

Қарғабаева С.Т.,  
Маралбаева Ш. М.,  
Қарғабаева Д.Т.

### Суперикемді компанияларды құру қағидалары

Мақалада «суперикемді компания» түсінігі және Х. Бахроми, С. Эванс, т.б. ғалымдар ұсынған әрі солардың еңбегінің негізінде Силикон алқабының суперикемді компанияларын құру қағидалары сипатталған. Қазақстандық бизнестің өзгеруін және тенденцияларын ескере отырып, Қазақстанда заманауи компанияларды басқару үшін суперикемді ұйымдастырушылық құрылымдардың қағидалары әдістемелік негіз бола алады, олардың өз кезегінде жаһандану шартында елдің бәсекеге қабілеттілігін көтеруге мүмкіндігі бар. Суперикемді компаниялардың қағидаларын ұстанған компаниялар қалыптасқан жағдайда жылдам және тиімді жауап беруге мүмкіндігі болады, соққыны қабылдай алатындай, қысымға төтеп бере алатындай және банкроттық тәуекелдігінен кете алатындай болады. Мақалада осы және тағы да басқа мәселелер қарастырылған.

**Түйін сөздер:** экономика, орта, құрылым, бизнес, суперикемді компаниялар, қағидалар, бейімделу, бәсекеге қабілеттілік.

Kargabayeva S.T.,  
Maralbayeva Sh. M.,  
Kargabayeva D.T.

### Principles building of superflexibility company

The article discusses the concept of “superflexibility” and principles of super-flexible companies studied by H. Bahrami and S. Evans during their work in Silicon Valley. Considering the pace and trends of Kazakhstan’s business transformation the article authors concluded that the principles of super-flexible organizational structures can become a methodological basis for managing companies in Kazakhstan that can increase the country’s competitiveness in the future. Companies that adhere to the principles of super-flexible companies will have the ability to quickly and effectively respond to the situation as well as be able to resist the pressure from the external environment.

**Key words:** economics, the environment, structure, business, principles of superflexibility company, adaptation, competitiveness.

Қарғабаева С.Т.,  
Маралбаева Ш. М.,  
Қарғабаева Д.Т.

### Принципы построения супергибких компаний

В статье рассмотрено понятие «супергибкая компания», а также принципы построения супергибких компаний Силиконовой Долины, предложенные учеными Х. Бахроми и С. Эвансом на основе их работы с данными компаниями. Учитывая темпы и тенденции преобразования казахстанского бизнеса, авторами статьи сделан вывод, что принципы супергибких организационных структур могут стать методологической основой для управления современными компаниями в Казахстане, которые, в свою очередь, способны увеличить конкурентоспособность страны в условиях глобализации. Компании, которые будут придерживаться принципов супергибких компаний, будут иметь способность быстро и эффективно реагировать на сложившиеся ситуации, будут в состоянии принять удары, противостоять давлению и смогут уйти от риска банкротства.

**Ключевые слова:** экономика, среда, структура, бизнес, супергибкие компании, принципы, адаптация, конкурентоспособность.

<sup>1</sup>Алматы менеджмент университеті, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.<sup>2</sup>Қ.А. Яссауи атындағы ХҚТУ жанындағы Ясауи колледжі,

Қазақстан Республикасы Түркістан қ.

\*E-mail: K\_Sauleshka @iab.kz

## СУПЕРИКЕМДІ КОМПАНИЯЛАРДЫ ҚҰРУ ҚАҒИДАЛАРЫ

Қазіргі уақытта жылдам ауысып жатқан жағдайда барлық кәсіпорындар түбегейлі өзгеруі керек, пайда табу немесе бәсекелестік күресте аман қалу үшін қабілетті болуы керек. Қоршаған ортаның тұрақсыздығы, мұнайға бағаның төмендеуі [1, 2] экономикамыздың шикізат секторына байланыстылығы дамуымызға тікелей әсерін тигізуде. Өткен жылдағы теңгенің курсының төмендеуі [3] – инфляция, халық жинақтарының және нақты жалақысының төмендеуі [4] сияқты зардаптарға әкелді. Яғни жоғарыда айтылған барлық құбылыстар тұрақтылық және алдын алу туралы болжамдарға сенімділікті жойды. Экономикалық мәселелер бизнестің қиын жағдайын төмендетеді, ал бизнесті жүргізу білімді тиімді қолдануды қажет етеді, олар бизнес ортада бәсекелестіктің ерекшелігі болып, компаниялар басқа іскерлі ойын жүргізуге бағытталуы керек екенін көрсетіп отыр. Бүгінгі күні бизнестің шетелдік көшбасшылары, ғалымдар және кеңес берушілер іскерлік ойынды өзгерту қажет екенін мойындады және шешім қабылдау үшін жаңа құралдары және жолдары қажет. Қазіргі күні сол жолдардың бірін қолдану – суперикемді компанияларды жасау қажеттілігі туындады.

«Суперикемді» концепцияның авторлары – АҚШ-тың екі ғалымы Хома Бахроми және Стюарт Эванс технологиялық компаниялармен 25 жылдық жұмыс тәжірибесіне негізделген кітабында ұйымның стратегиясын әзірлеуде, басқарудың барлық негізгі қызметтерін орындауда, нәтижесінде компания бәсекелестік нарықта жақсы өмір сүруі үшін білімдерді басқару концепциясын қолданатын ұйым болу үшін жалпы жетекшілік үшін қызметаралық құралдарды ұсынды [5].

The European Business Review журналында сұхбат беруде ғалымдар бұл әдістің кіші компанияларға үйлесімді екенін, компаниялар жас болған сайын икемді болады, «оларға инерцияның белсенді әсер етпейді және жаңа құралдар эксперимент жасай алады» деген [6].

Суперикемді компаниялардың мәні қысқа мерзімдерде даму бағытын өзгерте алу, қалыптасқан жағдайларға жылдам бейімделу және қиын жағдайда дұрыс шешімдерді қабылдай алу болып табылады. «Суперикемді ұйым тірі организм ретінде көпполярлы болып табылады; ол көптеген индивидтерге ие,

бірақ олардың бәрі құстардың ойнағы немесе балықтардың бір үйірі сияқты бір бағытта жүреді» [6].

Ең алдымен кәсіпорын басшылары білуі қажет «Суперикемділік дегеніміз не және олардың кәсіпорындары үшін неге ол маңызды?» және «Неге ұйым құрылымына көп назар аудару қажет?»

Тұрақсыз қоршаған ортада аман қалатыны «икемді» деп аталатын құрылымдар болып табылады, олар өндіріс әдістерін және бизнесті жүргізуді жылдам қайта бағытта алады.

«Икемділік» термині – көп пішінді концепция [5]. Мазмұнына байланысты икемділік түрлі ғылымдарда әртүрлі беріледі. Логистикада икемділікпен қатар жеткізімдер тізбегін басқаруда және бағдарламаны қамтамасыз етуді әзірлеуде ептілік термині де (agility, agile supply chain) қолданылды. Балалар психологиясында және экологияда «икемділік» термині (resilience) шығыннан соң қалыпты жағдайына қайтып келу үрдісін суреттейді. Авторлардың ойынша, «суперикемділік» ұқсас терминдерін біріктіреді [6]. Заманауи ұйым жоғарыда айтылған барлық қасиеттерге сәйкес болуы қажет: бәсекелестердің алдында болу үшін епті болуы қажет, мүмкін болған сәтсіздіктен жылдам қалпына да келуі қажет.

«Икемділік» терминімен бейімделу, жан-жақтылық, тұрақтылық және сенімділік, ликвидтілік, мобильділік түсініктерімен байланысты.

Суперикемділік табысты болу үшін өте маңызды, себебі заманауи әлемде ұдайы күтпеген жағдайлар болуы мүмкін, олар компанияның жоспарланған бағыттарынан ауысуға мәжбүр етеді. Ондай жағдайда қауіпсіздік қажетті шараларын қолдану үшін уақыт та, ресурстар да жетпеуі мүмкін.

Ұйымдар қалай өзгерістерге бейімделуі қажет және қалай сыртқы, ішкі қысымдарға жылдам жауап беруі қажет? Бұл, ең алдымен, жаңа технологияларды меңгерумен, бәсекелестердің алдын ораумен байланысты. Сыртқы факторларға өз уақытында жауап бермеу мәселелердің жиналуына, уақыттың жоғалтуына және компанияның бәсекелестік қабілетілігін төмендетуге жетелейді. Егер бұрын үлкен жеткілікті ықтималдық дәрежесімен болжамдау мүмкін болса, онда қазір шешімдерді болжамсыз қабылдау жоғары жылдамдықпен жауап беру қажет және бәсекелестерді соңында қалдырып, алға озуы қажет.

Силикон алқабының бизнес-лидерлері инновациялық қағидалар іздейді, олар өздерін қайта

табуға және белгісіздікте дамуға мүмкіндік береді. Барлық осы үрдістер Силикон алқабында Хома Бахроми және Стюарт Эванспен зерттелген [7].

Экономика мәселелерге ұшырағанда ұйымның суперикемділігі жаңа шарттарға бейімделу қабілеті ретінде қарастырылады [5]. Бір жағынан, бұл компанияны жылдам қайта бағыттау қабілеті. Екінші жағынан қарағанда, белгісіздікке төтеп беру және таңдаған бағытта ұстану қабілеті, яғни өзінің негізгі бағытын ауыстырмай, қосымша нұсқаларға және жолдарға ие болу. Суперикемділік нақты уақытта бейімделудің және заманауи өсудің әлемде дамудың кілті болып табылады.

Суперикемділіктің бес негізгі қағидасы бар, олар команданы қайта жасауды және оның суперикемді мүмкін ету бойынша үрдістерді қамтамасыз етеді.

Бірінші қағида – бұл суперикемді инновациялар: Силикон алқабы сандық дәуірдің «инновациялық орталығы» ретінде неге табысты болды? Силикондық алқаптың табысты новаторларынан біз не үйреніміз? Профессор Бахроми және оның жақтаушылары «икемді кәдеге жарату» тұжырымдамасын ұсынады [5], яғни қайта өңдеу үрдісі инновацияларды ынталандырады, кәсіпкерлікті дамытуға ықпал етеді. Бұл сәтсіздіктен сабақ алу. Бірнеше сәтсіздіктен кейін компаниялар бастаған ісін тастамау керек, шыдамдылық танытып, басқа мүмкін болатын жолдарды іздеу керек. Жетекшілер сәтсіз болған жобаларды жазаламау керек, бұл тек қана уақытша сәтсіздік, бұл ұмтылыстар келешек инновациялардың негізін қамтамасыз етеді.

Екінші қағида – суперикемді қағидалар, икемді жауап беру мәселесімен және даму бағытын өзгертуге тап болған компанияларға көмек көрсетуге әзір болуы қажет, яғни стратегиялардың бағытын өзгерту, шабуыл стратегияны қорғану стратегиясына ауыстыру немесе күте тұру. Бизнес-лидерлер көлікті жүргізуде тәжірибелі жүргізуші ретінде өздерінің стратегиялық бағыттарын шебер пайдалануы қажет.

Үшінші қағида – суперикемді орындау, ол компанияға қалыптасқан жағдайда компанияға икемделуге көмектеседі. Компаниялар клиенттерден және қызығушылық білдірген жақтардан теріс байланыс алып, алынған нәтижелерге байланысты шешімдер қабылдайды.

Төртінші қағида – суперикемді ұйымдардың бірнеше ауыртпалық орталықтары бар, олар көп орталықты болып табылады. Бұл қағида ұйымның бөлшектерін зерттеуге, қиын нүктелерді

және сәйкес еместікті анықтауға, оңтайлы әдістерді қолдануға көмектеседі.

Бесінші қағида – суперикемді көшбасшылық, бизнес-көшбасшыларына дәлелденген шешім қабылдауға, тұтынушылардан кеңінен мойындауға, ұжымның моральдық рухын жақсартуға, сондай-ақ шығындарды қысқартуға көмектеседі.

Бұл қағидалар қалыптасқан жағдайды қайта қарастыруға жүйелі әдістемені қамтамасыз етеді және бейімделудің нақты жоспарын жасауға негізі дайындайды. Қазіргі уақытта әлем өте жылдам алға басуда, сондықтан компаниялар суперикемді болуы үшін осы қағидаларды ұстануы қажет.

Сөйтіп икемділікке ие заманауи компания қалыптасқан жағдайға жылдам және тиімді жауап береді, сенімді және тұрақты, яғни соққыны қабылдап, қысымға төтеп бере алатын және банкроттық шегінен жылдам қалпына келе алатындай болуы қажет. Суперикемділіктің қағидалары қалыптасқан белгісіздік жағдайда компания әртүрлі әдістерді қолдана алып, осы белгісіздік жағдайды жеңе алу мүмкіндігін қамтиды.

Менеджменттің ерекшеліктері әртүрлі белгілер бойынша анықталады, мысалы, компанияның ұлттық тиістілігіне қарай немесе үлкен немесе кіші бизнес кәсіпорынның ұйымдастырушылық формасы, ұйымда ішкі

өзара байланыстарды орнату мен ерекшеленеді. Қазақстандық менеджменттің ерекшелігі пайданы барынша табуға бағытталған қағиданы қамтиды [8].

Қазақстан компаниялары үшін икемді компанияның қағидаларын қолдану ұйымда жаңа қатынастарды және байланыстарды дамытуға мүмкіндік береді.

Орталықтандыру белгілері және ұжымдастық қағидалары байқалатын қазақстандық бизнес үшін, ұлттық мазмұны бойынша ру қағидасы негіз болып табылатын [9], қоршаған ортадағы өзгерістерге өз уақытында жауап беруге икемді, яғни – заманауи экономиканың көшбасшы компаниялары сияқты заманнан қалыспау және даму болып табылады. Экономиканы дамыту және инновацияларды енгізу бойынша көптеген жоспарларды белгілеген Қазақстан үшін осындай концепция – жергілікті компаниялардың әлемдік нарықта бәсекеге қабілетті ойыншыларға айналу бойынша жақсы үлгілердің бірі. Х. Бахроми және С. Эванстың үлгісі сияқты осындай үлгілерінің негізінде қазақстандық компанияларды зерттеу және өзгерістерге жылдам жауап бере алу, нарықта өз орнын табуға қабілетті болу, суперикемді ұйымдастыру құрылымдарына өту бойынша отандық кәсіпорындарға ұсыныстарды әзірлеу жатады.

#### Әдебиеттер

- 1 Нефть падает, банки снижают. Прогнозы на сайте ProFinance.Ru: URL: <http://www.forexpf.ru/news/2014/03/20> (дата обращения 21.05.2014).
- 2 Гурков А. Иран и сланцы обвалят цены на нефть // <http://www.dw.de/>: URL: <http://dw.de/p/1B3cO> (дата обращения 21.05.2014).
- 3 Капитал – центр деловой информации // <http://kapital.kz/>: URL: <http://kapital.kz/tag> (дата обращения 21.05.2014).
- 4 Информационный портал zakon.kz: URL: <http://www.zakon.kz/> (дата обращения 21.05.2014).
- 5 HomaBahrami and Stuart Evans Super-Flexibility for Knowledge Enterprises: A Toolkit for Dynamic Adaptation, 2nd ed. Springer, 2010.
- 6 Interview with Homa Bahrami and Stuart Evans. “Super-flexibility” is the capacity to transform by adapting to new realities, underpinned by the ability to withstand turbulence by creating stable anchors”// URL: <http://www.europeanbusinessreview.com> (дата обращения 15.04.2014).
- 7 Bahrami, Homa, Evans, Stuart. Super-Flexibility for Knowledge Enterprises, Springer Berlin, Heidelberg, 2005.
- 8 Конькова К. Менеджмент Республики Казахстан// Национальный научный портал Республики Казахстан: URL: [http://www.nauka.kz/page.php?page\\_id=75&lang=1&article\\_id=65](http://www.nauka.kz/page.php?page_id=75&lang=1&article_id=65) (дата обращения 23.05.2014).
- 9 Жунусов С. Казахский менеджмент. Части 1 и 2. Главный редактор журнала “Индустрия Казахстана”. Статья в сети Интернет по адресу: <http://zonakz.net:8080/articles/19351?action=author&id=859>(дата обращения 22.05.2014).