



СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Таңдалған стратегияны жүзеге
асыру және орындау





Дәрістің мақсаты: компания стратегиясын тиімді жүзеге асырылуы мен стратегиялық менеджмент процесін қадағалауда компанияның директорлар кеңесінің рөлі мен жауапкершілігін зерделеу.

Стратегияны жүзеге асыру және орындау – стратегиялық басқару процесінің ең күрделі және уақытты молынан талап ететін бөлігі. Жақсы орындалған стратегия дегенді қалай түсінеміз? Менеджерлер негізгі бизнес – процестердің орындалуын мұқият бақыласа және қызметкерлердің күш-қайраты қажетті қорытындыға жұмсалып жатқанын қадағалап отырса, онда стратегияның барынша жақсы орындалатынын білдіреді. Стратегияны іске асыру және орындау міндеті компанияның ішкі қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін үнемі талдауға, сонымен қатар, бизнес-процестерді жақсартуға мүмкіндік беретін жаңа технологиялар туралы басқару құрамының хабардар болуын талап етеді.

Көптеген жағдайда стратегияны жүзеге асыру процесін басқару мынадай негізгі аспектілерді қамтиды:

- қажетті тәжірибе мен біліктілікке қол жеткізу мақсатында ұйымды кадр мамандармен қамтамасыз ету;
- стратегияны жоғары деңгейде орындауға әсер ететін маңызды іс-шараларға мол ресурстар бөлу;
- саясат пен процедуралар стратегияның тиімді орындалуына кедергі келтірмей, керісінше көмек беруін қамтамасыз ету;
- компания қызметкерлеріне қажетті қызметті жүзеге асыруға мүмкіндік беретін ақпараттық және операциялық жүйелерді орнату;
- құндылық тізбегі әрекеттерінің қалай жүзеге асатынын үздіксіз жетілдіруге ұмтылу;
- көрсеткіштік мақсатқа жетуді тікелей сыйақы және ынталандырумен байланыстыру;
- стратегияны сәтті жүзеге асыруға мүмкіндік беретін компания мәдениеті мен жұмыс ахуалын қалыптастыру;
- алға жылжу мақсатында ішкі көшбасшылықты қамтамасыз ету.

Стратегия тиімділігін бағалау және дұрыс өзгерістер енгізуді қарастыру өте маңызды.

Стратегияны басқару процесінің қорытынды кезеңі қажетті түзетулерді анықтау үшін, компанияның сыртқы ортасы мен ішкі жағдайына бағалау, талдау жұмыстарын жүргізуді қарастырады. Бұл компанияның мұратын, мақсатын, стратегиясын немесе стратегияны орындау әдістерін өзгерту не өзгертпеу туралы шешім қабылдауға арналған нүктесі деп түсінген абзал.

Компания басшылығының жасаған стратегиясы өнеркәсіп пен бәсеке жағдайына қолайлы сабақтасып кеткенше, өнімділік көрсеткіштері тұрақтанғанша, компания басшылары ұстанған бағытты тоқтатуға шешім қабылдауы мүмкін. Мұндайда стратегиялық жоспарды жөндеп-жасқап жіберіп, оны жетілдіруге күш салса жеткілікті болады.

Бірақ компания қоршаған ортаға зиян келтіретін өзгерістерге тап болған кезде, оның бағыты мен стратегиясының қисыны жөнінде мәселе көтеру керек.

Компания өзінің нарықтағы позициясы құлдырай бастағанын сезсе немесе өнімділік көрсеткішінде кемшілік кездессе, онда компания менеджерлері оның себеп-салдарын анықтауға әрі кеткен қателікті дер шағында түзету әрекетін қабылдауға міндетті.

Осы тұста мынадай сұрақтар туындайды: кемшілік атаулы стратегияның нашарлығынан туындады ма? Жоқ әлде қабылданған жоспарды орындаумен байланысты ма? Мүмкін, қателік екеуіне де қатысты шығар?

Демек компанияның бағыты, мақсаты және стратегиясы кез келген уақытта сыртқы немесе ішкі шарттарға сай қайта қаралуы тиіс.

Компанияның пайымы, мақсаты, стратегиясы және стратегияны жүзеге асыру процесі – қатып қалған дүние емес, процесс барысында өзгерістер жасап отыруға болады.

Компания стратегиясын іске асырудың және орындаудың бір немесе бірнеше аспектісі ойдағыдай орындалып жатқанын анықтау – компания үшін қалыпты дүние емес.

Стратегияны дұрыс орындау – ұдайы ұйымдық оқытудың нәтижесі. Ол әр салада біркелкі емес, кейбір салада ол оңай орындалса, ал кейбіреуінде мәселеге толы жүреді. Стратегияны



дұрыс, сәтті орындау ісінде алдымен оның жақсарту жолын іздестіреді. Содан соң қажетті уақытта және қажетті жерлерге түзету өзгерістерін енгізуді қарастырады.

Бұл орайда Корпорациялық басқару: стратегияны әзірлеу, іске асыру барысындағы директорлар кеңесінің рөлін зерделейік.

Аға менеджерлер компания стратегиясын жасауда және оны жүзеге асыруда жүктелген жауапкершілікке қарамастан, директорлар кеңесі, акционерлер немесе мүдделі тараптарға тән стратегиялық басқарудың бес тапсырмасының орындалуына қадағалау жүргізеді.

Кәсіпорынның стратегиясын жасау, стратегияны орындау жөніндегі іс-шараларды қадағалау кезінде компанияның директорлар кеңесі корпоративтік басқарудың төрт маңызды міндеттерін орындауға тиісті:

1. Компанияның қаржы есептемесін және қаржылық есеп беру тәжірибесін қадағалау. Жоғары басшылық, әсіресе, компанияның атқарушы директоры мен бас қаржы директоры компанияның қаржы есептемесінің әл-ахуалына жауапты. Анығында, жоғарғы басшылық қаржы есептемесінің компания қызметінің нәтижесін нақты көрсетуіне, оның анық-қанығын айқындау үшін жауап береді.

Басқарма мүшелерінің акционерлерді компанияның қаржылық тәжірибесін қадағалау арқылы қорғауға сенімді әрі жауапты міндеті бар. Бұдан басқа корпоративтік кеңестер компанияның қаржы есептемесін дайындау кезінде жалпы қабылданған бухгалтерлік есеп қағидаттарының дұрыс пайдаланылуын қамтамасыз етуі тиіс, әрі алаяқтыққа жол бермеу, қаржыны дұрыс пайдаланбау сынды олқылықтар орын алмау мақсатымен тиісті қаржылық бақылаудың бар-жоғын анықтауы керек.

Іс жүзінде барлық директорлар кеңесі аудиторлық комитетті тағайындау арқылы қаржы есептемесінің қызметін бақылайды. Бұл қызмет әрдайым сыртқы директорлар құрамынан құралады.

Аудит жөніндегі комитеттің мүшелері компанияның қаржы қызметкерлерінің шешімдерін қадағалауға және ішкі-сыртқы аудиторлармен қаржылық есептерге нақты және пара-пар қаржылық бақылауды орнатуға байланысты консультациялар жүргізеді. 2000 жылдардың басында аудиторлық комитеттер мен корпоративтік кеңестер корпоративтік бухгалтерлік есептеме және қаржылық есеп беру тәжірибелерінің қате қадағалануына байланысты 2000 жылдан 2002 жылға дейін 20-дан астам ірі корпорацияға федералдық тергеу жүргізді. Time Warner, Global Crossing, Enron, Qwest Communications және WorldCom сияқты танымал компанияларға жүргізілген тергеу ісі жоғары басшылықтың шамадан тыс көп кіріс пен активті асыра пайдаланғанын анықтады. Сонымен қатар шығындарды жасанды жолмен төмендету мақсатында жалған немесе қате есепке алу амалын қолданғанын айғақтады. Нарықтағы шиеленістердің соңы бірнеше корпоративтік басшының сотталуымен және 2002 жылғы Sarbanes-Oxley заңының қабылдануына әкеп соқты. Қабылданған жаңа заң қаржы есептемесінің стандарттарын күшейтіп, қоғамдық кеңестерге қосымша талаптар қойды.

2. Компанияның бағытын, стратегиясын және бизнес-тәсілдерін мұқият сынап, қадағалау. Басқарма мүшелері компанияның қаржылық есептемесінің дұрыстығына кепілдік беруге құқықтық жауапкершілікке ие. Ал директорлар менеджменттің стратегиялық бағытын таңдауға, сондай-ақ менеджменттің ұсынған стратегиялық әрекеттерінің дұрыстығына, кемелдігіне қатысты тәуелсіз пайымдаулар жасауға уақыт бөлуі тиіс. Осы жерде бір ескере кететіні – қоғамдық кеңес жиын атаулының тек күн тәртібіндегі мәселелермен ғана айналысатынын анықтады.

Соның салдарынан стратегиялық өзекті түйіндерді талқылауға уақыт қалмайтынын байқады. Philips Electronics компаниясының директорлар кеңесі мен басшылығы компанияның ұзақмерзімді бағыты мен түрлі стратегиялық ұсыныстарын бағалау ниетімен арнайы екі-үш тәуліктік демалыс алған. Танымал компанияның жартылай өткізгіш бизнесінен медицина технологиясы мен үйдегі денсаулық сақтау кәсібіне ауысу идеясы, сөйтіп, осы саланың дамуына жұмсаған орасан күш-қайраты басқарма кеңесі талқысындағы пікірталас кезінде туындаған еді.

3. Жоғары буын басшыларының стратегияны қалыптастыру және стратегияны орындау машығын бағалау. Қоғамдық кеңес қызмет етіп жатқан атқарушы директордың стратегияны орындауға жасап жатқан жетекшілігі дұрыс бағытта ма, жоқ, қателік жіберіп жатыр ма – соның



мән-жайын анықтауға әрқашан жауапты. Бұған қоса қоғамдық кеңес бас директорлыққа немесе өзге де басшылық қызметке лайық қабілетті, әлеуетті үміткерлерді белсенді түрде дайындап, қалыптастыруға қақылы.

Тәуелсіз директорлар стратегияның жүзеге асу процесінің артық-кем тұсын саралау мақсатында компанияның жұмысымен танысады. Мұндай қадам, шыны керек, жоғары басшылықтың стратегияны қалыптастырып, орындау машық-дағдыларын шыңдайды. GE компаниясы тәуелсіз директорлар кеңесінің мүшелері компанияның негізгі бөлімшелеріндегі талантты топтың іс-әрекетін бағалау мақсатымен компанияға ықпалды стратегиялық, операциялық мәселелер жайлы ақпарат алу үшін жылына бір рет арнайы жұмыс жүргізеді. Ал Home Depot қоғамдық кеңес мүшелері компанияның қызметін тексеріп-қадағалау ниетімен тоқсан сайын компанияға тиесілі дүкендерге ат басын бұрып тұрады.

4. Акционерлер мүддесіне қызмет ететін іс-әрекеттер мен нәтижелерге сыйақы беретін топ-менеджментке арналған сыйақы жоспары. Корпоративтік басқарудың негізгі қағидаты әдетте корпорация иелері операциялық өкілеттілікті, басқару саласындағы бақылауды сыйақыға айырбастау үшін топ-менеджментке береді. Акционерлердің агенті рөлінде топ-менеджмент шешім қабылдауға және компанияның акционерлік мүддесіне сәйкес жұмыс істеуге міндетті екені белгілі. Көптеген директорлар кеңесінде сыйақы комитеті бар. Бұл комитет түгелдей басқа компаниялардың директорларынан құралады. Сыйақы комитеті жалақы мен ынталандыруды көтермелеу жоспарын жасайды. Мұндай шешім топ менеджерлердің ұзақмерзімді жұмыс істеу қабілет-қарымын, жалпы қажыр-қайратын арттыруға және акционерлердің атынан кәсіпорынның экономикалық құндылығын көтеруге әсер етеді. Сыйақы комитетінің ұсыныстары директорлар кеңесінің мақұлдауына беріледі.

Бірақ директорлар менеджерлердің жалақысын жиі көтеруге көп жағдайда құлықсыздық танытады. Бонустар мен акциялар опциондардың сыйақыларын нақты атқарылған іс-шаралармен өзара тығыз байланыстыра қамтамасыз етуде нашар жұмыс істейді. Көптеген компанияда сыйақы пакеттері қысқамерзімді өнімділікті жақсарту үшін басшыларға беріледі. Әсіресе тоқсан сайынғы, жыл сайынғы табыстарға қол жеткізу пиғылымен акциялардың бағасын белгілі бір пайызға көтеру қамымен осындай қолдан жасалған амалдарға барады. Компания басшыларының мұндай іс-әрекеті компанияның ұзақмерзімді жұмысына зиян тигізсе де, ұзақмерзімді қатерге ұшыратса да, соның салдарынан біршама қаржы институтында акционерлік құндылықтардың жоғалуы байқалса да, компания басшыларының компанияның жақын келешектегі жұмысын жақсарту жөніндегі шаруалармен айналысуына мәжбүрледі. Оған 2008–2009 жылдардағы тәуекелі жоғары субнесие қарыздарының кесірі тиді. 2006–2007 жылдардағы несиелік дефолт своптардың да кері әсері ықпал етті. Соның салдарынан басшылыққа сыйақы беру амалын қайта қарау әрі реформалау қажеттілігі қоғамдық орындарда да, корпоративтік кеңестерде де өзекті тақырыпқа айналды.

Мысал ретінде, Фанни Мэй мен Фредди Мак компаниясындағы әлсіз басқару топ-менеджерлері, өздері басқарып отырған компаниялардың болашағына қатысты кесірлі шешім қабылдағанына қарамастан, бонустарды оңды-солды бөлуге тырысқанын талқылайды.

2000 жылдардың орта шенінде қаржы қызметтерін көрсету саласындағы атқарушы корпоративтік басқарудың сыйақы беру жөніндегі сәтсіздік мысалдары көп кездеседі. Мысалы, үкімет қаржыландырған Fannie Mae және Freddie Mac ипотекалық компанияларындағы корпоративтік басқару сәтсіздіктері орын алды. Екі кәсіпорынның тағайындалған қоғамдық кеңесі қолданыстағы субнесие қарыздары стратегиясының тәуекелін, қатерін түсінбеді.

Бас атқарушы директордың шығарған шешімдеріне лайықты мониторинг жүргізе алмады. Қолданылатын бухгалтерлік есеп қағидаларын тиімді басқармады, бұл әрине асыра сілтеу табысқа әкеліп соқты. Оның үстіне лауазымды басшыларға сыйақы беру жүйелері жөнсіз мақұлданды. Осындай кемшіліктер топ-менеджментті тығырыққа тіреді. Олар пайда табу мақсатында жөнсіз сыйақы алуға жол берді. Әсіресе Fannie Mae компаниясының аудит және сыйақы комитеттері акционердің мүддесін қорғауға ниетсіздік танытты. Аудиторлар комитеті үкімет қаржыландырған кәсіпорынның қаржы қызметкерлеріне солардың өздері дайындаған аудиторлық есептерді тексеруге мүмкіндік берген. Сөйтіп, Fannie Mae компаниясының аудит комитеті басшылықтың күмәнді есепке алу әдістерін қолданғаны жөнінде хабар алды. Олардың шығынды әдейі азайтып көрсеткені мәлім болды. Сондай-ақ бақылау басқармасы



менеджерінің компаниядағы бухгалтерлік есепті жүргізу барысында жасалған заңбұзушылықтарға қатысты жасаған ресми айыптауына қатысты аудит комитеті тексеріс жүргізе алмады. Fannie Mae компаниясының сыйақы комитеті де тиімді жұмыс жүргізе алмауы салдарынан түрлі қиындықтармен бетпе-бет келді. Компанияның бас атқарушы директоры Франклин Рейнске комитет ипотекалық компанияны басқаруға арналған сыйақы жоспарын құруға кеңес берушіні таңдауға мүмкіндік берді. Рейнс басқа да аға менеджерлерге еш қиындықсыз ең жоғарғы бонустар алуға мүмкіндік беретін деңгейлі бонустық жоспарға келісті. Сыйақы жоспары Рейнс компаниясына 1999 жылдан 2004 жылға дейін 52 млн доллар көлемінде бонус және жалпы 90 млн доллар сомасында сыйақы алуға мүмкіндік берді. Рейнс 2004 жылғы желтоқсанда Федералды үй кәсіпкерлігін қадағалау басқармасы Fannie Mae басшыларының қаржы көрсеткіштеріне орай бонустар алу үшін жалақыны көбейтіп алғанын анықтады. Бағалы қағаздар жөніндегі комитет пен Биржалық комиссияның тергеушілері Fannie Mae-дегі 2002 жылдан 2004 жылға дейін есепке алынбаған 6,3 млрд долларды қайта есептеуге талап қойды.

Франклин Рейнс

Freddie Mac-тағы әлсіз басқару әдісі мұнда бас директор мен топ-менеджерге жұмыс өнімділігіне сай сыйақы алу үшін қаржы деректерін қолдан жасауға Франклин Рейнс мүмкіндік берді. Freddie Mac компаниясының бас директоры Ричард Сайрон 2007 жылы 19,8 млн \$ көлемінде сыйақы алды. Ал сол кезеңде, ипотекалық компания акцияларының бағасы 2005 жылы 70 \$ болса, 2007 жылдың соңына қарай баға 25 долларға дейін құлдырады.

Сайрон компанияның атқарушы директоры болған кезде компания миллиардтаған долларлық есеп-қаржы дауымен бетпе-бет келді. Сайрон 2004 жылы қаржы дағдарысы қаупін көрсеткен ішкі есеп беруісін көзіне ілмеді. Freddie Mac компаниясының федералдық реттеушілері мен сыртқы салалық бақылаушылардың алдын ала ескертулері дәп келді, яғни Freddie Mac және Fannie Mae-дегі несие саясаты дұрыс жүргізілмегендіктен, 2008 жылы екі фирмадағы шығындар 100 млрд долларға жетті. 2008 жылдың қыркүйегінде Сайронның қызметтен кетуіне байланысты Freddie Mac акцияларының бағасы 1 доллардан да төмен болды.

2008 жылдың қыркүйегінде екі компания да АҚШ үкіметінің қамқорлығына алынып, оларға 2013 жылы 200 млрд долларға жуық қаражат бөлінді. Осы кезде АҚШ қазынашылық комитеті фирмаларды құтқару шарттарын өзгертіп, тапқан табысты үкіметке тапсыруды талап етіп, фирмаларды қысқартты. 2014 жылға қарай құтқару шарасына бөлінген қаражат толығымен өтелді.

Әрбір корпорацияда кәсіби білікті, тәуелсіз директорлар кеңесі болуы керек: Олар компанияның қызметінен толыққанды хабардар болуы тиіс. Директорлар кеңесі басшылыққа бағыт-бағдар береді, басқарманың қолайсыз немесе аса қауіпті деп санайтын басқару іс-әрекеттерін тоқтатуға батылдық танытқаны абзал. Әдетте акционерлер күтетін іс-әрекеттерді атқарушы директор жүргізіп жатқанына көз жеткізіп, консультация, кеңес береді. Директорлар кеңесі қабылданған шешімдердің дұрыс-бұрыстығын екшейді. Іс-әрекеттердің артықшылығы мен кемшіліктерін талқылауға белсенді түрде атсалысады. Атқарушы директордың берген кеңестеріне қандай да бір зерттеу немесе пікірталас жүргізбейтін директорлар кеңесі акционерлердің мүддесін қорғау міндеттерінен бас тартады.

Кәсіпорын стратегиясы өзара байланысты мақсаттар мен міндеттердің күрделі құрылымын қамтиды. Бұл мақсаттар мен міндеттерді декомпозициялау оларды анағұрлым ұсақ компоненттерге бөліп, оларды сәйкес құрылымдық бөлімшелер мен атқарушыларға сәйкес бекітумен байланысты. Стратегияның барлық компоненттері қызметтік процестер мен атқарушылар, ресурстар бойынша байланыста болуы қажет. Бұл байланыс жоспарлаудың көрсеткішін қалыптастырудың жүйесімен, сонымен қатар, кәсіпорынның басқару аппаратында координацияға жауап беретін сәйкес бөлімше немесе атқарушының болуымен сипатталады. Координация мен реттеудің нысандары ішкі өндірістік операциялар болып табылады.

«Ай Би Эм», «Дельта Эйр Лайнз», «Истмен Кодак» және «Федерейтед Департамент Сторз» сияқты компаниялардың тұрақты жетістігі басшылықтың өткен қателіктерінен сабақ алатыны және болашақты болжай алатынын көрсетеді.



Түйін

Таңдалған стратегияны тиімді түрде жүзеге асыру – стратегиялық басқару процесінің ең күрделі және уақытты молынан талап ететін бөлігі. Егер компания өзінің стратегиялық және қаржылық көрсеткіштерін орындай алса және менеджменттің стратегиялық мұратына жетуде тәуір прогресс байқатса, онда менеджменттің стратегияны жүзеге асыру процесі сәтті жүзеге асып жатқанынан хабар береді.

Компанияның сыртқы және ішкі ортасын, стратегиялық пайым мен мақсаттағы өзгертуді талап ететін тұстарын анықтау, талдау және бағалау компанияның пайымы мен мақсатын, стратегиясын өзгерту керек екенін анықтайтын маңызды кезең.

Стратегиялық жоспар өзіне компанияның пайымын, мақсаттарын және стратегиясын біріктіреді.

Директорлар кеңесінің акционерлер алдындағы міндеті – менеджменттің компания стратегиясын әзірлеуі мен орындауын бақылау. Директорлар кеңесі компанияның қаржылық есебінің нақтылығына жауап беру және жеткілікті қаржылық бақылау жүргізу; стратегиялық іс-әрекеттер жоспарын мұқият талдап, қабылдау; топ-менеджменттің стратегиялық жетекшілік дағдыларын бағалау; мүдделі тараптар мен акционерлердің мүддесіне қызмет ететін жоғары атқарушы басшылардың қызметі мен нәтижелерін марапаттайтын сыйақы жоспарын құру сынды төрт негізгі міндеттерін орындауы нәтижесінде стратегияны тиімді түрде жүзеге асыруға болады.