



# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Компанияның мақсаттарын белгілеу



**Дәрістің мақсаты:** компания мақсаттарын айқындай отырып, стратегиялық және қаржы-лық мақсаттарды белгілеудің маңызын және компанияның жалпы мақсаттарына жету жолында әртүрлі ұйымдық деңгейде қабылданған стратегиялық бастамалар дұрыс үйлестірілуін зерделеу.

Компанияның мақсатын айқындаудың негізгі міндеті – стратегиялық пайымды нақты өндірістік көрсеткішке айналдыру. Компанияның мақсаты салада, бәсеке жағдайында және компанияның ішкі қабілеті аясында менеджменттің жақсы көрсеткішке жету ұмтылысын көрсетеді. Анық белгіленген мақсаттың көрінісі сан арқылы сипатталып, өлшенеді. Сонымен қатар оның орындалу уақыты ескеріледі. Нақты белгіленген, кесіп-пішілген, өлшенетін мақсат құнды. Өйткені ол компанияның өзінің стратегиялық мұратына және алға қойған көрсеткіштеріне жетуін бағалайтын критерийі болып есептеледі. «Пайда табу көзін арттыру», «шығындарды азайту», «тиімдірек болу» немесе «сату көлемін ұлғайту» сияқты нақты айтылмаған жалпы мақсаттар компания көрсеткіштерін арттыруға ықпалды емес.

Ең дұрысы, менеджерлер компанияның толық потенциалын қолдануға мүмкіндік беретін күрделі, бірақ орындай алатын мақсаттарды әзірлеуі керек. Автобөлшектер сататын Per Boys дүкенінің бұрынғы бас директоры Митчелл Лейбовиц: «Нашар нәтиже қаласаңыз, алдыңызға нашар мақсат қойыңыз», – деген екен.

Мақсат дегеніміз – менеджмент арқылы қол жеткізуге ұмтылатын ақтық ахуал, қалаған нәтиже.

## Қандай мақсат қойған дұрыс?

Әдетте, стратегиялық және қаржылық көрсеткіштерге тән бір-біріне мүлдем ұқсамайтын екі мақсат болуы шарт.

Анығында, қаржылық мақсат қаржылық тиімді көрсеткішке жету үшін қажет. Жалпы қаржылық мақсат кірістің өсімін қадағалап, кірістілікті қамтамасыз етеді. Сондай-ақ инвестицияларды қайтарумен байланысты болады.

Стратегиялық мақсат компанияның маркетингтік жағдайын, бәсекеге қабілетті өміршеңдігін сараптайды.

Қаржылық мақсаттарға жетудің маңыздылығы интуициялық жолмен анықталады. Табыссыздық, қаржылық тұрақсыздыққа душар болған компанияның ұзақ уақыт ырғақты жұмыс істеп тұруы күмәнді.

Орташа мөлшерден төмен табыс табу, әлсіз бухгалтерлік баланс несие берушілер мен акционерлерді үрейлендіреді әрі топ-менеджерлердің жұмысына қауіп төндіреді. Алайда жақсы қаржы көрсеткіштерінің өзі компанияның жалпы қызметі үшін жеткіліксіз.

Компанияның қаржылық мақсаттары – қабылданған шешімдер мен ұйымдастырушылық қызметтің нәтижесін көз алдыңызға әкелетін көрсеткіш. Дегенмен қабылданған шешімдер мен ұйымдастырушылық қызметтің нәтижесі – компанияның болашақ перспективасының сенімді көрсеткіші емес.

Қаржылық көрсеткіші төмен болған компаниялар кейде жағдайды түбегейлі өзгерте алады, ал қаржылық көрсеткіші жоғары келген компания кейде дағдарысқа ұшырайды. Сондықтан компанияның нарықтағы жетістігінің және болашақтағы қаржылық көрсеткішінің ең жақсы және ең сенімді болжаушысы – стратегиялық мақсаттар.

Стратегиялық нәтижелер компания қызметінің келешектегі қаржылық көрсеткіші мен іскерлік мүмкіндігінің негізгі қорытындысы екенін есте ұстаған абзал. Стратегиялық мақсаттардың орындалуы компания көрсеткіштерінің жақсарғанынан хабар береді.

Мысалы, компания өршіл стратегиялық мақсаттарға қол жеткізсе, онда оның болашақ қаржылық көрсеткіштері осы күнгі немесе бұрынғы нәтижесінен үстем болатынын күтуге негіз бар. Компания бәсекелік қабілет-қарымын, күшін жоғалтып, маңызды стратегиялық мақсаттарға қол жеткізе алмаса, онда оның қазіргі кірістілік деңгейін сақтау қабілеті өте күмәнді болады.



Демек қаржылық мақсаттар мен стратегиялық мақсаттар арасындағы теңгерімді сақтайтын көрсеткішті өлшеу жүйесін пайдалану да ерікті түрде жүзеге асады. Компанияның бәсекеге қабілеті мен нарықтағы күшін арттыратын стратегиялық мақсаттардың орындалуы компанияға жақсы қаржы нәтижесін көрсетуге мүмкіндік береді.

2010 жылы жаһандық компаниялардың 50%-ы стратегиялық және қаржылық көрсеткіштерді өлшеуге арналған теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі тәсілін қолданады.

Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі – бұл бизнестің маңызды аспектілерін көрсететін байқампаздық пен стратегияға негізделген бүкіл кәсіпорын қызметінің тиімділігін өлшеу жүйесі.

Бұл жүйені 1990 жылдардың бас кезінде Гарвард бизнес мектебінің профессоры Роберт Каплан және Renaissance Solutions консалтингтік фирмасының президенті Дэвид Нортон жүргізген зерттеулердің қорытындылары негізінде ұсынған болатын.

Аталмыш тәсіл барлық құрылымдық бөлімшелердің күштерін біріктіру арқылы стратегиялық жоспарлауға, стратегияны жүзеге асыруға және оған ары қарай түзету енгізуге қолдау көрсетеді.

Мысалы, Siemens AG, Wells Fargo Bank, Ford Motor Company, Hilton Hotels және Ohio State University компаниялары мақсат қою және көрсеткіштерді саралап өлшеу үшін теңдестірілген көрсеткіштер тәсілін пайдаланады.

Сонымен, қаржылық мақсаттар – ұйымның алдына қойған менеджменттің қаржылық-өндірістік көрсеткіштері, ал стратегиялық мақсаттар компанияның нарықтағы позициясы, бәсекеге қабілеттілігінің өміршеңдігі және болашақтағы бизнес перспективалар.

Енді біз сіздермен қысқамерзімді және ұзақмерзімді мақсаттарға тоқталайық.

Компанияның қабылдаған қаржылық және стратегиялық мақсаттарында ұзақмерзімді және де қысқамерзімді мақсаттық көрсеткіштер болғаны жөн. Қысқамерзімді мақсаттар ағымдағы өнімділікті жақсартуға назар аударса, ұзақмерзімді мақсаттар қазіргі уақыттағы іс-әрекеттердің болашақта компанияға қаншалықты әсерлі екенін ескеруге мәжбүрлейді. Атап айтқанда, ұзақмерзімді мақсаттар алысты болжап біле алмайтын менеджментті қысқамерзімді нәтижеге қатты көңіл бөлуден қорғайды.

Мысалы, Panasonic және JVC электрон өнімдерін жасаушы әйгілі компания Mathsushita Electricтің негізін қалаушы Коносукэ Матсушита бір кезде өз компаниясының 250 беттік жоспарын жазып қалдырған болатын. Алайда компаниялар қазіргі кезеңдегі орта өзгерістеріне байланысты ондай ұзақмерзімді жоспарлаумен айналыспайды. Дегенмен ExxonMobil және Ford Motor Company сынды үлкен фирмалар әлі де ондаған жылдарға арналған жоспар жасайды.

Ұзақмерзімдісі ме, әлде қысқамерзімдісі ме – мақсаттың қайсысын орындау қажеттілігі жөнінде талқы болған жағдайда ұзақмерзімді мақсаттар басыңқы екенін есте ұстаған жөн. Қысқамерзімді мақсаттардың орындалуы компанияға аса өзекті, бірегей маңызды болса, онда осындай жағдайда ғана қысқамерзімді мақсат басыңқы екенін ескеру қажет.

Жоғарыда айтып өткен, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі әдістемесі клиенттерге қызмет көрсету, операциялық және қаржылық тиімділік сияқты белгілі бір көрсеткіштер жиынтығы түріндегі компания қызметінің негізгі факторлары болып табылады. Ұйым стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге болатын-болмайтындығын анықтау үшін бұл көрсеткіштерді белгілеп талдайды. Толық жүзеге асырылған жүйе барлық деңгейде компанияның қызметін жүйелі қарастыруды білдіреді. Ақыр аяғында, ұйымның әрбір қызметкері корпорациялық стратегиямен байланысты көрсеткіштер негізінде өздерінің жеке мақсаттарына қол жеткізуге тырысып, көрсеткіштердің жеке жүйесін өңдейді. Бұл орайда, айталық компания келесідегідей мақсат қоюы мүмкін.

#### Қаржылық мақсаттар тұрғысында:

- Жылдық табыстың  $x\%$ -ға артуы;
- Акция табысының жыл сайынғы табысы  $x\%$ -ға артуы;
- Инвестицияланған капитал немесе акционерлер инвестицияларынан ROE-ден түсетін  $x\%$ -дық табыс  $x$  көлемдегі облигациялар мен кредиттік рейтингілер;
- Жаңа капиталды қаржыландыруға ішкі  $x$  ақша ағымдары.



#### Стратегиялық мақсаттар тұрғысында:

- Нарық үлесінің х%-ын жаулап алу;
- Клиенттің қанағаттану деңгейінің х%-ын қамтамасыз ету;
- Клиенттерді ұстап қалу деңгейінің х%-ын қамтамасыз ету;
- Жаңа клиенттердің х санына қол жеткізу;
- Алдағы үш жылда жаңа тауарлардың х санын енгізу және тағы да осы сынды көптеген қысқа және ұзақмерзімді мақсаттарды қоюға болады.

Мысалы, UPS КОМПАНИЯСЫ өз бизнесіне байланысты мынадай мақсаттар қойған болатын:

Бизнес-клиентке арналған пакеттердің жеткізіп беру үлесін 2014 жылғы 46%-дан, 2019 жылы 51%-ға дейін жеткізу;

Аймақаралық экспорт көлемін 2014 жылы экспортталған пакеттердің 66%-ынан 2019 жылы 70%-ға дейін арттыру.

Әдетте, мұндай мақсаттар табысты бизнес үшін шешуші болып табылатын салаларда шын мәнінде нақты қол жеткізуге болатын нәтижелерді көрсетіп отыр.

Барлық ұйымдық деңгейдегі мақсаттарға жету қажеттілігі өте маңызды. Компания жалпы жоспарланған көрсеткіштерге қол жеткізген жағдайда да мақсат айқындау, міндет қою шаруаларын тоқтатпауы тиіс. Мақсатқа сай компанияның көздеген көрсеткіштері ішінде әрбір жеке кәсіпорын, ұйым, өндірістік желілер функциялық бөлімшелер мен жекелеген құрылымдық бөлімшелерге бөлінуі тиіс.

Себебі түрлі функциялық салалардағы операциялық деңгейдегі қызметкерлер жоғары операциялық деңгейдегі мақсаттарға қарағанда, өздерінің тікелей басқарушылық қызметіне қатысты шағын, аясы тар міндеттерді анағұрлым жақсырақ атқаратыны анық. Осылайша міндет-мақсатты анықтау мен белгілеуде төменгі ұйымдастырушылық деңгейлерде жоғарыдан төменге қарай процесі қолданылуы тиіс.

Демек ұйымдық бөлімшелердің әрқайсысы компанияның стратегиялық және қаржылық мақсаттарға жетуіне кедергі келтірмей, қолға алынған істі кері қайтармай қолдайтын, тірек қоятын өнімділік көрсеткішін белгілеуі керек.

Жоғарыда айтылғандай, стратегияны жасау міндеті «қалай» деген сауалдың бірнеше рет қойылуын меңзейді: клиенттерді қалай тарту керек және оларға қалай ұнаймыз.

Қарсыластармен қалай бәсекелескен жөн, нарықта компанияны қалай орналастырған дұрыс. Бизнесі серпінді дамыту соқпағында мүмкіндікті ұтымды пайдалану үшін экономикалық және нарықтық өзгеріске қалай әрекет еткеніміз абзал. Сондай-ақ бизнестің әрбір функционалды бөлігін қалай басқару тиімді және компанияның алға қойған мақсат-мұратына қалай қол жеткіземіз.

Міне, осындай өзекті сауалдарға бағыт-бағдар айқындалған кезде ғана қандай да бір нәтиже көзге көрінуі ықтимал. Стратегия шеңберіндегі ізденістің әсте шегарасы жоқ. Сан алуан стратегиялық баламаларды таңдау, жаңа әдіс-тәсіл ойлау мүмкіндігін белсенді іздестіру ісі тоқтаусыз жалғаса беруі тиіс. Тіпті, ең болмағанда, қолданыстағы бар амалды жаңартуға, дамытуға ден қойылған кезде өрлеу де, өрістеуге де негіз салынады.

Мүмкіндікті таңдау және стратегияның аса өзекті мәселесін шешу кезінде тәуекел атаулыны табиғи түрде бақылайтын белгісіздік және ыңғайсыздық тәуекелдерін ескеру қажет.

Батыл стратегиялар күрделі таңдау мен болашаққа бағдар жасау ісін қамтиды. Сәтті стратегиялық жоспарлау тәуекелдің көзін жоюмен айналыспайды, табысқа жетудің жолын, мүмкіншілігін арттыруға бағытталады.

Қарапайым ғана мәселе – менеджерлер компанияның «не істеуі керек және не істемеуі тиіс» екенін анықтау кезінде кейбір мүмкіндікті іске асыруға тетік жоқ немесе тартымсыз деген ұйғарымға келуі ықтимал. Дегенмен клиенттің қуатты құндылықтарын ұсынатын немесе жаңа нарыққа шығаратын инновациялық стратегияны жасау жаңа ресурстар мен мүмкіндіктерді дамытуды талап етеді, әрі компанияны комфорт аймағынан шығуға күштеуі мүмкін.

Көптеген компанияда стратегияны әзірлеуге әртүрлі ұйымдық деңгейдегі, түрлі позициядағы менеджерлер қатысады. Стратегияны тек қана топ-менеджменттің өзі әзірлеуі өте сирек кездеседі.



Стратегия құруға барлық ұйымдық деңгейдегі менеджерлер қатысады. Кейбір кәсіпорындарда бас директор немесе меншік иесі компания стратегиясының негізгі элементтерінің қандай болуын жеке бір өзі ғана шешуге ұмтылатын оқиғалар кездеседі. Мұндайда компанияның бас директоры немесе меншік иесі стратегиялық болжаушыға айналады немесе бас сәулетшінің қызметін атқарады.

Әйтсе де бас директор жалпы стратегияны жобалау кезінде, маңызды стратегиялық қадам туралы шешім қабылдау тұсында топ-менеджментпен кеңесе алады. Орайы келгенде ескерте кеткен жөн: стратегияны топ-менеджерлер жасайды немесе меншік иесі – кәсіпкерлердің ерекше құзырындағы жеке шаруасы деп бұрыс түсінбеген абзал.

Стратегиямен тек бас директор, топ-менеджерлер айналысады, яки басқарма мүшелерінің міндеті деп түсіну – қате ұғым. Компания неғұрлым сан алуан тауар өндірісін ұлғайтып, сату көлемін арттырған сайын немесе географиялық аймақтарда жұмысын жетілдіре түссе, штаб-пәтер басшылары стратегиялық шешімдерді басқару міндеттерінің айтарлықтай бөлігін соғұрлым төменгі деңгейдегі менеджерлерге беруге мәжбүр болады. Нақты операциялық бөлімшелерді басқаратын жергілікті жердегі менеджерлерге салмақ түсетіні анық. Олар тиімді нарық жағдайын, сауатты бәсекенің әдіс-амалын меңгере жүріп, клиенттердің талабы мен сенімінен шығуға ізденеді. Әрі қолжетімді стратегиялық нұсқаларға ықпал жасай алады. Индустриялық аспектілерді білуі арқасында кейбір стратегиялық түйткілдерді шешіп, өз бақылауындағы нақты операциялық бөлімшелерді таңдауда егжей-тегжейлі нұсқаулықтар беруі мүмкін.

Сондықтан Компанияның стратегия құру иерархиясын нақтылау да маңызды. Кәсіпорын қызметі анағұрлым ауқымды әрі әртекті болған сайын стратегиялық бастама да соғұрлым молая түседі. Соған сәйкес, әртүрлі ұйымдастырушылық деңгейдегі менеджерлер тиісті стратегиялық рөлге ие болады.

Көптеген әртараптанған компанияда бірнеше менеджер қызмет етеді. Тіпті кейде, таңғаларлығы, сан салалы компанияны басқаруға тура келеді. Әртараптанған компанияларда толыққанды стратегияны жасауға төрт түрлі стратегиялық әрекет пен бастама қажет. Компанияның жалпы стратегиясы – жоғары-төмен ұйымдастырушылық иерархиясының толық қатысуымен құрастырылып жасалған стратегиялық бастамалар мен әрекеттердің жиынтығы. Ең абзалы, компания стратегиясының әр бөлігі стратегия иерархиясында жоғарыдан төменге қарай бір-бірімен үйлесімді түрде жасалып, бір-бірінің ықпалымен күшейіп отыратын болғаны жөн.

Корпоративтік стратегияны бас директор немесе басқа лауазымды басшылар басқарады. Әдетте әртараптанған, көпсалалы бизнес кәсіпорындарды басқаруға арналған жалпы іс-әрекет жоспары белгіленеді. Корпоративтік стратегия кәсіпорындар арасындағы кросс-бизнесік синергияны қамтамасыз етуге қарекет етеді. Қандай компаниялар жаңа нарыққа шығуға мүмкіндік алуы керек және қандай компания одан бас тартуы тиіс деген өзекті мәселелерді қарастырып талқылайды. Шешім қабылдайды. Кәсіпорын қызметіндегі сатып алу ісі, стратегиялық одақ құру және ішкі даму тетігі арқылы жаңа нарыққа шығуға тиімді қимыл, қам жасап, оны қамтамасыз етуге қатысты маңызды шаруаларды атқарады. Алдағы дәрістерімізде біз Корпоративтік стратегия мен бизнесті әртараптандыру тақырыбына жеке тоқталып, тереңірек талқылайтын боламыз.

Корпоративтік стратегия әртараптанған мультибизнесік компанияның түрлі бизнестерін басқарудың жалпы жоспарын қалыптастырады.

Бизнес стратегия, негізінен, компанияның нарықтағы позициясын нығайтуды көздейді. Бір ғана бизнесі бар компанияға немесе әртараптанған мультибизнесік компанияның бір бизнес бірлігіне бәсекелік артықшылықты қалыптастыруды қарастырады.

Бизнес стратегия, ең алдымен, көпсалалы компанияның еншілес жалғыз бизнес құрылымының бәсекелік артықшылығын қалыптастыруға немесе әртараптанған жалғыз бизнес-компанияның нарықтық позициясын нығайтуға бағытталады. Бизнес стратегия – атқарушы директор немесе басқа да жоғары басшылардың жауапкершілігінде, әйтсе де бизнестің негізгі бөлімшелерінің басшылары өздері басқаратын кәсіпорындардағы стратегиялық шешімдерді қабылдауға ықпал етуі ықтимал. Бір салалы кәсіпорындарда стратегия құрудың корпоратив және бизнес деңгейіндегі иерархиясы бір ғана бизнес стратегияға бірігеді. Өйткені жалпы



кәсіпорынға арналған стратегия тек бір нақты бизнеске ғана қатысты жасалады. Осылайша жеке бизнес-компания стратегиясы **бизнес стратегия, функционалдық аймақ стратегиясы және операциялық стратегия** деп үш санатқа бөлінеді.

**Функционалдық стратегия** бизнес ішіндегі нақты функцияларға немесе процестермен байланысты әрекеттерге қатысты құралады. Қарапайым тілмен айтқанда, компанияны жан-жақты дамытуға ден қойған жоспар. Оның құрамына өндірісті дамыту стратегиясы, нарықта сұранысқа ие, әсіресе, сатып алушылар іздеп жүріп алатын жаңа өнімдерді шығаруға арналған нарық ойыншыларына тән қарекет жоспары кіреді. Компания осы өндірісті дамыту стратегиясына аса мән бергені абзал. Себебі қазіргі заманғы нарық сауатты бәсеке талабына сай құрылған. Бәсекеге қабілетті ойыншылар ғана нарықтан ойып тұрып өз орнын алуға қауқарлы. Қауқарсыздар біртіндеп жалпы нарықтан шыға береді. Бизнес аясында функционалдық стратегияға жауапкершілік тиісті функцияларды орындайтын менеджерлерге жүктеледі. Алайда оны бизнестің бас менеджері түпкілікті бекітуі тиіс. Компанияның жалпы бизнес-стратегиясы барынша тиімді болуы үшін компанияның маркетингтік стратегиясы, өндіріс стратегиясы, қаржы стратегиясы, клиенттерге қызмет көрсету стратегиясы, өнімдерді дамыту стратегиясы және адам ресурстары стратегиясы – әрқайсысы өзіне тән аясы ықшам, тар мақсатты көздеп қана қоймай, бір-бірімен қоян-қолтық араласып, жымдаса байланысуы тиіс. Сонымен қатар бір-бірін толықтырушы күшке айналғанда ғана сол нәтижеге жетеді.

**Операциялық стратегия** негізгі операциялық бірліктерді басқару жағдайында қолданылады. Сондай-ақ материалдарды сатып алу немесе интернет-сату сияқты нақты операциялық әрекеттерге арналған тәсілдер мен шағын стратегиялық бастамалар аумағында пайдаланылады. Операциялық стратегиялардың қолдану аясы шектеулі. Десек те оның бір пайдасы – функционалдық стратегия мен жалпы бизнес стратегияға қосымша мәліметтер қосады. Операциялық стратегияларға түсетін негізгі жауапкершілік әдетте алдыңғы шептегі менеджерлерге жүктелген, кейде бөлініп те беріледі. Ал жұмыс нәтижесін, қорытындыны жоғарғы деңгейлі менеджерлер қарайды және мақұлдайды.

## Түйін

Компаниялардың алға қойған түрлі мақсаттар кейде бір-біріне сәйкес келмей де жатады. Мысалы, Nike компаниясы біраз жыл бойы мақсат сәйкессіздігіне байланысты біраз қиындықтарға тап болды. Фирма жоғары сапалы аяқкиім шығарды (өндірістік мақсат), бірақ стилі жеткілікті дәрежеде болмады (нарықтық міндет). Нәтижесінде, Adidas, Reebok, New Balance секілді компаниялар жоғары сапалы әрі сәнді аяқкиімдер шығара бастағанда, Nike маңызды нарық бөлігінен айырылып қалды. Nike менеджменті сәйкессіздікті мойындап, оны түзету арқылы өнім шығару жөнінен қайтадан алға шықты. Осындай мәселелерді шешу мақсатында менеджерлер мақсат қоюда өте мұқият болуы керек.

Мақсат қоя білу – ұйымдастыру жұмысының маңызды бөлігі. Кез келген компания мақсат-мұратсыз алға жылжи алмайды. Сондықтан мақсатты іске асыру жұмысына түрлі саладағы менеджерлер қатысуы керек.

Компанияның жалпы стратегиясы – жоғары-төмен ұйымдастырушылық иерархиясының толық қатысуымен құрастырылып жасалған стратегиялық іс-әрекеттер мен бизнес тәсілдердің жиынтығы. Жалпы компанияға арналған стратегия – корпоративтік стратегия, ал бизнес стратегия компанияның дербес әртараптанған бизнесіне жеке стратегия, функционалдық және операциялық стратегиялар түрінде қалыптасады.

Мақсат – бағалау мен бақылауға арналған тиімді механизм, яғни бүгінгі мақсат қаншалықты сәтті орындалса, сол арқылы болашақтағы жетістік қандай болатынын анықтауға болады.