

ӘОЖ 005.51:658

А.Т. Казыкешова

Т. Рысқұлов атындағы Қазақ экономикалық университеті, Қазақстан, Алматы қ.  
E-mail: akasykeshova@mail.ru

### Өнеркәсіптік кәсіпорынның кешенді дамуының стратегиялық жоспарлау бағыттары

Стратегиялық жоспарды әзірлеудің негізіне ұйымның қызметіне әсер ететін сыртқы орта өзгерістеріне қатысты белгілі бір мүмкіндікке байланысты даму келешегінің болжау алынады. Жалпы алғанда, стратегиялық жоспарлау ұйым қызметінің сыртқы ортаның үнемі өзгеріп тұратын жағдайларына бейімделуіне және жаңа тиімді мүмкіндіктерді пайдалану арқылы пайда табуға бағытталған. Бірақ, бұл жоспарлау кәсіпорынның болашақтағы ынақты және толық қызметінің көрінісін бере алмайды, тек оның ықтималдық сипатқа ие болжамдық сипаттамасын қамтамасыз етеді. Бірқатар ғалымдардың көзқарастары бойынша, кәсіпорынға қатысты стратегиялық жоспарлаудың тиімділігі өндірістік- шаруашылық қызмет барысында келесі бағыттарды жетілдіру нәтижелеріне байланысты екендігін көрсетеді: нарық әлеуетін ұтымды пайдалану, болжау нәтижелерінің дұрыстығын нығайту және нарық тепе-теңдігін сақтауға байланысты іс-әрекет жүргізу. Яғни, жоғарыдағы шараларды ескере отырып мақалада өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын бағалау принциптері негізінде стратегиялық жоспарлау бағыттары ұсынылып отыр. Кәсіпорындардың экономикалық стратегиясының тиімділігін анықтаушы критериилер қарастырылған.

**Түйін сөздер:** өнеркәсіптік кәсіпорын, экономикалық стратегия, стратегиялық жоспарлау, жоспарды өңдеу қағидалары.

А.Т. Kazykeshova

#### Directions of strategic planning development of the industrial enterprise

The formulation of the strategic plan is held upon forecast prospects for the development of the firm, under certain assumptions about the changes in the external environment in which it operates. In general, strategic planning aims on adapting the firm to constantly change up the environmental conditions and to the benefits from the new features. This plan cannot, however, give a full and detailed picture of the future, but rather it provides a predictive scenario description of a probabilistic nature.

Since strategic planning is associated primarily with the industrial organizations, it singles out the various levels of management: the enterprise in general (corporate); common areas of industrial and economic activities (departmental); specific activities (individual businesses); individual products. The paper proposes a strategic plan for the integrated development of industrial enterprise.

**Key words:** industrial enterprise, economic strategy, strategic planning, and developing a plan

А.Т. Казыкешова

#### Направления стратегического планирования комплексного развития промышленного предприятия

В основу разработки стратегического плана кладется прогноз перспектив развития организации при определенных предположениях относительно изменения внешней среды, в которой она функционирует. В общем, стратегическое планирование направлено на адаптацию деятельности организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды и на извлечение выгод из новых возможностей. Это планирование не в состоянии, впрочем, дать полной и детальной картины будущего, а обеспечивает, скорее, его прогнозно-сценарное описание, носящее вероятностный характер.

Поскольку стратегическое планирование связывается, прежде всего, с производственными организациями, в нем выделяются различные уровни управления ими: организации в целом (корпоративный); общих направлений производственно-хозяйственной деятельности (отделенческий); конкретных направлений такой деятельности (отдельных видов бизнеса); отдельных продуктов. В статье предложена разработка стратегического плана для комплексного развития промышленного предприятия.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, экономическая стратегия, стратегическое планирование, принципы разработки плана.

Қазақстан Республикасының Индустриялық-инновациялық дамуының 2003-2015 жылдарға арналған мемлекеттік стратегиясына сәйкес өңдеуші өнеркәсіпте және қызмет көрсету саласында бәсекеге түсуге қабілетті және экспортқа бағдарланған тауарлар, жұмыстар және қызметтер өндірісі мемлекеттік индустриялық-инновациялық саясаттың басты нысанасы болып табылады.

Қазіргі таңда кәсіпорындар басқарушылары үшін маңызды мәселелердің негізгісі кәсіпорындағы стратегиялық менеджментті тиімді түрде ұйымдастыру болып отыр. Бұл тақырып бойынша отандық және батыс авторларының теориялық-әдістемелік зерттеулері бар. Дегенмен, стратегиялық жоспарлау мәселесін шешетін нақты ұсыныстар берілмеген. Жалпы экономикалық стратегиялардың экономикалық міндеті (бағдары, бағыты) нақты бағдарламаларда көрсетілген көмекші экономикалық міндеттердің кешенімен қамтамасыз етіледі.

Әлемдік тәжірибеде экономикалық стратегияны жетілдірудің көптеген әдістері мен жолдары бар, бірақ оларды Қазақстанның экономикалық дамуына толық қолдану мүмкін емес. Сондықтан, дүниежүзілік тәжірибеге сүйене отырып, іздену жұмысымда экономикалық дамудың деңгейіне сәйкес келетін өнеркәсіптік кәсіпорынның экономикалық стратегиясын реттеудің жолдарын қарастырдым.

Батыс Менеджменті – бұл тәжірибе түрінде нарықтық мемлекеттер өндірісін басқаруда теориялық жалпылауды қолдану. Яғни, батыс менеджментін кәсіпорынды басқаруда қолдану, тек нақты әдістемелік база ретінде басқару жүйесін құру деген сөз. Ал, тәжірибелік тұрғыда Қазақстандық өнеркәсіптік кәсіпорындарды тиімді басқару оның қызметіне әсер ететін сыртқы және ішкі факторларды ескеру арқылы стратегиялық жоспарлауды ұйымдастыру. Сондықтанда, батыс менеджментінің негізгі әдістемелік нұсқауларын қолданғанмен, олар толығырақ зерттеу жүргізуді қажет етеді. Мұндай теориялық әдістемені қолдану ғылыми тәжірибелік міндет болып табылады.

Жоспарлау дегеніміз нақты нысанның (кәсіпорынның, мемлекеттің, ұжымның) экономикалық және әлеуметтік дамуының белгілі мерзімге арналған, жүзеге асыруға бағытталған іс-шаралар кешені.

Батыс Еуропа және АҚШ компаниялары үшін жалпы жоспарлау құру келесі кезеңдерден тұрады (2):

- Миссия – корпоративтік лозунг, фирманың «үлкен» мақсаты. Ұйымның мақсаты қайта қарастырылмайды;
- Стратегия – ұйымның нарықтағы позициясын жақсартуға бағытталған бағдарламалар кешені. Стратегиялар қысқы мерзімдік, ұзақ және орташа мерзімдік болып топталады;
- Стратегиялық жоспарлау – ұйымның негізгі өнімі бойынша ұзақ мерзімдік мақсаттарының негізгі нарықтағы қалыптасуы. Стратегиялық жоспарлау кезеңінде фирманың ұзақ мерзімдік бағдары қаржылық даму көрсеткіштеріне айналады;
- Жылдық жоспар – өткен жылдағы ұйымның негізгі қызмет түрлері бойынша ақпараттар. Фирманың жылдық жоспарында өндірістік, қаржылық және экономикалық көрсеткіштер сипатталады;
- Токсандық және айлық жоспарлар – маусымдық ауытқуларды ескерумен жылдық көрсеткіштердің туындысы;
- Ірі кәсіпорындар үшін жоспарлауды қолдану тиімді бағыттар болып табылады, яғни әркәсіпті, әрдеңгейлі өндірістік бөлімшелерді басқаруды жетілдіру;

Қазіргі заманғы стратегиялар компанияның қызмет ету аясындағы шарттардың мәніне енуге, алдында тұрған міндеттерді анықтауға негізделеді. Бұл дамудың түрлі нұсқаларының пайда болуына септігін тигізеді. Олардың бірін таңдау компания басшылығының пікірі бойынша өміршеңдікті және дамуды қамтамасыз етеді. Компания көптеген критерийлерді бағалай отырып, түрлі даму стратегиялары арасынан мәміле іздеуі тиіс. Күрделі және жылдам өзгергіш орта жағдайларында стратегиялық жоспарлаудың әдіснамасын әзірлеуге қажеттілік пайда болады.

Стратегиялық жоспарды әзірлеудің негізіне ұйымның қызметіне әсер ететін сыртқы орта өзгерістеріне қатысты белгілі бір мүмкіндікке байланысты даму келешегінің болжау алынады. Жалпы алғанда, стратегиялық жоспарлау ұйым қызметінің сыртқы ортаның үнемі өзгеріп тұратын жағдайларына бейімделуіне және жаңа тиімді мүмкіндіктерді пайдалану арқылы пайда табуға бағытталған. Бірақ, бұл жоспарлау кәсіпорынның болашақтағы нақты және толық қызметінің көрінісін бере алмайды, тек оның

ықтималдық сипатқа ие болжамдық сипаттамасын қамтамасыз етеді [1].

Стратегиялық жоспарлау ең алдымен өндірістік ірі кәсіпорындарға байланысты болғандықтан, онда өндірістік ұйымдарды басқарудың түрлі деңгейлері қарастырылады: жалпы ұйымдық құрылым (корпоративті); өндірістік-шаруашылық қызметтің жалпы бағыттарын (бөлімдік); өндірістік қызметтің нақты бағыттары (бизнестің жеке түрлері); жеке өнімдерді басқару. Стратегиялық жоспарлауды өңдеу барлық аталған деңгейлерді қамтиды.

Ірі корпоративті құрылымға қатысты стратегиялық жоспарлаудың келесі үш негізгі міндетін атап өтуге болады: корпорацияның қазіргі уақыттағы жағдайына талдау жасау (қоршаған ортаның негізгі факторларын, экономикалық, коммерциялық, ғылыми-техникалық және басқа факторларды анықтау); корпорацияның негізгі мақсаттарын айқындау және оның дамуының басым бағыттарын таңдау; негізгі мақсаттарға жету және дамудың басым бағыттарын іске асыру үшін корпоративті (инвестициялық, өндірістік-технологиялық, еңбек, ұйымдастырушылық және басқа) ресурстарды бөлу стратегиясын негіздеу. Бұл үш міндет өнеркәсіптік-қаржылық өсім стратегиясын әзірлеудің бірізділік принципін анықтайды.

Стратегиялық мақсаттардың сипаттамасы бір мағыналы емес, яғни кез-келген мақсат нарықтағы және экономикадағы үнемі өзгеріп тұратын жағдайлардың ықпалында болады. Стратегиялық мақсаттарды айқындау компания стратегиясына байланысты, себебі олар жеке даму стратегиялары болып табылады. Стратегиялық мақсаттарды анықтау ұйым алдында тұрған мәселелер мен міндеттерді айқындауды көздейді (1-сурет). Міндеттер қандай да бір жеке стратегияға қатысты сипаты бойынша нақтыланады және жіктеледі. Стратегиялық мақсаттар жеке мақсатты бағдарламалар – қызмет бағыты бойынша функционалдық стратегиялар түрінде бағдарламалық пысықтауды талап етеді.

Стратегиялық жоспарлауды тиімді іске асыру үшін ұйым өз қызметінің бағытын нақты теңдестіруі тиіс. Функционалдық стратегиялар жекелеген қызмет бағыттары (қаржылық, қызметкерлерді басқару, қаржы, әлеуметтік және басқалар) бойынша компанияның жалпы стратегиясын іске асыруды қамтамасыз

етеді. Функционалдық стратегияның жалпы стратегиядан басты ерекшелігі ішкі фирмалық бағытталуы және жалпы стратегияға тәуелділігі болып табылады.

Қазақстандық кәсіпорындардағы қызметтің сан алуан түрлері тиімділік деңгейі және өнімнің бәсекеге қабілеттілік деңгейі, экономикалық өсуін бағалау бойынша ерекшеленеді. Осылайша, ұйым басшылығының кәсіпорындағы стратегиялық шаруашылық орталықтарды (СШО) бөле отырып, мамандандырылған қызметтің бағыттары мен түрлерін, олардың әрі қарайғы даму жолдарын талдау және қызмет салаларын сақтауға, жабуға немесе жаңасын таңдауға қатысты басқарушылық шешімдер шығару үшін зерттеудің мақсаттылығы айқындайды. Негізгі стратегиялық шаруашылық орталықтары нарықтың түрлі сегменттердегі стратегиялық бағдарламаларды жоспарлау мен іске асырудың орталық буыны болуға арналған. Ірі компаниялардың тиімділігін арттырудың мұндай жолы СШО стратегияны іске асыруға қажет барлық ресурстарға ие болуы тиіс екенін айқындайды. Алайда, тәжірибеде СШО (стратегиялық шаруашылық орталықтары) және шаруашылық жүргізудің стратегиялық аймақтары (ШСА) тұжырымдамаларын іске асыру қиынға соғады, сондықтан өнеркәсіптік кәсіпорындарды қайта құрылымдаудың отандық тәжірибесі кері нәтижелерге ие [3]. Бұл төмендегі себептермен түсіндіріледі:

- біріншіден, стратегиялық шаруашылық орталықтарды (СШО) бөлу процесі күрделі. Ірі кәсіпорындардың технологиялық құрылымы жоспарлы экономика жағдайларында қалыптасты және нарықтық экономикаға бейімделмеді. Жекешелендіруден соң бір-бірімен технологиялық байланыспаған көптеген өндірістер пайда болды. Стратегиялық шаруашылық орталықтарды (СШО) бөлу үшін нарықта сатуға арналған түпкілікті өнім өндіруге бағытталған технологиялық тұйықталған өндірістер болуы қажет;

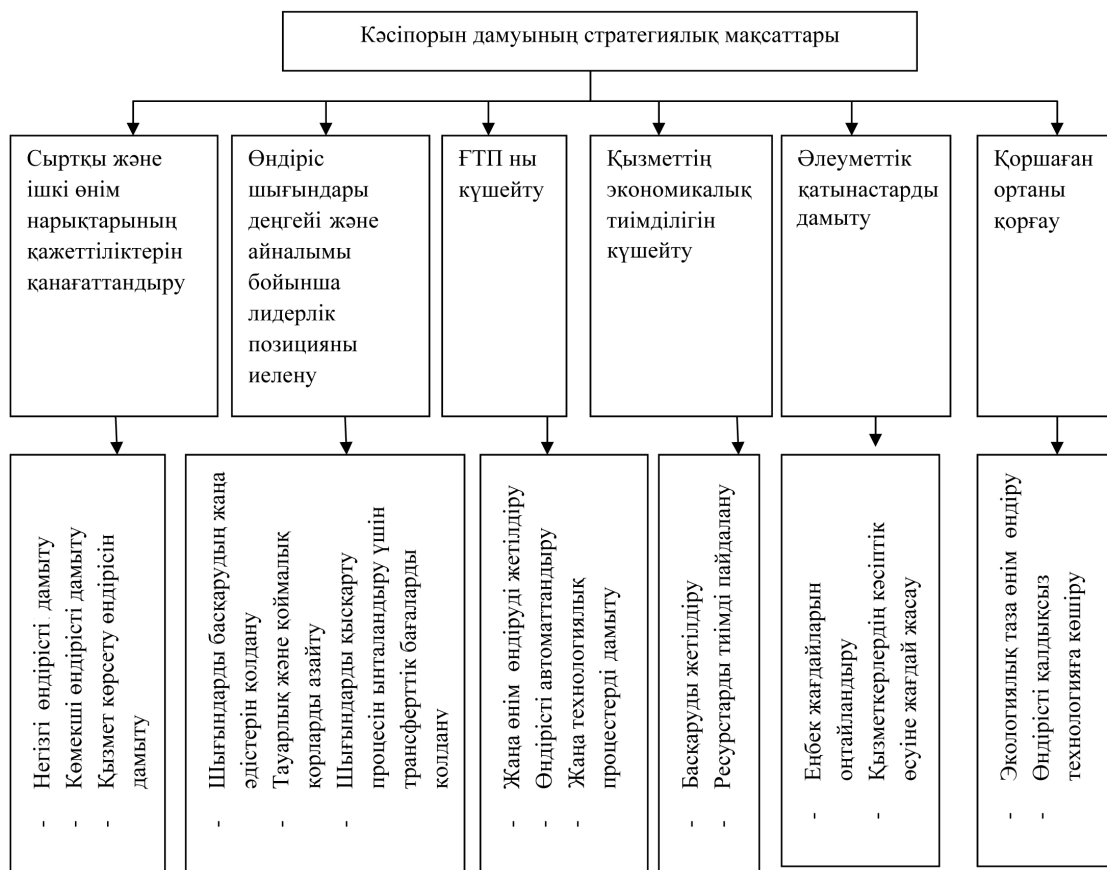
- екіншіден, кәсіпорындардағы стратегиялық шаруашылық орталықтардың (СШО) саналы саны туралы мәселе күрделі;

- үшіншіден, стратегиялық шаруашылық орталықтар (СШО) туралы шешім шаруашылық қызмет нәтижесі үшін толық жауапкершілік алатын, алынған табысты бөлу құқығы бар заңды

түрде тәуелсіз кәсіпорындар құруды көздейді. Әрбір бөлімше өзі табыс табуы тиіс;

• Төртіншіден, стратегиялық шаруашылық орталықтарды (СШО) басқару мәселесі күрделі процесс. СШО-ны басқару және

бақылауды сақтау үшін СШО-ны акциялардың бақылау пакеті орталық компанияда болатын жабық акционерлік қоғамға түрлендіру, яғни холдинг түріндегі басқару құрылымын құру пайдалы.



1-сурет – Кәсіпорынның стратегиялық максаттарының құрылымдық кестесі

Стратегиялық шаруашылық орталықтарды (СШО) бөлу туралы шешім шаруашылық жүргізудің стратегиялық аймақтарының келешегін талдауды көздейді.

1. Жағымсыз келешек: табыстылық деңгейінің төмендеуі, өсу қарқынының жоқтығы. Бұл жағдайда талдау нәтижелері бойынша белгілі бір стратегиялық шаруашылық орталықтардан (СШО) бас тарту туралы шешім қабылданады.

2. Жағымды келешек: шаруашылық жүргізудің стратегиялық аймақтар (ШСА) өніміне сұраныстың өсуі, нарықты кеңейту мүмкіндіктерінің артуы, бәсекелестердің әлсіреуі. Мұндай жағдайда бизнес бірліктің екі өсу стратегиясы қолданылады: И. Ансоффтың терми-

нологиясы бойынша, тауарлық және нарықтық экспансия. Тауарлы экспансия шаруашылық жүргізудің стратегиялық аймақтары (ШСА) дамуының екі нұсқасын айқындайды: шоғырландыру арқылы әртараптандыру, яғни ұйымдастырушылық бірліктің (СШО) негізгі бейіміне сәйкес келетін тауарлық ассортимент және тауарлық номенклатураны кеңейту. Стратегиялық шаруашылық орталықтардың (СШО) даму нұсқасын таңдау кезінде негізгі өкілеттілік деңгейі мен мүмкіндіктерді бағалау қажет. Негізгі өкілеттілік дегеніміз – бизнестің бірегей ерекшеленуіне себеп болатын дағдылардың, қабілеттердің, технологиялардың өзара байланысқан жиынтығы [2]. СШО өкілеттілігіне байланысты тауарларды шоғыр-

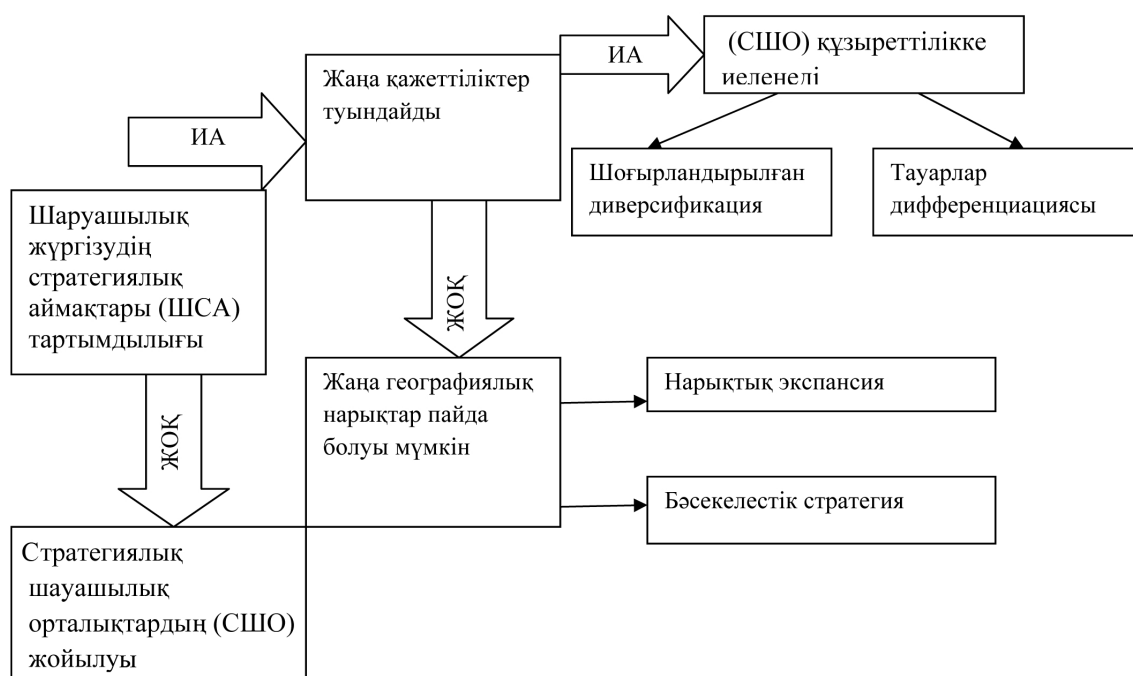
ландыру (концентрация) әртараптандыру немесе тауарларды диверсификациялау туралы шешім қабылданады. Нарықтық экспансия стратегиясы өткізу нарығының географиялық кенеюін көздейді.

Шаруашылық жүргізудің стратегиялық аймақтарының сипаттамаларына байланысты СШО дамуының келесі кескінді моделін ұсынып отырмыз (2-сурет).

Түйіндей келе, мынадай қорытынды жауапқа болады: нарықтық бәсеке жағдайларында сыртқы орта тұрақсыздығына икемді болу үшін, кәсіпорын даму келешегін пысықтауға, яғни стратегиялық жоспарлаумен және басқарумен айналысуға мәжбүр. Жақсы ойластырылған

басқару стратегиясы компанияның табысты қызметінің шартына айналады. Дамудың жалпы бағыттарын анықтау стратегияның өзегі болып табылады. Ол кейін ұйымның болашағы даму мәселелерінде іс-әрекет нұсқаулығына айналатын бағдарламалардың, проблемалардың, міндеттердің кешені түрінде нақтыланады.

Компанияның даму стратегиясының сапалық және сандық бағыттары компания дамуының инновациялық, қаржылық, әлеуметтік және басқа функционалдық стратегияларын әзірлеуге негіз болады. Жоспарлау жүйесі даму стратегиясы мен оны іске асыру тактикасы арасындағы беріліс механизмінің рөлін атқарады.



2-сурет – Шаруашылық жүргізудің стратегиялық аймақтарын талдау негізіндегі шешім қабылдау кезеңдері

Қазақстандық менеджмент үшін келесі міндеттер өзекті болып табылады: кәсіпорынның жүйелік тұтастығын қамтамасыз ету, негізгі өндірістік қорларды қалпына келтіру, қаржылық құралдарды толықтыру, шешім қабылдауда ақпараттық технологияларға бағыт алу, мақсатты қағидаларды өзгерту, қаржы ағымдарын басқарушылық есепке алу және модельдеудің заманауи тәсілдері мен әдістерін қолдану, кәсіпорынның іскерлік байланыстар инфрақұрылымын оңтайландыру.

Қазіргі уақытта отандық корпоративтік құрылымдардың басшылары нарықты иеленудің белсенді саясатын жүргізуге мәжбүр. Олар жоспарлаудың әдістеріне, экономикалық ортаның жағдайларына көбірек жүгіне бастады. Шаруашылық жүргізудің бұрынғы жүйесі кезінде отандық өнеркәсіптің көптеген секторларында жоспарлау негізінен өндірістік-техникалық міндеттерді шешуге бағытталды. Ал өндірістік, қаржылық, маркетингтік, ғылыми-технологиялық саясаттың басым бағыттары,

сыртқы нарыққа шығудың шекаралары мен шарттарын анықтау және нарық жағдайына бейімдеу үшін ұйымдастырушылық құрылымдарды жетілдіру мәселелері екінші қатарда қала берді, не болмаса мүлдем қарастырылмады. Осы мәселелер пайда болуына байланыс-

ты стратегиялық жоспарлау және басқару принциптеріне қажеттілік туындады. Бұл жұмыстағы басты назар стратегиялық бизнес-жоспарлауға аударылады, сонымен қатар ірі шетелдік компаниялардың тиісті тәжірибесін қолдануға да қадамдар жасалып жатыр.

#### Әдебиеттер

1. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2009. – С. 347.
2. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. – 4-е изд., перераб. – СПб.: Специальная литература. – 2003. – С. 957.
3. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия. – М.: Магистр, 2005. – С. 288.

#### References

1. Borodushko I.V., Vasilieva E.K. Strategicheskoe planirovanie i controlling. – SPb: Piter, 2009, s. 347.
2. Ekonomicheskaya strstegiya firmy: Uchebnoe posobie/ Pod red. A.P. Gradova. – 4-e izd., pererab. – SPb: Spetsialnaia literatura.- 2003, s. 957.
3. Lyasko V.I. Strategicheskoe planirovanie razvitiya predpriyatiya. – M.: Magistr, 2005, s.288.