйым мүшелеріне түсіндіру жұмысы «біз қайда бара жатырмыз? Оған қадам басуымыздың себебі неде?» деген сұрақтарға жауап беру арқылы жүргізіледі.

Ұйым басшылары мүмкіндігінше компания жұмысшыларына мұраттың қыр-сырын ұғындыруы қажет.

Ең дұрысы, басшылық өздерінің көзқарасын қол астындағы жұмысшы-қызметкерге түсінікті тілмен жеткізуі тиіс әрі олардың назарын аудартатындай деңгейде айтылса құба-құп.

Мүдделі әрі сенімді пайымның үлкен мотивациялық құндылығы бар. Мұны тас қалаушы адамның ғасырларға төтеп беретін ғибадатхана салуға деген құлшынысымен сипаттасақ та артық емес.

Сондықтан компания тізгінін ұстаушылардың келешекке қарай кемел сапарында әрі сенімді, әрі шалқар шабыт сыйлайтын бағдарды бейнелей алу қабілеті – тиімді стратегиялық көшбасшылықтың маңызды элементі.

### **Пайымның берілу мәні**

Компанияның пайымы кейде жұмысшыларға оны оңай жатталатын жарнама ұранында қолдану арқылы жеткізіледі.

Бірқатар компания өз пайымының өзегін ойып алып, қысқа ұранмен береді. Мысалы, Nike компаниясының ұстанымы «Әлемдегі әр спортшыға инновация мен шабыт сыйлау» жарнама ұраны аясында көрініс берген.

The Mayo Clinic «Әр науқасқа мейіріммен қамқорлық көрсетеміз» десе, Гринпис ұйымы «Қоршаған ортаны аялаймыз, экологиямен бірге алға жылжымыз» деген слогандарында компания көзқарасын паш еткен. Ұйымның бағыт-бағдарын, идеясын жіті түсінуге қысқа слоганның ықпалы ерекше. Сондай-ақ оны жұмысшыларға «қайда, қалай бара жатқанымызды және ол жолға неге түскенін» ескертпе ретінде бірнеше рет қайталап айтып отырудың пайдасы зор.

Мұның бәрі ұйым мүшелеріне серпін соқпағында кездесетін кедергіден аттап өтуге көмектеседі.

Компания пайымынан қызметкерлердің хабардар болуы, жіті түсінуі – компанияның алға қойған мақсаттарына жеткізетін іс-әрекеттерді тиімді атқартуға әсер ететін мықты құрал.

### **Жағымды естіліп, жеңіл қабылданатын пайымның мәні**

Сәтті көзделіп, көпшіліктің көңілінен шыққан пайым бірнеше жағдайда өзін-өзі ақтайды:

1. Алдымен жоғары басшылық фирманың ұзақмерзімді даму бағыты жайлы өз пікірін айқындайды.

2. Барлық деңгейдегі менеджменттің сәтсіз шешім қабылдау тәуекелін төмендетеді.

3. Бір арнаға тоғысқан мұратты шынайы өмірде қолдануда ұжымның қолдауын табуға көмектесетін нақты құрал ретінде танылады.

4. Ведомстволық миссияларды қалыптастыру кезінде төменгі деңгейдегі менеджерлерге шамшырақ қызметін атқарады.

5. Әрі ұйымның келешек қадамына әзірлік жасауға жәрдемдеседі.

Стратегиялық пайым пен миссиялық мәлімдеменің айырмашылығы айқын: стратегиялық пайым компанияның «қайда бара жатқанын» байқайды.

Ал компанияның миссиялық мәлімдемесі ағымдағы бизнесті және оның мақсатын, яғни «кім екенін, не істейтінін, неліктен онда екенін» түсіндіреді.





## Түйін

Компанияның бағыты мен болашақ өнім – клиент – нарық – технологиялық бағдар жөніндегі топ-менеджменттің көзқарасы компанияның стратегиялық пайымын білдіреді. Бұл менеджерлік қадам ұзақмерзімді бағытты анықтайды. Әрі менеджменттің компанияға қатысты ұмтылысын мүдделі тараптарға жеткізіп отырады.

Пайымды қалыптастыру – бұл жоғарғы басшылық қойған міндеттердің бірі. Көру көкжиегі, яғни кәсіпорынның қалыптасып жатқан формасынан уақыт жағынан қашықтықта болу кезеңі бірнеше айдан бірнеше жылға дейін әртүрлі болуы мүмкін. Болашақ ірі компанияны көре білу – бұл елдегі, саладағы саяси, экономикалық және әлеуметтік жағдай туралы, сондай-ақ осы жағдайды кәсіпорын қалаған жай-күйі туралы түсінік.

Пайым жасау тек болашаққа ғана қатысты: ол кәсіпорын өзі қалаған күйге қол жеткізген кезде өзектілігін жоғалтады және қайтадан қалыптастырылуы мүмкін. Көре білу тұжырымдамасы қабылдауға ыңғайлы, ықшам, динамикалық конструкция болуы (бұл көбінесе ұран болуы мүмкін) және келесі талаптарға сәйкес болуы тиіс: шабыттандыруы, естелік немесе бейне сияқты қарапайым болуы, сенімге ие болуы және стратегияларды әзірлеу үшін негіз болып табылатын бағдарларды қамтуы тиіс.