

# СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ НЕГІЗДЕРІ: БӘСЕКЕЛІК АРТЫҚШЫЛЫҚҚА ҰМТЫЛУ

Стратегияның сәтті жүзеге  
асырылуы – бәсекелік  
артықшылыққа жету жолы



**Дәрістің мақсаты:** стратегияны сәтті жүзеге асыруға қабілетті ұйымды құру үшін менеджерлер не істеу керек екенін және ресурстарды бөлу нәтижесінен үнемі стратегиялық бағамдықтауға негізделуі қажет екенін; Стратегияның жоғарғы деңгейде жүзеге асырылуын қамтамасыз ететін тиімді менеджерлік жетекшілік неден құралатынын зерделеу.

Менеджерлер компанияның стратегиясы туралы шешім қабылдағаннан кейін оны іс-әрекетке және жақсы нәтижелерге айналдыруға бағыттау басты назарға алынады. Стратегияны компанияда жүзеге асыру және ұйымда оның жақсы орындауына қол жеткізу басқару дағдыларының әртүрлі жиынтығын қолдануды талап етеді. Стратегияны құрастыру көбінесе нарыққа және ресурсқа бағытталған болса, стратегияны іске асыру, негізінен, адамдар мен бизнес-процестерді басқаруды қамтитын операцияларға бағытталған қызмет болып табылады. Стратегияны табысты іске асыру – басшылықтың ұйымдастырушылық өзгерістерге басшылық ету және ресурстарды тиімді бөлу, бәсекелестікке қабілеттілікті қалыптастыру және нығайту, саясатты қолдау стратегиясын енгізу, процестер мен жүйелерді жетілдіру, қызметкерлерді ынталандыру және марапаттау, стратегияны қолдайтын мәдениетті қалыптастыру және дамыту, сондай-ақ тиімділіктің нысаналы көрсеткіштерін арттыру қабілетіне тікелей байланысты. Ұйымның бас атқарушы директоры және басқа да жоғары лауазымды басшылар, сайып келгенде, стратегияның сәтті жүзеге асырылуына жауапты. Ал орта және төменгі буын менеджерлері қызметкерлер мен жұмыс топтарының тиімділіктің нысаналы көрсеткіштеріне қол жеткізу үшін маңызды стратегиялық іс-шараларды жетік атқаруы тиіс. Сондықтан стратегияны жүзеге асыру әрбір менеджерге «Менің басқаратын аймағым стратегиялық жоспардың бір бөлігін жүзеге асыру үшін не істеуі керек және осы қызметтердің тиімді және нәтижелі орындалуын қамтамасыз ету үшін мен не істеуім керек?» деген сұраққа жауап беруді талап етеді.

Стратегияны жақсы жүзеге асыру командалық жұмысты талап етеді. Барлық менеджерлер өз салаларында стратегияны іске асыруға жауапты, ал барлық қызметкерлер стратегияны орындаудағы белсенді қатысушылары болып табылады.

## Стратегияны жүзеге асырудың негізгі менеджерлік компоненттері

Компаниядағы барлық жағдайларды және стратегиялардың барлық түрлеріне сәйкес келетін, стратегияның сәтті жүзеге асуына әсер ететін басқару рецепті жоқ. Стратегияны жүзеге асыру кезінде компания тап болатын сегіз басқарушылық компонент келесідей:

1. Стратегияны табысты жүзеге асыру үшін ұйымда қажетті қабілеттерді, қызметкерлер мен құрылымды қалыптастыру;
2. Стратегиялық маңызды іс-әрекеттерге үлкен ресурстарды бөлу;
3. Стратегияны тиімді жүзеге асыруға саясат пен процедуралардың кедергі келтірмеуін қамтамасыз ету;
4. Стратегияны жүзеге асыруды үздіксіз жетілдіретін процестерді басқару бағдарламаларын қабылдау;
5. Компания қызметкерлеріне негізгі қызметті жүзеге асыруға мүмкіндік беретін ақпараттық және операциялық жүйелерді орнату;
6. Сыйақы беруді тікелей тиімділіктің нысаналы көрсеткіштеріне қол жеткізумен байланыстыру;
7. Стратегияны жақсы жүзеге асыруға ықпал ететін корпоративтік мәдениетті қалыптастыру;
8. Жүзеге асыру процесін алға жылжыту үшін қажетті ішкі жетекшілікті қамтамасыз ету.

Бұл сегіз тапсырманы менеджерлер қаншалықты жақсы орындауы, түпкілікті нәтиженің табысты не орны толмас сәтсіз болуын шешеді. Кейде екеуі де болуы мүмкін.



## Стратегияны тиімді жүзеге асыруға қабілетті ұйымды құру: үш негізгі іс-әрекет

Стратегияны тиімді орындау білікті кадрларға, бәсекеге қабілеттілікке және тиімді ішкі ұйымдастырушылыққа байланысты. Осылайша, стратегияны жүзеге асыруда қабілетті ұйым құру әрдайым маңызды. Ұйымды құруда үш түрлі іс-әрекет өте маңызды:

**1. Ұйымды кадрлық қамтамасыз ету – күшті басқарушы команда құру және қызметкерлерді қажетті тәжірибе, техникалық дағдылар мен зияткерлік капиталы бойынша тарту және компанияда ұстап қалу.** Әрине, тек қабілетті басқарушылық команданы қалыптастыру жеткіліксіз. Компанияның білікті мамандармен кадрлық қамтамасыз етілуі тереңірек қарастырылуы қажет. Ұйымдағы қызметкерлер сапасы стратегияны табысты жүзеге асырудың маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Білімді, білікті қызметкерлер компанияның жұмысын жақсарту үшін шығармашылық идеялардың қайнар көзі. Mercedes-Benz, Google, Boston Consulting Group және Procter & Gamble сияқты компаниялар ең жақсы мамандарды тарту үшін бірге жұмыс істейді, содан кейін оларды тамаша өтемақы пакеттерімен, жылдам дамуға және кәсіби өсуге мүмкіндік береді, сондай-ақ күрделі және қызықты тапсырмалар арқылы өздерінде сақтап қалуға тырысады. Facebook ең талантты бағдарламашыларды тартуға талпынуында, оларды ақшалай ынталандыру арқылы, сондай-ақ, озық технологиялық жобалармен жұмыс істеуді ұсыну арқылы қызықтырады. Жетекші әлемдік бухгалтерлік фирмалар үміткерлерді бухгалтерлік білімдерінің негізінде ғана емес, клиенттермен және әріптестермен жақсы қарым-қатынас жасау үшін қажетті дағдылар негізінде іріктейді.

**2. Стратегияны қолдайтын ресурстарды және қабілеттерді иемдену, дамыту, және нығайту.** Стратегияны табысты жүзеге асыруда қажетті ресурстарды жинау, стратегиялық маңызды құндылық тізбегі іс-әрекетін орындауда тиімділікті арттыру маңызды.

**3. Ұйымды және жұмысты құрылымдау – құндылық тізбегі іс-әрекеттерін және бизнес-процестерді ұйымдастыру, басқару мен жауапкершілік шегараларын белгілеу және төменгі деңгейдегі менеджерлер мен алдыңғы шептегі қызметкерлер қаншалықты шешім қабылдау процесіне қатысатынын шешу.**

## Негізгі ресурстар мен қабілеттерді иемдену, дамыту және нығайту

Стратегияны жүзеге асыру процесінде ұйымдағы негізгі басымдықтар, бәсекеге қабілетті бағалы ресурстар мен қабілеттерді құру және нығайту қажеттілігі болып табылады. Стратегияны әзірлеу барысында менеджерлердің фирманың табысқа жетуіне мүмкіндік беретін ресурстары мен қабілеттерін анықтау маңызды. Стратегияны сәтті жүзеге асыру осы ресурстар мен қабілеттерді енгізуді, қажет болған жағдайда оларды жаңартып, нығайтып, нарық жағдайына байланысты өзгертіп отыруды қажет етеді. «Жылдам мода» саласындағы жетекші ритейлер Zara, өз стратегиясын жоғары деңгейде орындауға мүмкіндік беретін құнды ресурстар мен қабілеттерді дамыта алды.

## Zara-ның стратегияны жүзеге асыру қабілеттері

Zara – «Inditex» тобының мүшесі, «жылдам мода» сатушысы. Prada сияқты жоғары сапалы сән үйлерінде сән қойылымдары өткеннен кейін, Zara-ның дизайнерлік тобы киім дизайнын соған сай өзгертіп, арзан бағамен жоғары сән үлгілерін өндіре алады. Zara-ның стратегиясы ақылды, бірақ бірегей емес. Компанияның бәсекелік артықшылығы – стратегиясын жүзеге асыруында. Zara-ның құндылық тізбегінің әрбір қадамы сәнді киімдерді дүкендерге жылдам орналастыруға, жоғары тауар айналымын жүзеге асыруға және стратегиялық қозғалыстарды басқаруға бағытталған.



Алғашқы негізі тетігі – жылдам өндірістік процесі. Өндіріс орындары Испанияда орналасқан штаб-пәтерден алыста орналаспаған. Өндіріс орындары Солтүстік Африка және Түркия сияқты еңбек күшінің ақысы жоғары өңірлерде орналасқан. Фабрикалардың стратегиялық тұрғыдан жақын орналасуы нарықтың қажеттіліктеріне икемділік пен жауаптылықты қамтамасыз етеді. Осылайша еңбек күшіне жұмсалатын шығындарды азайтады. Өндірістің барлық процесі, дизайн жасаудан дүкендерге орналастыруға дейін екі апталық уақытты алады. Ал басқа бөлшек сауда орындары бұл процеске алты ай уақыт жұмсайды. Дәстүрлі сатушылар маусымның басында өз сән желілерінің 80%-ын сатылымға шығарса, Zara тек 50-60%-ды шығарады. Бұл тауарлардың жартысына дейінгі көлемін маусым барысында әзірлеуге және жасауға мүмкіндік береді. Zara дисконттауды болдырмау үшін, тауарларды әдейі аз партиялармен шығарады. Басынан бастап аяғына дейін Zara тауар айналымын және өңдеу уақытын барынша арттыру үшін өзінің өндірістік процесін дамытты, сол арқылы стратегияны жүзеге асыру артықшылығын қалыптастырды.

Сонымен қатар Zara дүкендердегі сатып алушылар қозғалысына назар аударады. Біріншіден, киім үлгілерінің кіші өлшемдері мен жиі жеткізілімдер (аптасына екі ретке дейін) тұтынушыларды жиі дүкенге келуіне және тауарларды жылдам сатып алуға шақырады. Сатып алушылар Zara дүкендеріне жылына 17 рет келетін болса, бұл көрсеткіш The GAP дүкенінде 4 немесе 5-ке тең. Орта есеппен, Zara дүкендерінде тауар 11 күнге дейін ғана сақталады. Екіншіден, Zara жарнамаға ақша жұмсамайды, бірақ олар қаладағы ең қымбат сауда орталықтарында және соларға ұқсағысы келген жоғары сән үйлеріне жақын орналасады. Жоғары сән үйлеріне жақын орналасуы және адамдар көп жүретін көшелерде орналасу оның тартымдылығына оң әсер етеді. Жалпы алғанда, Zara стратегияны жүзеге асырудың барлық деңгейінде бәсекелік артықшылықтар қалыптастыра алды.

Қабілеттерді қалыптастыру және нығайтудың үш тәсілі. Негізгі біліктілік мен бәсекеге қабілеттілікті қалыптастыру – уақытты қажет ететін және басқарылуы қиын тапсырма. Бірақ күшті осы тапсырмаға шоғырландыру мен ұзақ тәжірибе арқылы фирма қабілетті қалыптастыруда маман бола алады. Іс жүзінде қабілетті қалыптастыру бойынша қызметті стратегияның бір бөлігі ретінде қолдану арқылы кейбір фирмалар, Ресурстарды өзгертуге көмектесетін динамикалық қабілеттерді дамыта алады. Қабілеттерді қалыптастырудың ең кең таралған тәсілдері: 1) ішкі даму; 2) бірігу мен иемдену арқылы қабілеттерге ие болу; 3) серіктестік қарым-қатынас арқылы қабілеттерге қол жеткізу.

Бірлескен серіктестік арқылы қабілеттерге қол жеткізу. Сырттан қабілеттер алудың тағы бір жолы – жеткізушілермен, бәсекелестермен немесе озық тәжірибелерге ие басқа компаниялармен серіктестік қарым-қатынас жасау арқылы оларға қол жеткізу. Бұл іс-әрекеттер бағдарламасын жүзеге асырудың үш негізгі жолы бар:

1. Жаңа қабілетті қажет ететін функцияны немесе қызметті аутсорсинг арқылы сыртқы жабдықтаушыларға беру. Алдыңғы дәрістерімізде айтылғандай, аутсорсинг ресурстарды үнемдейтін артықшылықтарға ие. Сондықтан компания өз энергиясын стратегияның аса маңызды болып табылатын қызметтеріне бағыттай алады. Бұл ішкі стратегиясының барлық бөліктерін орындау үшін ресурстары тым аз және шектеулі компаниялар үшін жақсы таңдау болуы мүмкін.

2. Ортақ стратегиялық мақсатқа қол жеткізу үшін бірлескен венчурлік кәсіпорындармен, стратегиялық одақтың немесе серіктестіктің басқа да түрлерінде қосымша ресурстары мен мүмкіндіктері бар компаниялармен жұмыс жасау. Кәсіпорынның жетістігі серіктестердің қаншалықты жақсы жұмыс істейтініне байланысты болады. Сондықтан ықтимал серіктестерді өздерінің ресурстары мен қабілеттеріне қатысты басқару стилі, мәдениеті мен мақсаттары сияқты пункттері бойынша сай келетіндей таңдалуы керек.

3. Серіктес өз қызметін қалай атқарады, олардың әдістерін саралап, қабілеттерін дамытуын зерттеп өзіне алу үшін бірлескен серіктестікке қатысу. Серіктестер бір-бірінен үйренетін нәрсе көп болса, бұл әдістің өміршеңдігін білдіреді. Бірақ кей жағдайларда бұл сенімді асыра пайдалануға әкеп соғуы мүмкін және кооперативті кәсіпорынға қауіп төндіреді.



## Сыртқы серіктестерімен және стратегиялық альянстармен ынтымақтас- тықты арттыру

Егер стратегиялық альянстар, аутсорсингілік ұйымдар, бірлескен венчурлік кәсіпорындар және де кооперациялық серіктестіктермен қарым-қатынас компания тарапынан белсенді түрде басқарылмаса, олардың компанияға әкелетін құндылығы өте төмен болады. Сыртқы серіктестер және стратегиялық альянстар арасында құрылған көпір сол қарым-қатынастың табысты болуына жауапты «қарым-қатынас саласындағы менеджер» тағайындалғанда өз нәтижесін береді. Қарым-қатынас саласындағы менеджердің бірнеше міндеті бар: айналасына дұрыс адамдарды жинау, жақсы қарым-қатынасты қалыптастыру, ақпарат ағымын арттыру, тиімді үйлестіруді қамтамасыз ету.

Бірнеше ортақ міндетті орындау үшін кооперативке біріккен тәуелсіз ұйымдарды байланыстыратын желілік құрылым қабылданды. Ол серіктестер арасында байланыс пен үйлестіруді жүргізуге көмектеседі. Тиімді басқарудағы желілік құрылымға басқарушылық рөлі бар бір компания жауап береді. Ол компания дұрыс серіктестер тартуға, желідегі іс-әрекеттерді үйлестіруге жауапты. Италияның мотоцикл компаниясы Ducati осы әдісті пайдаланып, жұмыс істейді. Ол өзінің мотоциклін бірнеше жеткізушіден детальдерін жинау арқылы құрастырады.

## Стратегиялық өте маңызды іс-әрекеттерге ресурстарды бөлу

Жаңа немесе басқа стратегияны жүзеге асырудың алдында, топ менеджерлер жаңа стратегиялық бастамаларды іске асыруға, компанияның құндылығын арттыратын процестерді қолдауға, компанияның қабілетін нығайтуға не керек екенін анықтап алуы қажет. Оған көп адамдардың талаптарын, керек құрал-жабдықтарды тыңғылықты зерттеу жатады. Сонымен қатар компанияның ішкі айналымындағы ақша қоры бастамаларды қаржыландыруға жете ме, жетпей жатқан жағдайда менеджмент акцияларды сату арқылы қосымша ақша тартуды ойластыру қажет. Компанияның жаңа стратегиялық бастамаларды қолдауға қажетті ресурстарды бөлу қабілеті стратегияны жүзеге асыруда үлкен ықпалы бар. Қаржыландырудың тым аз болуы ұйымдық бірліктің өздерінің стратегиялық жоспардағы тиісті міндеттерін тиімді орындауға кері әсер тигізеді. Қаржыландырудың тым көп болуы ұйымның ресурстарын зая кетіруге әкеліп соқтырады. Сондықтан менеджерлер өте маңызды стратегиялық бірліктерге қажетті ресурстарды анықтап, дұрыс бюджеттік өтінім жасауы керек.

Стратегиядағы өзгерістер үнемі бюджетті қайта қарауға және ресурстарды қайта бөлуге шақырады. Бұрынғы стратегияда маңызды болған бірліктер жаңа стратегияда маңыздылығы төмендесе, оларға шығынды азайтуды талап етеді. Ал, керісінше, маңызы артқан бірліктерге көп қызметкер, жаңа құралдар, көбірек қаржы бөлуді қажет етеді. Сондықтан стратегияны жүзеге асырушылар жаңа бастамаларды жүзеге асыруға көп ресурс бөліп, ақталмаған ескі бастамалар мен жобаларды жайлап істен шығаруы қажет.

Honda компаниясы зерттеулерді терең жүргізу негізінде, ең алғашқы ауаға зияны өте аз теңіз қозғалтқышын, көміртек газын өте аз шығаратын машиналар, АҚШ нарығына алғашқы гибридтік машиналар (Honda Insight), ең алғашқы сутегімен жүретін машина (Honda Clarity) жасап шығарды. Алайда компания менеджерлері 2006 жылы Honda Insight өзін ақтамаған кезде оның шығарылымын оңай тоқтатып, оған кететін ресурстарды басқа гибридті машина үлгілеріне құйды. Нәтижесінде, 2016 жылы Honda компаниясы қуаттылығы мықты, гибридті жаңа машиналар үлгісін ұсынды. Оларға Accord Hybrid, Accord Plug-In, CR-Z Hybrid, Insight Hybrid, Civic Hybrid, Civic Natural Gas машиналары жатады.

## Стратегияны қолдайтын саясат пен рәсімдерді әзірлеу

Компанияның саясаты мен рәсімдері стратегияны жақсы жүзеге асыруға не көмектеседі? Не кедергі болады? Компания өзінің бизнес стратегиясына өзгерістер жасаған кезде, менеджерлер





компанияның ағымдағы саясаты мен рәсімдерін мұқият қайтадан қарап шығуы тиіс. Дұрыс әзірленген компанияның саясаты мен рәсімдері төмендегі үш жол арқылы тиімді ұйымдық өзгерістер мен стратегияны жақсы жүзеге асырады:

**1. Компанияның саясаты мен рәсімдері керек бірізділікті жасауға көмектеседі.** Стандарттау және қатаң сәйкестік кейде стратегияны жақсы жүзеге асырудың қажетті компоненттері болып табылады. Әртүрлі зауыттарындағы, аймақтардағы, түрлі тұтынушыларға қызмет көрсету орталықтарындағы елеулі айырмашылықтарды жою арқылы компания сапасы бірдей тауарлар мен қызмет көрсетулер ұсынатын болады.

**2. Белгілі бір заттардың қазір қалай жасалатындығын көрсететін жоғарыдан төменге бағытталған нұсқаулықпен қамтамасыз ету арқылы компанияның саясаты мен рәсімдері өзгеріс бағдарламаларын қолдайды.** Қалыптасқан әдеттер мен рәсімдерді өзгертуін адамдардан сұрау үнемі ішкі тәртіпті бұзады. Өйткені олар өзгерістердің оларға қалай әсер ететінін уайымдайды. Осындай өзгеріске болған наразылықтарға қарсы тұруға компанияның саясаты жақсы көмектеседі. Себебі көп адамдар мықты себепсіз компанияның саясатына қарсы шығуға бармайды.

**3. Дұрыс әзірленген компанияның саясаты мен рәсімдері стратегияның жақсы жүзеге асуына әсер ететін жұмыс климатын қалыптастырады.** Жаңа стратегияға сәйкес келетін компания мәдениетін өзгерту үшін, менеджерлер компания саясатын өзгерту процесін қолданады. Ол компанияның мәдениетін өзгертудің ең күшті тетігі болып табылады.

McDonald компаниясының саясатында әр қызметкердің жасайтын рәсімдері егжей-тегжейлі көрсетілген. Компания өзінің әр жердегі 31 000 тамақтану орындарындағы сапаның бірдей болуын тексеріп отырады. Мысалға, егер Big Mac – 10 минуттың ішінде, ал картоптан жасалған фри 7 минут ішінде сатып алынбаса, онда олар лақтырылып тасталуы керек. Тұтынушыларға керемет қызмет көрсету мақсатында, Nordstrom компаниясының тек қана «қаһармандық әрекет» жасаған қызметкерін лауазымын өсіру саясатын ұстанады. Олардың ойынша, қызмет көрсетуші тұтынушының ойынан шығу үшін олардың «негізсіз өтініштерін» орындай алуы қажет деп есептейді.

Компанияның саясатын жасауда ең басты қиындық тудыратын мәселе – қай әрекеттер әрқашан басшылықпен бекітілуі керек, ал қай әрекеттерді құзыреттілігі бар қызметкер тәуелсіз жасай беретінін анықтау. Кейбір компаниялар күнделікті іс-әрекеттер қалай жүру керек туралы қалың нұсқаулықтар әзірлейді. Ереженің тым көп болуы қызметкерлерді шатастырып, стратегияны жақсы жүзеге асыруға кедергі келтіреді. Сондықтан орта әдісте даналық бар: қызметкерлердің іс-әрекетінің шегарасын анықтайтын ережелерді бекіту; және оларға осы берілген функционалдық міндеттерді жүзеге асыруында құзыреттілік беру.

## Процестер мен іс-әрекеттерді үздіксіз жетілдіруге ұмтылу

Компания менеджерлері ұйымның бірліктері мен компания персоналын үздіксіз жетілдіруге ұмтылдыру арқылы жоғарғы деңгейде стратегияны жүзеге асыра алады. Керемет операция орындауды көздеген компаниялар менеджменттің мықты үш құралына тәуелді болады: бизнес процесті қайта құру, жалпы сапа менеджмент бағдарламалары және Six Sigma сапаны тексеру әдістері. Бизнес процесті қайта құруға стратегиялық өте маңызды іс-әрекеттер бөліктерін әртүрлі департаменттерден алып, оларды бір департаментке топтастыру жатады.

Бизнес процесті қайта құру дұрыс жасалған кезде ол үлкен операциялық пайдалар әкеледі. General Electric компаниясының автоматты ажыратқыштар бөлімінің тапсырысты өңдеу секциясында алты өндіріс бірлігін бір өндіріске біріктірудің арқасында тапсырысты орындау үш аптадан үш күнге қысқарды. Сонымен қатар ол процесте бұрынғы түгендеудің және өңдеудің әртүрлі қадамдары қысқартылды, менеджерлер мен қызметкерлер арасындағы ұйымдастыру үш деңгейден бір деңгейге қысқартылды. Бұл өз кезегінде өнімділікті бір жылдың ішінде 20%-ға арттырды және өндіріс шығынын 30%-ға қысқартты.



## Түйін

Дәрісті қорытындылай келе стратегияны жақсы жүзеге асыруға қабілетті ұйымды құру үшін менеджерлер не істеу керек екенін және ресурстарды бөлу неліктен үнемі стратегиялық басымдықтарға негізделуі қажет екенін оқып үйрендік. Сонымен қатар стратегияның жоғарғы деңгейде жүзеге асырылуын қамтамасыз ететін тиімді менеджерлік жетекшілік неден құралатынын тереңірек зерттеп баяндадық.