

ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

**ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ БИЗНЕС ЖОҒАРЫ МЕКТЕБІ
«МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГ» КАФЕДРАСЫ**

**«БАЛАНСТАЛҒАН КӨРСЕТКІШТЕР ЖҮЙЕСІНІҢ (BSC) НЕГІЗІНДЕ
ТЕҢДЕСТІРІЛГЕН БАСҚАРУ ТЕХНОЛОГИЯСЫ МЕН ТӘЖІРИБЕСІ»
пәніне**

ҚЫСҚАША ДӘРІСТЕР КУРСЫ

Алматы 2016

әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті Экономика және бизнес жоғары мектебінің Ғылыми кеңесі және Әдістемелік бюро шешімімен ұсынылған

Пікір жазғандар:

э.ғ.к., доцент Нурсейтова Г.Б.
э.ғ.к., доцент Какижанова Т.И.

«Балансталған көрсеткіштер жүйесінің (BSC) негізінде теңдестірілген басқару технологиясы мен тәжірибесі» пәніне қысқаша дәрістер курсы /Құрастырушы: э.ғ.д., профессор м.а. Тұрғынбаева А.Н. - Алматы: әл-Фараби ат. ҚазҰУ, 2016. – 54 б.

«Балансталған көрсеткіштер жүйесінің (BSC) негізінде теңдестірілген басқару технологиясы мен тәжірибесі» пәніне қысқаша дәрістер курсы «6M051800 – Жобаларды басқару» мамандығының магистранттарына арналған

«Балансталған көрсеткіштер жүйесінің (BSC) негізінде теңдестірілген басқару технологиясы мен тәжірибесі» магистранттардың теориялық түсінігін және тәжірибелік дағдыларын, қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің шаруашылық қызметінің тиімділігін біріктіруге мүмкіндік беретін Балансталған көрсеткіштер жүйесінің (BSC) негізгі принциптері мен әдістерін бірегей тиімді пайдалану болып табылады

МАЗМҰНЫ:

Кіріспе.....	4
Модуль 1 – Компания стратегиясын басқару.....	4
Дәріс 1. Негізгі стратегиялық терминдер.....	4
Дәріс 2. Стратегияны талдаудың негізгі әдістері.....	7
Дәріс 3. Компанияны басқарудың негізгі стратегиясы.....	10
Модуль 2 - Қызмет көрсеткіштері бойынша басқару.....	14
Дәріс 4. Стратегиялық карта әзірлеу.....	14
Дәріс 5. Балансталған көрсеткіштер жүйесін құру.....	18
Дәріс 6. Балансталған көрсеткіштер жүйесін енгізу және автоматтандыру.....	22
Модуль 3 - Компания құнын басқару.....	25
Дәріс 7. Компания капиталының құны.....	25
Дәріс 8. Компанияның қосылған акционерлік құны (SVA).....	29
Модуль 4 - Компания ресурстарын басқару.....	32
Дәріс 9. Мақсатқа жету бойынша стратегиялық бастамалар.....	32
Дәріс 10. Бюджеттеу жүйесін орнату.....	33
Модуль 5. - Адамдарды басқару.....	38
Дәріс 11. Балансталған көрсеткіштер жүйесінің негізінде мотивация механизмін әзірлеу.....	38
Дәріс 12. Үйренуші ұйымдардың қағидалары.....	43
Дәріс 13. Балансталған көрсеткіштер жүйесі және кері байланыс	46
Бақылау сұрақтары.....	51
Қорытынды.....	53
Әдебиеттер.....	54

КІРІСПЕ

«Балансталған көрсеткіштер жүйесінің (BSC) негізінде теңдестірілген басқару технологиясы мен тәжірибесі» курсы кәсіпорынды тиімді басқарудың құралы ретіндегі теңгерілген көрсеткіштер жүйесінің негізін ашады.

Курстың мақсаты: «Балансталған көрсеткіштер жүйесінің (BSC) негізінде теңдестірілген басқару технологиясы мен тәжірибесі» магистранттардың теориялық түсінігін және тәжірибелік дағдыларын, қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштердің шаруашылық қызметінің тиімділігін біріктіруге мүмкіндік беретін Балансталған Көрсеткіштер Жүйесінің негізгі принциптері мен әдістерін бірегей тиімді пайдалану болып табылады

Курстың міндеттері: Осы мақсатқа байланысты мынадай міндеттер алға қойылып отыр:

- Балансталған көрсеткіштер жүйесін әзірлеудің ықтимал құралдарын зерттеу;
- Қаржылық көрсеткіштер, нарық көрсеткіштері, ішкі үдерістер көрсеткіштері, қызметкерлер/инфрақұрылым көрсеткіштерінің құрылымын әзірлеу технологиясын анықтау;
- Теңгерімдік картаны тексеру техникасын меңгеру;
- Құрылымдық бөлімшелерде балансталған көрсеткіштер жүйесін жасау технологиясын зерттеу;
- Балансталған көрсеткіштер жүйесінің жасау құралдары мен әдістемесін талдау.

Модуль 1 – Компания стратегиясын басқару

Дәріс 1. НЕГІЗГІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТЕРМИНДЕР

1. Негізгі стратегиялық терминдер

Миссия- мақсатты іс-әрекет жасау үшін бағытты таңдап алу.

Пайымдау-іс-әрекеттің қайда бағытталғандығын анықтау үшін мақсат қою. Стратегия – мақсатқа жету үшін жолды және әдістерді таңдап алу. Стратегия – ағымдағы жай-күйден жоспарланған жағдайға жету үшін компания жүріп өткен қалыптасқан кезеңдік жолдар. Стратегия – мынадай элементтерді біріктіретін жоспар: ұйымның басты мақсаты; саясаты/құндылығы/философиясы/идеологиясы; қабылданған әрекеттер.

Мақсат – қандай нәтижеге жету керек және қашан жету керек екендігін анықтайды.

Стратегиялық мақсат – компанияның өміршеңдік тұтас құрылымына және даму бағыт-бағдарына әсер ететін басты мақсаты.

Саясаты – ұйымның әрекет ету шекарасын анықтайтын ережесі немесе дерективасы.

Программа – басты мақсатқа жетуге бағытталған сатылық іс-әрекеттердің реті.

Стратегиялық балама – ағымдағы немесе басқада ұзақ мерзімді шешім қабылдаудан туындайтын оқиғаның даму баламасы.

Стратегиялық анализ – стратегиялық баламаларды іздеу және таңдау.

Стратегиялық мақсат пен іс-әрекетті байланыстыру үшін компанияның қызметінде оның өзгеруші факторларын бақылауға мүмкіндік беретін балансталған көрсеткіштер жүйесін қолдануы мүмкін.

1.2 Ниеттер иелері. Экономиканың негізгі заңдарына сәйкес келесідей тұжырымдауға болады: бизнес оның иесін/акционерді қанағаттандыру үшін жасалады. Осылайша бизнестің дамуына тікелей әсер ететін факторлардың бірі- оның иелерінің ниеті, қызметтен күтілетін нәтижелер.

Бір қарағанда, кәсіпорын иесінің стратегиялық мақсаты пайда табу болып көрінеді бірақ барлық уақытта олай бола бермейді.

Шындығында компания оның иесіне не үшін қажет? Осы сұраққа бірнеше жауап табуға болады:

– Қайта сату үшін активтер. Компания кейіннен қайта сатылу үшін актив ретінде құрылады. Бұл жағдайда, стратегиялық міндет оның нарықтық құнын арттыру болып табылады және басшылық жасаған барлық шешімдер оның нарықтық құнын өзгерістің бағалау призмасы арқылы қарау керек;

– Инвестициялық жоба. Компания акционерлер үшін инвестициялық жобалардың бірі болуы мүмкін. Бұл жағдайда стратегиялық мақсат оның табыстылығын арттыру немесе инвестицияларды қайтару болып табылады.

– Жұмысшы акционерлер. Кейбір шағын және орта компания иелері өздері осы компанияда жұмыс жасайды және олар үшін фирма инвестициялық жоба ғана емес сонымен қатар еңбекақы алу мен дивиденд алудың тұрақты көзі болып табылады. Бұл жағдайда басты мақсат – кәсіпорынның балансты өсімін және тұрақты пайда табуды қамтамасыз ету.

– Басқада міндеттер. Компания басқада оймен құрылуы мүмкін, мысалы, бәсекелестің нарықтағы белгілі бір бөлігін алу немесе технологиялық тізбекте жетіспеушілік звено алу.

1.3 Миссия. Компания иелерінің ниетін бағалау миссияға алып келеді. Миссия – бұл компания қоғамдағы өзінің бағытын анықтау. Оның қызметі тұтынушылардың әр түрлі қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталады. Әр түрлі компаниялардың миссиялары мінезіне және стиліне байланысты бір – бірінен ерекшеленеді.

Стилі мен сипаты бойынша түрлі компаниялардың миссиясы бір-бірінен ерекшеленеді. Кейде мәлімдемелері мен маркетинг ұрандары ұқсас болып табылады.

Компания миссиясы нақты қажеттілікті қанағаттандыруға бағытталуы қажет. Мысалы, өмір сүру деңгейін және сапасын жақсарту мақсатында жоғары сапалы тауар өндіру, т.б.

Кейде миссиялар нақты және жан-жақты тұжырымдалады. Мысалы, компанияның мақсаты мен міндеттерін нақты анықтайды, клиенттік ортасын нақты тұжырымдайды.

1.4 *Пайымдау*. Компания өзінің әлеуетін тұрақты түрде арттыру үшін басқармасын анықтау болашақтағы дамуын болжау жеткіліксіз.

Пайымдау – бұл кәсіпорынның болашақтағы жағдайынның сипаттамасы. Адам алдына нақты айқын міндет қоя білуі тиіс не істейді? не үшін? және қандай мақсатпен? деген сияқты. Компания алға қойған мақсатына бірнеше жылда жетуі мүмкін. Көп жағдай да компания иесінің бағыт алған жоспарына сәйкес анықтау мерзімі қойылады және ол 1-2 жыл, 3-5 жыл немесе 10 жыл болуы мүмкін.

Әр бір жұмыс уақытын, әрбір тг штаттық бірлікті математикалық дәлдікпен пайымдай алмаймыз сондықтан болжаймыз.

Компания бастапқы дәрежесінен қазіргі деңгейіне жету үшін анықталған жолды еңсеру керек.

1.5 *Стратегия*. Стратегия – ұйымның ұзақ мерзімді даму жоспары. Тиімді стратегия 3 қажетті құрамнан тұрады:

- негізгі мақсаттар
- қызметті бағыттаушы н/е шектеуші элементтер
- әрекеттерді бақылау

Стратегия ұйымның іс-әрекетінің бағытын анықтайды және оны алдын ала қойылған мақсаттарға құрылған жай бағдарлама ретінде қарауға болмайды. Дамытушылық мақсаттар тұжырымдалған стратегияның ажырамас бір бөлігі. Тиімді стратегия бірнеше негізгі тұжырымдармен бағыттардың төңірегінде дамиды және келісімділікпен теңгерімділікті қамтамасыз етеді. Кейбір бағыттар уақытша болып табылады, басқалары стратегияның соңына дейін сақталады.

Стратегия компанияға не үшін керек? Көп жағдайда қызметкерлердің келіспеушілігінен компанияда шешім қабылдауда немесе мақсатты іске асыруда қиындық орнайды, себебі әр қызметкер әр бағытта қызмет атқаратындақтан. Мысалы, егер компания өткізу нарығында тікелей сатумен айналысса, бірақ сату бөлімдерінің өкілеттігі шектелмесе өткізу нарығында бәсекелестік туындайды. Сондықтан өткізу нарығын бұзуы компанияның ұзақ мерзімді даму перспективасына қайшы әсер етуі мүмкін.

Сондықтан қазіргі жағдайда компания кез келген ресурсты шектеуі, қолда бар ресурстарды шоғырландыруы және нақты тұжырымдалған стратегияны қалыптастыруы қажет.

Дәріс 2. СТРАТЕГИЯНЫ ТАЛДАУДЫҢ НЕГІЗГІ ӘДІСТЕРІ

2.1 *SWOT талдау.* Стратегия бойынша кез келген жұмыс компания қызмет ететін нарықтық жағдайды жан-жақты зерттеуден және қызмет ету барысында жолығуы мүмкін мүмкіндіктер мен қауіптерді зерттеуден басталады. Стратегиялық басқаруда және маркетингте ең кең таралған талдау түрі – SWOT талдау. SWOT талдауды жүргізу процесінде төрт фактор қарастырылады:

- Strengths — күшті жақтары;
- Weaknesses— әлсіз жақтары;
- Opportunities — мүмкіндікдер;
- Threats — қауіптер (кесте 1).

Кесте 1 - Компанияның SWOT талдау

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • теңбе-тең қаржылық көздер; • жоғары біліктілік; • персонал біліктілігінің жоғарылығы; • жоғары бәсекелестік күрес; • жоғары сапалы өнімде; • бірегей ресурстардың болуы; • тауар арқасының танымалдығы; • үздік өндірістік қуаттылық,; • сенімді тарату желісі; • озық технология; • нарықтық көшбасшы ретінде танылған; • дәлелденген сенімді басқару; • дәлелденген және сенімді жеткізушісі; • қазіргі заманғы жабдықтар; • бірегей технологиясы; • тұтынушылардың жақсы түсіну; • баға артықшылығы; • сондай-ақ, нақты тұжырымдалған стратегия 	<ul style="list-style-type: none"> • өнімнің өзіндік құны жоғары; • жабдықтардың тозу дәрежесі жоғары; • негізгі бәсекелестермен салыстырғанда өнімнің жоғары құны; • қаржыландыру жетіспеушілігі; • стратегияны өзгерту үшін қажет қаржыландырудың болмауы; • қызмет көрсету деңгейі төмен; • тұтынушылар туралы ақпаратты талдаудың болмауы; • компанияның нарықтағы жаман атағы; • басқару икемділігінің жоғалуы; • кейбір біліктілік аспектілерін жоғалту; • Нарықтық шеберлік орташадан төмен; • нарықты жетілдіру бойынша әлсіз саясат; • әлсіз тарату желісін; • әлсіз нарық қатысушысы

1	2
Мүмкіндіктері	Қауіптері
<ul style="list-style-type: none"> •ресурстардың қолжетімділігі; •бәсекелестердің төмен белсенділігі; •шектеуші заңдардың әлсіреуі; •жаңа технологиялардың пайда болуы; •тауар ассортименті кеңейту мүмкіндігі; •тұрғындар табысының өсуі; •сыртқы нарыққа шыққанда сауда барьерінің төмендеуі; •бизнестің сыртқы талаптарының тұрақтануы; •нарыққа кіруде барьерлердің пайда болуы есебінен бәсекелестер санының азаюы. 	<ul style="list-style-type: none"> •нарықтың өсуінің баяулауы; •тұтынушылар талғамының өзгеруі; •валюта курстарының қолайсыз жылжуы; •бәсекелестердің қаталдануы; •төмен бағағамен шетелдік бәсекелестердің пайда болуы; •нарықта баламалы тауарлардың пайда болуы; •нарықта жаңа бәсекелестердің көп болуы; •шектеуші көптеген заңдардың пайда болуы; •салықтық кезеңнің өсуі; •жеткізушілер талаптарының күшеюі.

Бұдан келесіні түсінуге болады:

- күшті (S) және әлсіз (W) жақтар — бұл компания қызметінің өзі бақылай алатын бөлігі;
- Мүмкіндіктер (O) мен қауіптер (T) — бұл компания бақылауынан тыс факторлар, және бұл факторлар оның дамуына әсер етуі мүмкін.

Осылайша, SWOT талдау компанияның күшті және әлсіз жақтарын және әлеуетті мүмкіндіктері мен қауіптерін анықтауға және оны құрылымдауға мүмкіндік береді. Менеджерлер өз компаниясының ішкі күші мен әлсіздігін нарықтың оларға беретін мүмкіндіктерімен салыстыруы қажет. Екеуінің сәйкестігіне қарай олар ұйымның даму бағытын және ресурстарды орналастыру көздерін анықтай алады.

2.2 *GAP-талдау*. Мұнда стратегиялық талдаудың ең тиімді талдауының бірі — үзілістерді талдау, немесе GAP-талдау қарастырылған. Бұл талдау көмегімен қойылған мақсатқа жету үшін іс әрекеттер іздестіріледі. Адамдар көбінесе стратегиялық мақсаттар қоюда өздерінің ойларындағылар мен шын мәнінде бар нәрсемен шатастырып алады.

GAP-талдау келесі этаптардан тұрады:

1. Ағымдағы құнды анықтау. GAP-талдау компанияның жоспарланған кезеңдегі жағдайына эксперттік бағалау немесе математикалық болжамдық әдістерді қолдану арқылы болжам жасаудан басталады.

2. Максималды қол жетімді құнды анықтау. Бағалау процесінде бар кемістікті анықтау қажет, және одан құтылуға болады ма білу керек. Егер кемістік оны еңсеру үшін тым үлкен болса оны бірнеше өтпелі кезеңдеріне қол жеткізуін бұзу немесе процесті барынша ұзақ кезеңге созу қажет.

3. Қарастырылатын критерийлерді таңдау. Бұл этап төңірегінде жоспарлау жүзеге асатын барлық қызмет бағыттарында жалпы кемістікті бөлу қажет. Осылайша барлық жоспарлау бөлімдері қазіргі және болашақ кемістіктерді жоюға әсер ететін қажеттіліктер тобын білдіреді. Мүмкін болатын қажеттіліктер тобының құрамына информациялық, коммуникациялық, қаржылық, маркетингтік, әкімшілік және техникалық қажеттіліктер кіруі мүмкін.

2.3 *Сыртқы факторларды талдау.* Стратегиялық басқарудың ең маңызды элементтерінің бірі сыртқы ортаға талдау және нарыққа мониторинг жасау. Компания үшін күтілетін қауіптер мен мүмкіндіктер мұның барлығы іскерлік ортада қалыптасатын жағдайлар. Сыртқы ортада компаниялар бәсекелестерден, адал емес жеткізушілерден, тез өзгеріске ұшырайтын салықтық заңнамадан, әлеуметтік катаклизмдерден, және тағы сол сияқты күтпеген «тосынсыйдан» қауіптенеді. Сонымен қатар, компанияны бизнеске қажетті сатып алушылар, ресурстар тосып тұрады. Сыртқы факторларды талдау компанияның ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді дамуында сыртқы ортамен арақатынасын қамтамасыз ететін стратегиялық шешімдерді әзірлеуге көмектеседі. Стратегиялық шешімдер компанияның әлеуетін мақсатқа жететін деңгейде қолдауға, және қауіптер мен мүмкіндіктерді ашуға мүмкіндік береді.

Сыртқы ортаны екіге бөлуге болады: макроорта және микроорта. Егер макроортаға әсер ету немесе бақылау бізге қиын болса, онда микроорта динамикалары біздің таңдаған стратегиямызға тікелей бағынышты болады.

Компания қызметіне және өміріне әсер етуші факторлар:

- Технологиялардың өзгеруі. Мысалы, интернетті жалпылай қолдану көптеген компаниялардың бизнес сипатын өзгертті.

- Әлемдегі экономикалық жағдай, мысалы, валюталық мөлшерлемелердің өзгерісі доллардың рубльге қатынасы, сондай ақ, кредиттік мөлшерлемелердің өзгеруіне және де ол компаниялардың дамуына өз әсерін тигізеді.

- Нарықтық жағдай. Компанияның қазіргі жағдайына әсер етуі мүмкін әр түрлі факторлар, сатып алушылардың жаңа тобының пайда болуы, саяси өзгерістерге байланысты факторлар, заңнаманың өзгеруі, бизнес этикасының өзгеруі, демографиялық, әлеуметтік және мәдени факторлардың өзгеруі.

2.4 *Көп критерийлік (факторлық) талдау.*

Факторлық талдау — нақты бизнестің тиімділігі мен осы тиімділіктің бөлек кілттік аспектілерін эксперттік бағалау механизмдерінің бірі. Ол бір уақытта салыстыруға болатын көп критерийлер болған жағдайда көрсеткіштердің түрлі мәндерін салыстыруға мүмкіндік береді. Мысалы, екі компанияны немесе екі өнімді салыстыруда көпкритерийлік талдауды пайдалануға болады. Ережеге сәйкес, мұндай операциялар үшін тек сапалы бағалаулар пайдаланылады. Көп критерийлік талдау бір жағынан сандық бағалау саласына ауысуға, басқа жағынан ауытқулардың негізгі себептерін анықтауға мүмкіндік береді. Факторлық талдаудың нәтижесінде бәсекелестерден артықшылықтарға жету үшін бизнестің қай саласын дамыту керектігін түсінуге болады.

Әдетте факторлық талдауды жүргізгенде келесі іс әрекеттерді жүзеге асырады:

- салыстыру жүргізілетін критерийлер жинағы анықталады;
- әр критерийдің үлес салмағы анықталады (немесе оларды маңыздылығы бойынша оналастырады);
- әр көрсеткіштің бағасын анықтау;
- көрсеткіштің үлес салмағын оның бағасына көбейту жолымен орташа бағасын есептегіледі.

Бұдан әрі факторлық талдауды біз тартымды нарықты бағалау үшін біздің өнімді бәсекелестердің өнімдерімен салыстыру және басқа да салыстырулар жүргізу үшін қолданамыз.

Табыстылықтың дәстүрлі рейтингі келесі формуламен анықталады:

$$R = k_1 \times X_1 + k_2 \times X_2 + \dots + k_n \times X_n,$$

Мұндағы, X_n —нақты көрсеткіштің сәйкес уақыт аралығындағы мәні; R — осы күнге табыстылықтың қорытынды рейтингі; k_n — табыстылықтың интегралданған бағасындағы параметрдің үлес салмағы; n — интегралдық баға қалыптасатын көрсеткіштердің саны.

Бұл әдіс компания табыстылығы бірнеше табыстылықтың кілтті көрсеткіштері арқылы анықталады деген болжамға негізделген. Оның әрқайсысы өз үлесіне ие: көрсеткіш қаншалықты маңызды болса соншалықты көп үлес болады.

Дәріс 3. КОМПАНИЯНЫ БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗГІ СТРАТЕГИЯСЫ

3.1. М. Портер бойынша стратегиялар. М. Портер зерттеулері келесілерді көрсетті:

- Табыстылықтың талап етілген деңгейіне нарықтағы үлесі үлкен ірі компаниялар және шағын мамандандырылған кәсіпорындар жетуі мүмкін;
- Нарықта орташа позицияда қалу қауіпті болып табылады;
- Нарықта көшбасшылыққа қол жеткізуге мүмкіндігі жоқ кәсіпорындар оның белгілі бір сегментіне назар аударуы қажет және өзінің артықшылықтарын арттыру жолдарын дәл сол жерден іздеу қажет.

Фирмалар өздерінің бастапқы позицияларына сәйкес келесі бәсекелестік стратегиялардың бірі қолдана алады:

- Өнімнің өзіндік құнын төмендету;
- Өнім дифференциациясы;
- Нарықты сегменттеу;
- Жаналық енгізу;
- Нарық қажеттілігіне бағдарлану.

Портер көзқарасы бойынша бойынша бәсекелестік күрес стратегиясы бұл - кәсіпорынның өзі қызмет ететін салада күшті позицияға жету үшін қорғаныстық немесе шабуылбаушы іс-әрекеті болып табылады және бәсекелестіктің бес күшін еңсеріп инвестициялар бойынша жоғары табыс алу.

М. Портердің бес бәсекелестік күш моделі келесі компоненттерді қамтиды:

1. Жаңа бәсекелестердің пайда болуы;
2. Тауарлар мен қызметтерді ауыстыру қаупі;
3. Жинақтаушы бұйымдарды жеткізушілердің бәсекелестігі;
4. Тауарларды сатып алушылардың бәсекелестігі;
5. Бар бәсекелестердің арасындағы күрес.

Салалық бәсеке немесе бар бәсекелестердің арасындағы күрес – саланың негізгі бәсекелері арасындағы бақталастық. Бұндай бәсекенің қарқындылығы және бәсекелес күрестің нақты формалары көптеген факторларға байланысты. Салалық бәсекелестердің қатаң шарттары:

- Қызмет масштабтары мен ұйымшылдық ықтималы бойынша тең болатын бәсекелестердің саны;
- Нарық тұрақты немесе қысқартылуға деген үрдіске ие;
- Бәсекелестердің өндірісі ұқсас болтындықтан сатып алушылар оларды төмен бағамен алады;
- Фирма шығындарының үнемі жоғары болуы;
- Жоғары салалық кедергілер.

Ықтималды бәсекелестер немесе жаңа бәсекелестердің пайда болуы – бұл «кіретін кедергілерді» жеңіл өтіп шыға алатын фирмалар. Жаңа бәсекелестер үшін кедергілер болып табылады:

- қажетті капитал салулардың көлемі;
- фирмалардың шығындары бойынша артықшылықтарды беретін масштабтар бойынша үнемдеу және тәжірибе жасау;
- жабдықтаушыны, технологияларды өзгерумен байланысты, жаңа технологияларды сатып алумен, персоналды қайта оқытумен байланысты жоғары шығындар;
- бөлісу каналдарының жаңадан келгендеріне қолдың қиын жетуі;
- патенттік қорғану;
- тұтынушылардың белгілі тауарлы маркалардағы тауарларға бейімділігі.

Тауарлар - субституттар (ауыстырушы) – бұл тұтынушылар тобы үшін дәл сол функцияларды орындайтын тауарлар.

Шаруашылықтың стратегиялық аймағының қызығушылығы төмендетеді, егер тауарлар басқа технологиялар көмегімен өндірілген болса, олар жеңіл ауыстырыла алады. Тауарлар – ауыстырушының бәсекелесі сатып алушылардың осы тауарды алуға дайын болатынымен анықталады. Бұнда шешуші болып баға мен сапа қатынасы табылады. (тиімді тұтыну=баға (сапа). Тауар – субститутының сапасы жоғары болған сайын оның бағасы төмен болу мүмкіндігі өседі.

Сатып алушылар - өндірушілерге тауардың бағасын төмендетуді, оның сапасын жоғарлатуды және кең қызмет көрсетулерді, т.б істеуге ықпал ете алады.

Жабдықтаушылар – фирма-сатып алушының белгілі жабдықтау көлемін шектеу арқылы, сапаны төмендету арқылы, өнімнің бағасын көтеру арқылы өзіне қолайлы шарттарды анықтауы мүмкін.

Осы қарастырылған бес бәсекелес күшінің жалпы сомасы бәсекелес күрестің сипатын анықтауға мүмкіндік береді. Фирма бәсекелес күштеріне қарсы болғанда оның бәсекелестік ұстанымы жоғарлайды. Іскерлік стратегияны әзірлеу бәсекелестік қысымынан қорғалуы үшін жасалуы тиіс. Бұл бәсекелестік күштегі ұстанымды қамтамасыз етеді

3.2. *М. Трейси мен Ф. Вирсема бойынша стратегиялар.* Нарықта көшбасшылыққа жету үшін стратегиялардың бірі таңдау қажет болып табылады. Сондай бір таңдау нұсқалары М. Трейси мен Ф. Вирсеманың «The Discipline of Market Leaders» кітабында ұсынылған болатын. Компанияны жетістікке жетелейтін стратегиялар немесе «құндылықты пәндер» есебінде келесілер қатарстырылған:

1. Өндірістік жетілдіру;
2. Өнім бойынша көшбасшылық;
3. Тұтынушыларға жақын болу.

Олардың әрқайсына тоқтала кететін болсақ:

Өндірістік жетілдіру стратегиясы. Авторлардың көзқарасы бойынша бұл стратегияны қолдану негізінде жетістікке қол жеткізген компаниялар келесілер: AT&T Universal Card, Hertz, Charles Schwab, McDonald's, Dell Computer, Saturn Corporation, FedEx, Southwest Airlines, General Electric, Wal-Mart. Бұл компанияларға тән ортақ қасиет ретінде өнім сапасының жоғарылығы мен төмен бағаны сәйкестендіре алуын айтамыз. Ең алдымен дайындалып жатқан өнім түрі біркелкі болуы қажет. Мысалы Southwest Airlines компаниясының самолеттары бір типті. Бір типті өнімдердің өндірісін стандарттау мүмкіншілігінің жоғарлығы. Ол өз кезегінде өндірісті оңтайландыруға, тиімділікті артуына және шығындардың азаюына әкеледі. Сонымен қоса қызметкерлердің қызметтерінде стандартталады. Әр қызметкер өз міндетін жеткі меңгерген және лауазымдық нұсқаулықтары негізінде өз қызметтерін атқарады.

Өнім бойынша көшбасшылық стратегиясы. Өнімдерінің ең үздік деп танылған компаниялар осы стратегияларды қолданады: 3M, Microsoft, Disney, Motorola, Harley Davidson, Nike, Intel, Reebok, Johnson&Johnson, Revlon, Mercedes Benz, Swatch. Шыныменде Nike, Reebok кроссовкилары бірнеше дүниежүзілік рекордтарды орнатқан болатын. Үзді болатын өнімдері даярлау үшін компания үнемі ізденісте болып, инновацияға, нарық қажеттілігін зерттеуге көп көңіл бөлуі қажет. Инновациялы өнімдердің баламалы нұсқа протфелін қалыптастырамыз. Жаңа өнімді ұсыну үшін күшті жарнама жасаудың өзі жеткілікті. Жаңа өнімді даярлауда жаңа команда қалыптастырады. Өнім бойынша көшбасшылық стратегиясын қолданушы компаниялар девизи- барлық жағынан тез болу: шешім қабылдауда, сұраныс көлемінің өзгеруіне жауап беруде, өндірісте. Дей тұрғанмен өнім бойынша көшбасшы болу үшін жаңа өнім ойлап табу міндетті емес, нарықта бар өнімді жетілдіру арқылы, яғни адам өмірін жеңілдету арқылы көшбасшы бола алады.

Тұтынушыларға жақын болу стратегиясы. Бұл стратегияларды келесі компаниялар қолданады: Airborne Express, IBM, Baxter International, Johnson Controls, Four Seasons Hotel, Nordstrom, Home Depot. Бұл стратегияны таңдаған компаниялар ерекшелігі – компания өнімі немесе қызмет көрсетуі нақты тұтынушыларға бағытталады. Нарықта тұтынушыларды қажеттілігін қанағаттандыруға, тұтынушы барынша риза болуы үшін зерттеулер жасалады. Тұтынушылармен бұндай қарым-қатынас компанияның нарықта тұрақтылығын, әрі ұзақ мерзімділігін қамтамасыз етеді.

Бұл стратегияны қолданушы компаниялар ең бірінші орынға тұтынушыларды қояды. Мысалы, Johnson Controls компаниясы компанияда жоқ мамандарды егер клиенттер үшін қажет болса табуға дайын.

3.3. *Бәсекелестік стратегиялары.* Ендігі кезекте бәсекелестік күресті қалай жүргізетінімізді анықтаймыз. Стратегиялар нұсқасын қарастырсақ.

Кесте 2 – Бәсекелестік стратегиялары.

Нарықтағы үлесі	Мақсат	Мүмкін стратегиялар
Екінші рөлдегі компаниялар	Көшбасшы компания стратегиясын көшіруге болмайды. Сапаны саралау, шығындарды қысқарту, технологияларды жетілдіру арқылы, клиенттерге қызмет көрсетуді жақсарту арқылы және инновация арқылы нарықтағы үлесін арттыру қажет.	Маман стратегиясы. «Олардан қарағанда бізде жақсы» стратегиясы. «Тұтынушылар негізінде жоғарлау» стратегиясы. Имидж стратегиясы.
Әлсіз бизнес	Крезистік жағдайдың себебін анықтау қажет.	Түсімдер стратегиясы. Қорғаныстық және нығайту стратегиясы. Тезарада бастарту стратегиясы. Басқа кәсіпорынға өзін сату стратегиясы. «Өнімдерді жинау» стратегиясы.

Тәжірибиеде тексерілген және арнайы әдебиеттерде көрсетілген стратегиялардың негізгі түрлерін өзіне қосатын эталонды немесе базалық стратегиялық өсім жүйесі бар.

Бұл стратегиялар барлық ұйымдарға қатысты және бір немесе бірнеше элементтердің өзгеруіне байланысты (өнім, нарық, сала, технология) фирманың өсуі үшін әртүрлі тәсілдерді көрсетеді:

- ✓ Базалық нарыққа қатыстылығы бойынша шоғырланған (интенсивтік) өсу стратегиясы;
- ✓ Компанияның сатып алу қаражаттарының өсуі бойынша интегралданған өсу стратегиясы;
- ✓ Диверсификация стратегиясы;
- ✓ Мақсаттық қысқарту стратегиясы.

Модуль 2 - Қызмет көрсеткіштері бойынша басқару

Дәріс 4. СТРАТЕГИЯЛЫҚ КАРТА ӘЗІРЛЕУ

4.1 Балансталған көрсеткіштер жүйесінің құрауыштары

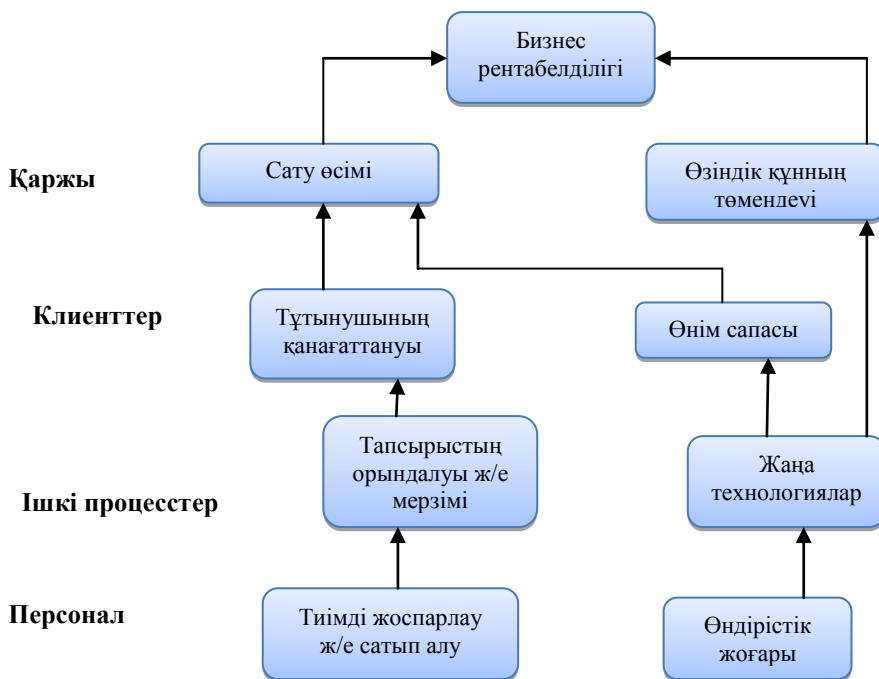
Балансталған көрсеткіштер жүйесін құруда стратегия 4 перспектива бойынша құрылады:

- 1) Қаржылық перспектива
- 2) Клиенттік перспектива н/е өткізу нарығы
- 3) Ішкі бизнес процестер
- 4) Персоналдар н/е дамытушылық

Әрбір бағыт стратегиялық карта ретінде құрылады және ұйым шешуге ниеттенген міндеттер туралы ақпаратты қамтиды, нысаналы көрсеткіштердің мәндерін оларға жету жолдарын қамтиды.

Стратегиялық карта – стратегияны оның стратегиялық мақсаттары мен олардың арасындағы байланыстарды бейнелейтін диаграмма немесе сурет.

Стратегиялық карта стратегияны түсіндіру үшін нақты баяндаулар мен логикалық схемаларды ұсынады. 1-сурет



1-сурет. Стратегиялық карта сызбасы.

Стратегиялық карта қызметкерлерге компания стратегиясын және әр түрлі стратегиялық мақсаттардың ара қатнасын түсінуге мүмкіндік береді. Стратегиялық карта әр бір қызметкерге оның жекелеген стратегиялық міндеттерін, жобаларды және стратегияны жүзеге асыруды оның мақсаттары мен түпкілікті нәтижесін түсіндіреді. Стратегиялық картада көрсетілген себеп-тереулік нақты қатнастар ұйымға балансталған және тиімді стратегияны жасауға мүмкіндік береді. Әдетте, ұйымның қызметінде қаржылық талдау нәтижесінде қолданылған материалдық актілер құрамы анықталады.

Стратегиялық картада көрсетілген себеп-тергеулік байланыстар материалдық емес активтер қалай материалдық нәтижеге жеткізетіні анық көрсетіледі. Есеп жүйесінде материалдық активтер анықталған баланстық құнға ие.

Стратегиялық картада көрсетілген қаржылық емес мақсаттар өндірістік цикл уақытын қысқарту, нарықтағы үлесті ұлғайту, қызметкерлердің немесе тұтынушылардың қанағаттанушылығын жоғарлату процесінде қосымша құн құруға алып келеді.

Стратегиялық карта топ менеджерлерге кешенді жан-жақты және жүйелі түрде стратегияны қарауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар карта басқарудың тиімді негіздерін ұсынуды қамтамасыз етеді.

Стратегиялық картаны үйрену әрбір қызметкерге стратегиядағы өзінің ролін түсінуге мүмкіндік береді.

4.2 Стратегиялық мақсаттар болжамы (проекциялар)

Компанияның стратегиясын әр қырынан қарауға болады. Стратегиялық мақсаттарда көрсетілген перспективалар қызметкердің назарын қызметтің әр түрлі элементтеріне және жақсы нәтижеге жету жолдарына аударуға бағыттайды.

Балансталған көрсеткіштер жүйесінің классикалық үлгісінде ұйымның стратегиялық қажетті аспектілерін бейнелейтін 4 құрылымнан тұрады. Әрбір құрылым өзіне сұрақ қою арқылы өзінің қызметін анықтайды.

Қаржылық қызмет көрсеткіштерін жақсарту ұйымның жоғарғы міндеттерінің бірі. Қаржылық перспективаның көрсеткіштеріне мысалы, қолда бар ақша ағымы, меншікті капиталдан түсетін табыс, өтімділік коэффициенттері жатады. Қаржылық перспектива мынадай сұрақтарға жауап береді:

– Қаржылық мақсаттар ұйымның көрінісін іске асырумен қалай байланыста болады?

– Қаржылық жетістікке жету үшін акционерге/қоғамға/басқару органдарына біз туралы қандай пікір қалыптастыруымыз қажет?

Клиенттік перспектива қызметті тұтнушылардың талаптары мен қалауларына негізделген. Клиенттердің талаптарын анықтаумен қатар, клиенттік перспективаның міндетіне ұйым өзін жайғастырғысы келетін нарық сегментінің сәйкестендеруә жатады. Осылайша, клиенттік перспективада 2 тәсіл бар, біріншіден ол тұтынушы ұйымды қалай көруі керектігін қарастырады және екіншіден ұйым клиенттің қандай тобына ие болғысы келетінін қарастырады. Клиенттік перспективаның қарапайым көрсеткішіне клиенттің қанағаттануы, клиенттің ұйымдағы тауарлармен қызметтерді ұстанатындығы, контактiлi желiсi және т.б. жатады. Клиенттік перспектива мынадай сұрақтарға жауап береді:

– Жоспарланған қаржылық көрсеткіштерге жету үшін клиенттермен жұмыс жасаудың қандай көрсеткіштерінде біз табысқа жетуіміз керек?

– Клиенттің көз қарасы бойынша біз мақсаттарға жету үшін қандай болып көрінуіміз керек?

Ішкі процестер перспективасы арқылы ұйымның жаңғыртуға қажетті шекті процестерін анықтайды. Ішкі процестерді талдау үшін орталық мәнде инновациялар, өндірістік процестер, клиенттерге сервистік қызмет көрсету үш негізгі процесінен тұратын ұйымның құндылық тізбегін анықтайды. Инновациялар процесінде клиенттің қажеттілігін анықтауды және осы қажеттіліктің негізінде өнімдер/қызметтер ассортиментін жасауды қамтиды. Ұйымдастырушылық процесте өнімдердің/қызметтердің өндірісі және оларды клиенттерге жеткізу болады. Содан соң клиенттерге сервистік қызмет көрсету жүргізіледі. Бұл перспектива мынадай сұрақтарға жауап береді:

• Клиенттің және акционерлердің үміттерін қанағаттандыру үшін күшімізді қандай ішкі процестерде шоғырландыруымыз керек?

Ұйымның қалауы мен нақты әлеуетінің арасында айырмашылық болады. Осы айырмашылықтарды жоятын шараларды инвестициялау мен әлсіз тұстарды теңестіру керек. Ұйымның ұзақ мерзімді тиімді қызмет етуі үшін қызметкерлерді дамыту және оқытуға инвестициялау, қабілеттерін дамытуға ықпал ету және ұйымның инфрақұрылымын дамытуға да инвестициялау қажет. Осы тұрғыда бұл перспектива мына сұраққа жауап береді:

• Бизнес – процесте жетістікке жету үшін ішкі ресурстарды дамытуға не істеуіміз керек?

• Біз қойған мақсаттарға жету үшін біздің ұйым қалай оқытылуы және дамуы қажет?

Стратегия жасау кезінде балансталған көрсеткіштер жүйесінде бірнеше этаптан тұрады:

- Пайымдау негіздері, акционерлердің қызығушылығы, қаржылық мақсаттар мен бағыттар анықталады;

- Тұтынушыға қатысты проблемалар, тұтынушының өнімде және қызметті қалай қабылдауы;

- Керекті мақсаттар белгіленген соң керек қаражат қарастыру;

Ішкі бизнес процестер технологияға, біліктілікке, коллективтің ішкі климатына және т.б. факторларға тәуелді.

Балансталған көрсеткіштер жүйесін құратын 4 перспектива бір ұйымның стратегиясын жасауға көмектеседі.

4.3 Стратегиялық тақырыптар - бұл мақсаттар мен көрсеткіштердің біріккен тобы. Ол стратегияны түсінуге мүмкіндік береді.

Стратегиялық тақырыптар компанияның ұзақ мерзімді(франчайзинг жүйесін құру), орта мерзімді(тұтынушылар үшін тауар құндылығын артыру) және қысқа мерзімді (жетілдірілген өндірістік процестер) міндеттерін біріктіруі мүмкін.

Стратегиялық мақсаттар көмегімен компанияның қызметіндегі әр түрлі проблемаларды шешу мүмкін болып табылады. Компания иелерінің амбициялық мақсаттары қолданыстағы клиенттік база және жүзеге асырылатын шығындар негізінде жоғары пайда мен нақты нәтижелерге қол жеткізуі мүмкін.

Стратегиялық тақырыптар компанияның қызметіндегі әр түрлі қызметтерді шешуде үлкен рол атқарады. Стратегиялық тақырыптар көмегімен алшақтықты жоятын мынадай қызметтік бағыттарды анықтауға болады: клиенттік базаны кеңейту; жеке клиентке есептелгендегі табыс өсімі; клиентке шаққандағы орташа шығын; аталған тақырыптарды жүзеге асыру күтілген нәтижеге алып келуі мүмкін.

Дәріс 5. БАЛАНСТАЛҒАН КӨРСЕТКІШТЕР ЖҮЙЕСІН ҚҰРУ

5.1 Балансталған көрсеткіштер жүйесі — компанияның қойылған мақсаттарға жетудегі іс әрекеттерінің салдарын стратегияға айналдыру механизмі, және ол компанияның барлық деңгейінде жүзеге асады. Ол компания басшылығымен бекітілген міндеттерді нақты қызметкердің сәйкес орындауын қадағалау арқылы басқару жүйесін жетілдіреді. Балансталған көрсеткіштер жүйесі алғашқа жоспарға ең маңызды және кең таралған көрсеткіштер жинағын қояды. Оларға ұзақ мерзімдік қаржылық табысқа бағытталған клиенттік базамен, ішкі процестермен, жұмысшылар, жүйелік қызмет байланысты көрсеткіштер жатады.

Балансталған көрсеткіштер жүйесін құру менеджерлерге келесі негізгі сұрақтарға жауап беруге мүмкіндік береді:

– Қандай компания акционерлер мен әлеуетті инвесторлар болып ұсынылған?(қаржылық құрауыш)

– Қандай компания сатып алушылар болып табылады?(клиенттік құрауыш)

– Қандай бизнес үдерістерді компания жақсарту қажет, ал қандай үдерістерден бас тарту қажет?(бизнес үдеріс құрауышы)

– Компания өзінің дамуыжалғастыра ала ма? Және де өзінің құнын өсіріп, тиімділігін арттыра алады ма? (оқыту және даму құрауышы)

Әр сала ең ұсақ бөлшектерге, жұмысшылар стратегияны жүзеге асыруда өзінің қатысуын бағалай алуы үшін тіпті әрбір бөлек жұмысшыға бөлінуі мүмкін. Компанияның бөлімшелерінде балансталған көрсеткіштер жүйесібойынша өзінің мәліметі болуы қажет, бірақ жалпы компанияның мәліметтеріне кірістірілуі қажет.

5.2 Табыстылықтың сыни факторлары — бұл бәсекелік қабілеттілікті арттыру үшін барлық компаниялар стратегияны жүзеге асыру бойынша, бәсекелік мүмкіндіктері бойынша және қызмет нәтижелері бойынша камтамасыз етуі қажет іс-шаралар жиынтығы. Сыни факторлар — бұл компания ерекше назар аударуы қажет қозғаушы күштер, олар компанияның таза пайдасына әсер ететін нарықтағы табысын, бәсекелік мүмкіндіктерін анықтайды. Компания басшылығы бәсекелестік күресте жеңуі үшін сала бойынша ең маңыздысы қайсы, және неге көп көңіл бөлу керектігін білу үшін қызмет саласын жақсы меңгеруі қажет. Сыни факторлар әр салада әр түрлі болады. Соған қарамастан, олар уақыт өте келе бірдей салада ортақ жағдайдың өзгеруіне байланысты ауысып отыруы мүмкін.

Табыстылықтың сыни факторларын атап өтетін болсақ:

1. Технологияға тәуелді факторлар:

- ғылыми зерттеулердің сапасы (әсіресе жоғары технологиялық салада);
- өндірістік процестегі инновациялық мүмкіндіктер;
- жаңа өнім шығару мүмкіндігі;
- қолданыстағы технологияларды игеру деңгейі.

2. Өндіріске қатысты факторлар:

- Өнімнің өзіндік құнының төмендігі (өндіріс көлемін үнемдеу нәтижесі);
- өнімнің сапасы (ақаулар санын азайту, жөндеу жұмыстарына қажеттілікті төмендету);
- өндірістік қуаттарды жоғары деңгейде пайдалану ;
- білікті жұмыс күшіне қолжетімділік;
- жоғары еңбек өнімділігі;
- тұтынушылардың тапсырыстарын орындау мүмкіндіктері.

3. Өнімді өндіруге қатысты факторлар:

- көтерме дистрибьюторлар/дилерлердің кең желісі;
- бөлшек сауда нүктелеріне кіру мүмкіндігі;
- компанияға тиесілі бөлшек сауда нүктелерінің болуы;
- сату бойынша төмен шығындар;
- жылдам жеткізу.

4. Маркетингке қатысты факторлар:

- тауарды сатып алуда немесе қолдануда клиенттер үшін техникалық көмек жүйесінің болуы;
- тұтынушылар тапсырыстарын ұқыпты орындау (қателіктер мен қайтарымдардың аз мөлшері);
- өнім түрлеріндегі әртүрлілік ;
- сату өнері;
- тартымды дизайн/қорап;
- сатып алушылар үшін кепілдіктер.

5. Кәсіби дағдығы қатысты факторлар:

- ерекше талант (кәсіби қызмет көрсетуде маңызды);
- сапаны бақылау саласында ;
- Дизайн бойынша біліктілік (текстиль өндірісінде маңызды);
- белгілі бір технологияны игеру деңгейі;
- Тиімді жарнама жасау қабілеттілігі;

5.3 Кілттік көрсеткіштер. Табыстылықтың әрбір сыни факторлары өлшемді білдіретін кілттік көрсеткіштерге сәйкес келеді. Мысалы, сыни факторды бағалау үшін «өңдеу жылдамдығын» компания клиенттердің тапсырысына жауап уақытын, бір күндегі өндіріс процесінің ұзақтығын, бір айдағы жаңа өнім өндіру циклын осы фактор арқылы таңдай алады.

Ұқсас жағдайда табыстың сыни факторын сыртқы бизнес ортаның сипаттамаларымен, ішкі үдерістертермен (жаңа өнім өндіру, жабдықтау тізбегі, ұйымды жалпы басқару, инвестициялау және қаржыландыру) бағалауға болады. Ол үшін сандық нәтижені білдіретін қызметік көрсеткіштер пайдаланылады. Мұндай көрсеткіштер стратегия барысын бақылау үшін және оны өзгертіп отыратын жағдайларға сәйкес реттеуге мүмкіндік береді.

Ұйым үшін нақты көрсеткіштер жинағын таңдауда ең бастысы олардың барлық алуан түрлілігінің арасында тек бірнешеуі ғана шешуші болып табылатынын түсіну қажет. Дәл соларға барынша назар аудару қажет. Жүйеге уақыты келгенде бақылауды талап ететін үлкен мәнге ие бірнеше екінші ретті параметрлерді қосуға болады.

Қызмет ерекшеліктеріне қарамастан әрбір компания табыстылықтың маңызды факторына сәйкес келетін кілтті көрсеткіштер жинағын жасауы

қажет. Көрсеткіштер күнделікті, квартал сайын, немесе тіпті жыл сайынғы болуы мүмкін. Балансталған көрсеткіштер жүйесінде алынған нәтижелерді өлшейтін көрсеткіштер мен осы нәтижелерді алуға қабілетті үдерістерді көрсететін көрсеткіштерді ажыратып көрсеткен жөн. Екі категория да бір бірімен байланысты болу қажет, яғни біріншісін жүзеге асыру үшін екіншісі керек болып табылады. Тәжірибеде менеджерлер әдетте бірінші категория көрсеткіштеріне көбірек назар аударады.

5.4 Көрсеткіштердің мақсаттық мәні. Табыстылық факторларын жүзеге асыру сатыларын бағалау үшін бұл факторларды сандық бағалайтын көрсеткіштердің мақсаттық мәнін қалыптастыру маңызды мәнге ие. Мақсаттық көрсеткіштер – бұл жетуге ұмтылатын өзіндік бағдар болып табылады. Тенденция әдетте көрсеткіш сипатынан екендігі белгілі, мысалы, қаншалықты табыс көп болса соншалықты жақсы. Бірақ салыстыру стандарттарына ие болу пайдалы деген жауап алу үшін сұрақтар мыналар, қалай ұзаққа баруға болады, қандай мәнге жету оңай, қайсысы қиын, ал қандай мәнге жетуге ұмтылу керек емес.

Жағдайға және амбиция деңгейіне қарамастан бағдар ретінде біз жұмыс жасайтын нарықтағы ең жақсы деп мойындалған немесе көрсеткіштері бойынша бізге ұқсас бәсекелестерді алуға болады. Барлық жағдайда бәсекелестің нәтижелерін мұқият үйреніп шығу өзіндің компанияңыз үшін мақсаттық мәнді белгілеуге мүмкіндік береді. Кейде, бәсекелестермен тікелей салыстыруға қарағанда бизнестің мүлдем басқа саласында жұмыс жасайтын ұйымдармен салыстыру пайдалы болып келеді.

Көрсеткіштердің мақсаттық мәні ұзақмерзімді және қысқа мерзімді кезеңге де белгіленеді. Бұл мәндерге қол жеткізу жоспарларды түзету бойынша шешім қабылдауда кезеңмен қадағаланып және есепке алынып отырады. Көрсеткіштер мен олардың мақсаттық мәндеріне ие бола отырып, біз өлшеу үдерісінің өзіне тоқталамыз. Көрсеткіштер жүйесі көрсеткіштердің мақсаттық мәндерінің жинағы түрінде көрінеді, ал іс әрекеттер жоспары уақыт бойынша мақсатқа бағытталған әрекеттер түрінде көрінеді.

5.5 Бастамалар мен әрекеттер жоспары. Стратегия бөлек мақсаттарға дейін нақтыланған бастамалар мен бағдарламаар арқылы жүзеге асырылады. Стратегиялық бастамалар адами және қаржылық ресурстарды бөлуде негізгі рөл атқарады. Мысалы, бастамалар арқылы бюджет пен стратегия арасындағы байланыс қалыптасқан. Әр төрт құрауыштың мақсаттары анықталғаннан кейін, мынадай сұрақтар пайда болады: оларға жету үшін бірінші кезекте не істеуіміз қажет? Қойылған міндеттер мен ағымдық жағдайдың арасындағы айырмашылықты қысқарту үшін басқарушыға басымдықтары бойынша бағыттарды бөлу қажет, бірінші кезекте инвестицияны қайда бағыттау керек, және бар айырмашылықты жою

бойынша әрекеттер жоспарын жасау. Стратегиялық бастама – сол немесе басқа стратегиялық мақсаттарға және көрсеткіштердің мақсаттық мәніне жетуге бағытталған әрекеттер бағдарламасы.

Бастамаларды жасау – оңтайландыру үшін келесі әдістердің бірін қолдануға мүмкіндік беретін шығармашылық үдеріс:

– Қосымша, «жеткіліксіз» көрсеткіштерді назарда ұстап отыратын бағдарламаны әзірлеу;

– Жетілдірудің үздіксіз процесін қамтамасыз ететін бағдарламаны дайындау;

– Қойылған мақсатқа жетуге қабілетті маңызды факторлардың түбегейлі өзгеруін қамтитын стратегиялық бастамалардың бағдарламасын әзірлеу;

Көп жағдайларда балансталған көрсеткіштер жүйесін әзірлегеннен кейін ақ, кем дегенде 20% көрсеткіштердің кемшілігі табылады. Осыған байланысты бұл бағдарлама жеткіліксіз ақпараттарды жинауға бағытталады. Басшы үздіксіз жетілдіру үдерісі қажет етіледі ма жок па анықтауы қажет, мысалы, сапаны басқарудың кешенді жүйесі (TQM, Total Quality Management), немесе бөлек бизнес үдерістер үшін реинжиниринг жүргізу жеткілікті болып табылады. Сапаны кешенді басқару бағдарламасы жұмыс жасап тұрған бизнеске қолданылады және осы үдерістердегі кемшіліктерді жою және қысқарту мәселелері бойынша шешім қабылдауда қолданылады.

Дәріс 6. ТЕҢГЕРІЛГЕН КӨРСЕТКІШТЕР ЖҮЙЕСІН ЕНГІЗУ ЖӘНЕ АВТОМАТТАНДЫРУ

6.1. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізудегі мәселелер. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізудің кейбір тәжірибиелік аспектілерін қатарсыратын болсақ. Жоба бойынша ТКЖ-ны енгізудің негізгі кезеңі жоғары және орта буын басшыларына сауалнама жүргізу болып табылады. Осы үрдіс кезінде жобаны жүзеге асыру кезінде компания стратегиясы туралы өздерінің жеке көзқарастарын білдіреді. Сауалнама қорытындысы бойынша басшылар ұйымның даму стратегиясына, оның миссиясы мен маңызды мақсаттарына қатысты біркелкі ойларды қарастыруы қажет.

Сауалнаманың негізгі мақсаты:

- Компанияда нақты даму стратегиясы бар екендігін анықтау;
- Ұйымдағы басшылар мен қызметкерлердің стратегияны қалай түсінетіндігін анықтау;
- Стратегияның кілтті параметрлерін таңдау;
- Табыстың кілтті факторларын анықтау;
- Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін құраушы параметрлерді анықтау.

Ендігі кезекте теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізудегі мәселелерге тоқтала кетсек:

Стратегияның жоқтығы. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізуде компанияда формальданған стратегиялардың жоқтығымен жиі кездесуге болады. Көптеген компаниялар теңгерілген көрсеткіштер жүйесімен жұмыс жасауға дайын емес: оларда даму стратегиясы жоқ немесе формальданбаған. Және бұл теңгерілген көрсеткіштер жүйесін стратегияны қалыптастырушы емес жүзеге асырушы құрал ретінде қарастырылады.

Стратегиялық карта құрастырудағы қиындықтар. Ұйым үшін теңгерілген көрсеткіштер жүйесін құрастыруда стратегиялық картаны құрастыру критикалық кез болып саналады.

Көрсеткіштерді таңдау. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізуде көрсеткіштерді таңдау маңызды. Себебі, көрсеткіштерді стратегиялық мақсаттарға сай таңдап алу қажет.

Мақсаттық мәнді анықтау. Көрсеткіштерді таңдап алсақта, ол көрсеткіштер мақсаттылық мәніне сай болуын анықтау маңызды.

Ақпараттарды жинақтауда техникалық қиындықтар. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін автоматтандыру үшін жарты ақпараттарды қолмен жинақтау қажет және сол кезде жаңа штаттық бірліктердің пайда болуына алып келеді.

Негізгі тәуекелдер. Жобаның негізгі тәуекелі теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізумен байланысты, ол - ұзақ болшаққа есептелген стратегиялық жоба және барлық жүйені бірден іске қосу қиынға соғады.

6.2. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін автоматтандыру

Ұйым теңгерілген көрсеткіштер жүйесін қарастырғанда - бизнес-үдерістерді автоматтандыру жүйесін жетілдіруші жоба ретінде қарау ең көп таралған қателесу. Сыртқы және ішті ақпараттарды автоматтандыру үшін және соның негізінде басшылыққа есеп даярлау үшін бірнеше жыл және миллион долларды қажет ететін тәуелсіз сарапшыларды шақырады.

Дей тұрғанменде ол теңгерілген көрсеткіштер жүйесінің концепциясына ешқандай қатысы жоқ. Кейбір ақпараттардың алмасуын іздеу және есепті мәліметтер кілтті көрсеткіштерді таңдауды және стратегиялық картаны құрастыруды алмастыра алмайды. Компания басшылары ақпараттардың үлкен ағыны салдарынан ұсынылған жаңа және өз жұмыс стилін өзгертетін жүйені қолданбайтыны таңғаларлық емес.

Ақпараттарды жинау, бағалау және талдау маңызыды рөл атқарады. Сол себептіде қазіргі кезде компьютер бағдарлараларын әзірлеуде және өндіруде жетекші компаниялар арнайы бағдарламалық қамтамасыз етуді қалыптастыруда жұмыс жасайды.

Моделдеу үрдісі кезінде техникалық интеграция басталады. Бұл кезең деректерді шоғырландыру үшін, графиктер мен диаграммаларды құру ерекшеліктерін анықтау үшін есептеу нысандарын қамтуы қажет. Сонымен қатар, қажетті негізгі мәліметтердің 30-60% -ын ұйымда қолданылатын ERP-жүйесінің әртүрлі модульдерінен алынады. Кейбір жағдайларда қосымша өткен период ішіндегі мәтіндік файлдердан және электрондық кестеден деректер қажет болады.

6.2.1. SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) компанияның бағдарламалық өнімі.

Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін жүзеге асыруға мүмкіндік беретін танымал бағдарламалық өнім болып SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) компаниясының өнімі танылады. SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM)- my SAP Business Suite компоненті. SAP Strategic Enterprise Management (SAP SEM) өнімі – жалпы алғанда стратегиялық басқару үрдісін жеңілдету, тездету және құрылымдау үшін алғашқы интеграцияланған бағдарламалық құрал болып табылады.

SAP SEM компонентері келесілер:

- SEM-BPS. Стратегиялық жоспарлауды және модельдеуді жедел жоспарлаумен және бюджеттеумен байланыстыру.

- SEM-BIC. Басқарушылық шешімдерді қабылдауда маңызды болып табылатын ішкі және сырқы ақпараттарды автоматты түрде жинақта.

- SEM-CPM. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесі және басқару пульті үшін кілтті көрсеткіштер негізінде стратегияларды жүзеге асыру және тиімділік мониторингі.

- SEM-SRM. Компанияның стратегиялық басқаруында акционерлермен коммуникация интеграциясы.

SAP SEM Balanced Scorecard-ін (ТКЖ, Теңгерілген көрсеткіштер жүйесі) қолдау үшін әртүрлі функцияларды жүзеге асырады:

- Стратегияны құрылымдайды (Стратегиялық карта/ТКЖ);
- Мақсаттарды ұйымның барлық қызметкерлерінің мәліметтеріне дейін жеткізеді;

- Стратегияларды сценарийлік жоспарлау және оперативті жоспарлау негізінде бағалау;

- Стратегияларды оперативтік жоспарлармен және ресурстарды бөлумен байланыстыру;

- Жоспарлау, бюджеттеу және болжам жасау үрдісін интеграциялауды қолдау;

- Сырқы және ішкі көздерден құрылымсыз мәліметтерді жинау;
- Факторлық мәліметтерді нығайту және т.б.

6.2.2. MBS-Ахартa-та «Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін» жүзеге асыру концепциясы.

Компанияның пайдасының жоғарлауы және бизнесті басқаруды көтеруге бағытталған біркелкі интеграцияланған шешімді қамтамасыз етуші ірі және орта кәсіпорындар, корпорация мен холдингтік құрылымдар үшін Microsoft Business Solutions-Ахартa масштабты жүйе ұсынады.

Microsoft Ахартa компанияның басқару тиімділігін арттыруға көмектеседі, басқарушылық шешімдерді қабылдауға қажетті жаңа және сенімді ақпараттарды береді. Олар қазірге кезде ірі және орта кәсіпорындарда танымал.

Microsoft Ахартa көп функционалды ERP- шешім ретінде, өндіруді және тартуды, жеткізу тізбегін басқару (SCM) және жобаны басқаруды, қаржылық басқаруды және бизнес-талдау қаражаттарын, клиенттермен өзара қарым-қатынасты басқаруда (CRM) және персоналды басқаруды қоса алғанда компания бизнесін жалпы қамтиды.

Р.Каплан және Д.Нортон тұжырымдамалық базасындағы Ахартa-да теңгерілген көрсеткіштер жүйесі жүзеге асырылады және теремологиядағы айырмашылықтарына қарамастан, жүйенің негізгі элементтері мен функцияналдық аспектілері өте ұқсас болып келеді.

ТКЖ модулінің құрамына келесілер кіреді:

- Көрсеткіштер журналы - жүйеден ала алмайтын деректерді енгізу құралы немесе көрсеткіштер мәнін түзету құралы
- Көрсеткіштер жүйесі - ТКЖ-ға кіретін барлық параметрлердің өзіндік нысаны. Бюджеттік көрсеткіштерді енгізуге, жүйе кестесінен деректеді таңдау үшін индекаторларды өзгертуге мүмкіндік береді.
- Сұраулар - осы модульде көрсетілген әртүрлі құралдар.
- Есептер – ТКЖ көрсеткіштері бойынша стандартты есептер.
- Орнату, мастерлер, мерзімдік операциялар – модульді басқару, әдістемелік-нұсқаулыққа енгізу және бейнеленген деректер көрсеткіштерін жөндеу құралы. Мысалы, басшының панеліндегі индекаторлардың сырты бейнесі мен саны.

Модуль 3 - Компания құнын басқару

Дәріс 7. КОМПАНИЯ КАПИТАЛЫНЫҢ ҚҰНЫ

7.1 «Капитал құны» тұжырымдамасы қаржы менеджменті теориясындағы негіздердің бірі болып табылады. Оның қаржы ресурстарын берген иесіне аударым жасау үшін ақшалай төлемнің көлемі деп есептейміз, өйткені ол өзінің нарықтық құнын төмендетпеу мақсатында кәсіпорынды қамтамасыз ететін инвестициялық капиталдың өтімділік деңгейін көрсетеді.

Сандық тұрғыда капитал құны деп - кәсіпорын өзінің иемденушілері мен инвесторларының алдындағы қарыздық қызметі бойынша жылдық шығындарын айтамыз, яғни пайызбен көрсетілетін ықтималдық көрсеткіштерді айтамыз. Бұл дегеніміз, айтылған сипаттама жекелеген қаражат көзі ретінде, сонымен қатар жалпылама қатынас ретінде қарастырамыз, сонда капитал құнының орташа түсінігі пайда болады. Капитал құнын бағалау көрсеткіштерінің қолдану орталары:

- Жаңа бизнес ашу барысында қаржыландыру кезінде;
- Нақты кәсіпорынның нарықтық құны деңгейін бағалау кезінде;
- Операциялық пайданың жеткілікті деңгейін бағалауда;
- Басқару шешімі бойынша нақты инвестиция салу кезінде;
- Қаржылық инвестициялар портфелін қалыптастыру барысында;
- Айналым активтерін қаржыландыру саясатын таңдау кезінде;
- Басқару шешімі бойынша қаржылық лизингті қолдану процесінде;
- Басқару шешімі негіздемесі бойынша кәсіпорындардың бірігуі кезінде;
- Кәсіпорынның шаруашылық қызмет кезінде тәуекелін бағалау барысында;

Капитал көзінің оңтайлы құрылымы – бұл меншікті және қарыз капиталдың қатынасы болып табылады, мысалы, компанияның меншікті капиталы -60%, қарыз капиталы -30% және артықшылығы бар акциялар - 10%, әрбір жаңа табыс осындай құрылымға ие болуы керек, олай болмаған жағдайда капиталдың құрылымы оңтайлы болмауы да мүмкін.

Капиталдың келесі негізгі құрамын анықтаймыз. Оның құнын есептеу базасына мыналар кіреді:

- Тұрақты қаржыландыру көзі болып табылатын, қысқа мерзімді несиелер мен қарыздардың бір бөлігі;
- Ұзақ мерзімді несиелер, қарыздар;
- Меншікті капитал, яғни жай немесе артықшылығы бар акциялар;
- Бөлінбеген пайда.

Қарыз капиталдың негізгі көздеріне банктік ссудалар мен кәсіпорынның шығарған облигациялары жатады.

Қарыз капиталдың құны көптеген факторларға қолданылатын пайыздық мөлшерлеменің түрлері, пайыздарды есептеу мен ұзақ мерзімді қарыздарды жабу жоспарын құрастырумен және қарызды жабатын қорды қалыптастыру қажеттілігімен байланысты.

Капитал құнын есептеу тұрғысынан артықшылығы бар және жай акциялар, бөлінбеген пайда компанияның меншікті қаражаттар көзі болып табылады.

Капитал құны инвестордың тәуекелдерді есептегендегі өз инвестициясынан түсетін пайда нормасын білдіреді. Әрбір компанияға инвестицияланған капиталдың өзіндік құны болады. Мысалы, жай акцияларға инвестиция, артықшылықты акциялар және берілген ұзақ мерзімді қарыздар, бөлінген пайда, т.б.

Акционерлік капиталдың ең төменгі құнын бағалау үшін альтернативті жобаға тәуекелді деңгейде салынған ақшадан түсеін пайданы қолданады. Мысалы, депозитке ақша салу.

Займдық құралдардың құнын бағалау инвестор алуды көздейтін компанияның өз қаражаттары.

Капиталдың баламалық құны ұйым үшін акционер өзі салған ақшасының баламалы жобадан түскен потенциалды пайдасы болып табылады.

Альтернативті жобалар көп болуы мүмкін сондықтан баламалы пайда әр қайсысы үшін бөлек есептеледі. Сондықтан капиталдың орташа өлшенген құны термині жиі қолданылады (WACC). Атап айтқанда қаражаттың орташа есептелген құны мынадай жағдайларда қолданылады:

- Капитал құны капиталдық салымның бюджеті құрылғанда қолданылады;

- Таза келтірілген құн әдісін қолдану инвестициялық жобаларды бағалауда болашақ ақша ағындарының келтірілген құнының дисконттық ставкасын есептеу кезіндегі пайдаланылатын капитал құнын болжау;

- Ішкі табыс нормасы әдісін қолдану жобаны жүзеге асыру үшін шешім қабылдау немесе жүзеге асырудан бастарту немесе басқа жобадағы пайдаланылатын капитал құнын болжау;

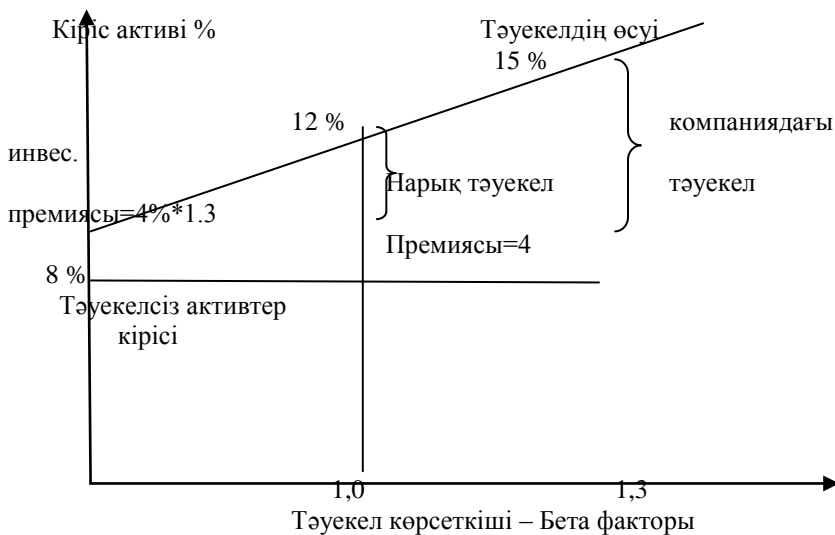
Капитал құнының бұл мақсаты табыстылықтың ішкі нормасын компания осы жобаны іске асырғандағы үтілетін нәтижелермен салыстыру. Жобаны іске асыруды қабылдау тек ішкі табыс нормасы капитал құнын арттырғанда ғана қабылданады.

7.2 Акционерлік капитал құнын бағалау

Капиталдың орташа есептелген құнын есептеу үшін бірінші акционерлік капитал құнын анықтау керек. Ол үшін ұзақ мерзімі активтерді бағалау моделін қолдануға болады (CAPM).

Бұл моделдің негізгі идеясы акционерлік капиталдың болашақ құнын нарықта қалыптасқан ставкаларға тәуелділігін және қарастырылып отырған компанияның салымымен байланысты тәуекелдеріне тәуелді екенін анықтау.

Тәуекелдің абсолюттік бөлігін анықтау қиын сондықтан практикада салыстырмалы коэффициент қолданылады. Ол компанияға салынған салым орташа нарық бойынша қаншалықты тәуекелді екенін көрсетеді. Бұл бета факторы деп аталады.



2-сурет. Ұзақ мерзімді активтерді бағалау моделі

САРМ моделін құру үшін бірнеше сатыдан өту керек:

1. Тәуекелсіз активтердің табыстылық ставкасын анықтау

Тәуекелсіз активтер мемлекеттік бағалы қағаздар болуы мүмкін немесе векселдер. Мысалы: Сбербанк векселі. Болжам жасау уақытында бұл ставка 8 % құрайды.

2. Орта нарық бойынша табыстылық көрсеткішін анықтау. Ол 12 % құрауы мүмкін. Нарықтық тәуекел үшін премия орташа нарықтық табыстылық көрсеткішімен тәуекелсіз активтер табыстылық көрсеткішінің арасындағы айырмашылық болуы мүмкін. Біздің мысалымызда ол 4 %.

3. Тәуекел факторын анықтау (Бета факторы). Қарастырылған компанияға ақша салу өзіне тәуекел факторын туғызады. Әдетте бета 0,5 пен 1,5 арасында өзгеріп отырады.

Капиталдың акционерлік құны келесі формада есептеледі:

Акционерлік капитал сомасы (АКС)=тәуекелсіз активтер кірісі + нарықтық тәуекел үшін премия * компания үшін бета факторы = 8% + (12% - 8%)*1,3=13,2%

7.3. Капиталдың орташа есептелген құнын бағалау.

Капиталдың есептелген құнын бағалау үшін келесі әрекеттер жасалады:

- Компанияның қаржылық көзін анықтау және оларға тиісті қаржылық шығындарды анықтау;

- Займ бойынша пайыздар табыстылық салығы үшін базаны азайтады. Ол ұзақ мерзімді капиталдық қарыз құнын бағалау үшін оның шамасын коэффициентке көбейту керек;

- Әр бір қаржыландыру көздерінің жалпы капитал сомасындағы үлесін анықтау керек;

- Орташа есептелген капитал құны (WACC) есептеу үшін капиталдың әр бір элементінің құнын жалпы капитал сомасындағы үлесіне көбейту керек.

Кез келген компания бірнеше көздерден қаржыландырылады. Компанияның капитал құны орташа арифметикалық өлшенген формуламен анықталады, яғни көрсеткіш капиталдың орта өлшенген құны деп аталады. (WACC) көрсеткіш пайызбен есептелінеді.

Капиталдың орта өлшенген құны мына формуламен анықталады:

*WACC = жеке капиталдың құны * пассивтегі үлесі + қарыздық капитал құны пассивтегі үлесі*

Капиталдың орташа өлшенген құнын анықтауға мүмкіндік беретін 5 негізгі капиталдың қайнар көзін бөліп көрсетуге болады:

1. Банктік несиелер және қарыздар;
2. Облигациялық қарыздар;
3. Артықшылығы бар акциялар;
4. Жай акциялар;
5. Үлестірілмеген табыс.

Капиталдың орташа өлшенген құны инвесторлар мен акционерлер үміт артатын табыс деңгейінің минималды мөлшерін бейнелейді.

Қарастырылатын жобалардың табыстылығының ішкі нормасы бойынша IRR капиталдың орташа өлшенген құнынан көп болуы керек.

Дәріс 8. КОМПАНИЯНЫҢ ҚОСЫЛҒАН АКЦИОНЕРЛІК ҚҰНЫ (SVA).

8.1 Компанияның қосылған акционерлік құны стратегиялық шешімдерді қабылдаудың дұрыстығын бағалау үшін қолданылады. Жалпы алғанды, бұл компанияның шешімі қабылданғанға дейінгі және шешім қабылданғаннан кейінгі құнының арасындағы айырма ретінде есептеледі.

SVA=капиталдың сметалық құны – капиталдың баланстық құны.

Капиталдың сметалық құны компанияның бір жай акциясының құнын орналастырылған акциялардың санына көбейткендегі сомасы.

Баланстық құн бұл компанияның есебінде көрсетілген активтерінің құны. Бұл бастапқы сатып алу бағасында немесе активтерді мерзімді қайта бағалау негізіндегі құны болуы мүмкін.

Қосылған акционерлік құнды есептеу компанияның дамуына инвестиция қажет және де ол компания құнын одан әрі арттыруға ықпал етуіне негізделеді. Сонда, қосылған акционерлік құн компания капитал құнының өсуі мен осу өсуді тудырған инвестициялар арасындағы айырма ретінде анықталады.

Қосылған акционерлік құнды қолданудың негізгі алғы шарттары келесілер:

- Бизнес өзінің бәсекелік артықшылығы бар кезде ғана бұл құнды құрады;
- Болжамда кезеңде компанияның бәсекелік артықшылығы бар, және ол кезеңмен шектелген;
- Өндірістік қуаттылықты қалыпты деңгейде ұстау үшін негізгі капиталды қалпына келтіру, және жылдық амортизациялық шығындарды т.б жыл сайынға қайталанатын шығындар.

8.2 *Таза пайда* компания қызметіндегі салықтық төлемдерден, жинақтардан, аударымдардан, және міндетті төлемдерден кейін бюджеттегі қалатын сома.

Таза пайда = жалпы пайда – операциялық шығындар;

Таза пайда бухгалтерлік есептіліктің қағидаларына сәйкес есептеледі. Ұйымдар бұл көрсеткіштерге ерекше назар аударады, дегенмен компания қызметінің тиімділігін бағалау үшін оның жалғыз өзі жеткіліксіз болады. Бұл параметрдің негізгі кемшілігі ол негізгі қаржыны басқару нәтижесі мен инфляция әсерін ескермейді. Инфляцияның жоғарғы деңгейінде таза пайданы өсіру тек инфляциялық пайданың артуы арқылы ғана болуы мүмкін.

Акцияға шаққандағы пайда = (таза пайда – артықшылығы бар акцияларға дивидент) / кезең үшін өлшенген жай акциялармен олардың баламалылығының саны.

Бұл көрсеткіштің артықшылығы компанияның табыстылығын және акцияларының нарықтағы жағдайын сипаттайды. Акцияға шаққандағы пайданы есептеу үшін негіз таза пайда болғандықтан, оның таза пайдаға қатысты кемшіліктері – таза ақша ағыны болып табылады.

Таза пайда – кәсіпорында (фирмада) салықтар мен басқа да төлемдерді төлегеннен кейін қалатын пайда.

Кәсіпорынның толық билігінде болады, кәсіпорынның жарғысында өзге жағдай көзделмесе, ол бұл пайданы одан әрі пайдалану бағыттарын

айқындайды. Таза пайданы пайдалану бағыттарын тандауға мемлекеттік ықпал ету салықтар, салық жеңілдіктері, экономикалық санкциялар арқылы жүзеге асырылады.

Заңнамалық актілерде немесе кәсіпорын жарғысында көзделген реттерде Таза пайданың бір бөлігі кәсіпорынның еңбек ұжымының мүшелеріне берілуі мүмкін. Пайданың осы бөлігінің мөлшерін меншік иесі немесе ол өкілеттік берген орган белгілейді, ал оны бөлу тәртібін еңбек ұжымының жалпы жиналысы айқындайды. Еңбек ұжымының мүшесіне тиесілі пайда сомасы оның қосқан үлесін құрайды. Үлес сомасына акциялар берілуі мүмкін, бұл акциялар бойынша дивиденд төленеді.

8.3 *Инвестицияланған капитал* бұл көрсеткіш капиталға салынған салымның табыстылығын көрсетеді. Пайда ретінде әдетте ұйымның белгілі бір кезеңдегі таза пайдасы алынады, ал инвестиция— бұл инвестицияланған капитал құны болып табылады. ROI коэффициенті кәсіпорынның активтерін пайдалану тиімділік дәрежесін және капиталдың тартылған құнын ескеруді көрсетеді.

Инвестицияланған капиталға пайда = пайда/инвестиция

ROI ақшаның уақытша құнын ескермейді, әсіресе жоғары инфляция жағдайында. Сонымен қатар, ROI ға басқару шешімдері, техникалық қызмет көрсетуді кейінге қалдыру немесе зерттеу мен маркетингке кететін шығындарды қысқарту әсер етеді.

Және де ROI-ды қолдануда әр кезеңдегі және әр бөлімшедегі қызмет нәтижелерін салыстыруда абай болу қажет. Бұл көрсеткішке ұқсас «акционерлік капиталға табыс» (ROE).

Акционерлік капиталға табыс = пайда/акционерлік капитал.

Бұл көрсеткіш кәсіпорынның экономикалық құнын арттырудағы ұзақ мерзімді міндеттерді жоспарлауда тиімді болып табылады.

Қалдық табыс таза пайданың балама түрі болып табылады, осы пайданы алуға бағытталған капитал құнын ескереді.

Инвестицияланған капиталдың тиімділік көрсеткішін атап айтады. (ROIS). Инвестицияланған капиталдың тиімділігі және компания өзінің дамуына жіберетін пайда үлесі уақытша жұмсалмай жатқан ақша ағынын қалыптастыру негізі болып келеді, ал оның шамасы акционерлік компанияның құнына әсер етеді. Инвестицияланған капиталдың тиімділігі (ROIC) келесі тәсілмен анықталады.

$ROIC = \text{NOPLAT} / \text{IC}$

NORLAT – таза операциялық пайданың орташа (нормаланған) деңгейі.

IC – инвестицияланған капитал;

NORLAT – компанияның таза операциялық пайдасының көрсеткіші (салықтарды алып тастағанда).

IC – негізгі қызметіндегі айналымдағы қаражаттар, таза негізгі құралдар мен басқа таза активтер сомасы болып келеді.

Нарықтың тұрақсыздық жағдайында қорлардың әр түрлеріне бағалардың көрсетілген деңгейінің өзгеруімен байланысты қорлар қалыптасқан бағалар бойынша түзетулер қажет етіледі. Егер бағалардың бұндай түзетулері жасалмаса, бұл активтер қорының шынайы құны төмендеп, осыған сәйкес, оларға инвестицияланған капиталдың шынайы мөлшері төмен болады. Бұл қаржыларды басқару үдерісінде осы активтер түрінің жағдайы мен қозғалысын бағалау байыптылығын бұзады.

8.4 *Қалдық пайда* таза пайданың баламасы болып табылады, мұнда осы пайданы алуға бағытталған капитал құны ескеріледі.

Қалдық табыс = пайда-инвестициялық капитал құны.

«Инвестиция орталығы» түсінігін енгізу қалдық пайда көрсеткішін компания қызметінің нәтижесін өлшеу үшін және қаржылық басқарудың тиімділік көрсеткішін анықтау үшін қолданады. Бұл жағдайда көрсеткіш оған бөлінген пайда мен шығындар орталығы инвестициялық капитал ресурстарының арасындағы айырма ретінде есептеледі. Қалдық табыс көрсеткіші инвестициялауға байланысты тәуекелдерді сипаттайды. Мысалы, қатты өзгеріске ұшыраған қызметтерді, компанияны қаржыландыру тұрақты компанияның инвестициялағанға қарағанда неғұрлым қымбатырақ болуы мүмкін, сондықтан, бірінші жағдайда, инвестициялық капиталдың құны жоғары болады.

Модуль 4 - Компания ресурстарын басқару

Дәріс 9. МАҚСАТҚА ЖЕТУ БОЙЫНША СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСТАМАЛАР

9.1. Стратегияларды жүзеге асыру

Стратегияны жүзеге асыру менеджерлердің бюджетті қалыптастыруына алып келеді. Бюджет әрбір стратегияны жүзеге асырушы тұлға салынған әрбір ақша қаражаттары бірлігінің максималды пайдалы болуы үшін кім қанша және не үшін алатынын біле алатындай етіп жасалған болуы қажет.

9.2. Мақсатқа жету бойынша бастамалар

Ұйымдастырушы бірліктер стратегиялық жоспарларды орындау үшін қажетті ресурстардың жеткіліктілігіне мұқтаж. Бұндай көрсеткіштердің ішінде қойылған мақсаттарға жетуге көмектесетін жоғары квалификацияланған персонал, жеткілікті көлемді құралдарда бар. Сонымен қатар, бөлімшелер әрбір кезең стратегияның белгілі бір бөлігіне сәйкес келетін егжей-тегжейлі бағдарлама даярлауы және персонал жауапкершілігі мен кезеңнің аяқталу мерзімін анықтап, кесте жасау қажет.

Әлбетте бюджет қаражаттарын стратегиялық қажеттіліктер бойынша жетік бөлу компания стратегиясын жүзеге асырылуын тездетеді. Ұйымдастырушылық бірліктердің жеткіліксіздігі стратегиялық мақсаттар бөлігінің орындалмауына алып келеді. Ал ақша-қаражаттарының көп мөлшерде болуы компания ресурстарының шығындарына және қаржылық тиімділігінің төмендеуіне алып келеді. Екі нәтижеде стратегияны орындаушылар үшін бюджетті қалыптастыру үрдісіне шындап кірісу қажеттігін, сонымен қоса стратегиялық маңызды құрылымдық бірлігі бюджетін талдау мен бағдарламаларды егжей-тегжейлі талдау қажеттілігін көрсететін сигнал болып табылады.

Стратегиядағы өзгерістер бюджетті қайтадан бөлуге алып келеді. Құрылымдық бірлік ескі стратегия шеңберінде маңызды және жаңа шартта тым ірі және көп ақша-қаражаттарын талап етуі мүмкін. Стратегияларды орындаушылар ресурстарды бөлу кезінде бір сала үлесін төмендете отырып, басқаларын жоғарлатып және маңызды салаларға жеткілікті ресурстардың болуын қамтамасыз ете отырып сенімді және батыл іс-әрекет етуі қажет.

Капиталдық ресурстарды және әрбір құрылымдық бөлімше бюджеті көлемін бөлу жаңа қабылданған стратегиямен тығыз байланысты болуы қажет. Стратегиялық жетістіктерге жету кезінде жеткіліксіз қаржылық құрылымның болуы маңызды рөл ойнайды.

Компанияда қолданыстағы ұзақмерзімді бағдарламаларға сауатты түзетулер енгізу адамдардың кен ауқымды қозғалысын және қаражаттардың бір саладан екінші бір салаға ауысуын сирек қажет етеді.

Дәріс 10. БЮДЖЕТТЕУ ЖҮЙЕСІН ҚҰРУ

10.1 Негізгі кезеңдер.

Бюджеттеу жүйесін дұрыс құру үшін бірінші кезеңдер ретін үйрену керек. Біріншіден, бюджеттеу- басқару жүйесінің бөлігі болып табылады. Бюджетті құруда болжамдық деректерді алу үшін басқарушылық ақпаратты қолданады.

Бюджеттеу – орталықсыздандырылған принципке негізделген компанияның қаржылық құрылымымен тығыз байланысты. Бюджеттеу

ресурстық шығындарға шектеу қоюға, тауарлар немесе қызметтерге рентабельділік нормативтерін қоюға мүмкіндік береді.

Екіншіден, бюджеттеу жүйесін енгізу бизнес-диагностика жасау үшін алдын ала жүзеге асырылатын іс-әрекеттерді анықтау. Көптеген компаниялар мынадай негізгі қаржылық бюджетті құрады: ақшалық қаражаттың қозғалыс бюджеті, кіріс бюджеті және шығындар бюджеті.

Кеңестік кезеңде жұмыс істеген ірі кәсіпорындар күшті сипатталған жоспарлау-экономикалық қызметімен ерекшеленді, сондай-ақ онда жоспарлау және есептілік жүйесін құрылды.

Неден бастау керек? Әдетте, бизнес-диагностика процесінде компанияның басқару жүйесін және құрылымның ағымдық жағдайын бағалайды, сондай-ақ жүзеге асып жатқан қаржылық жоспарлау жүйесінің тиімділігін және бақылауды, ақпараттың жылдамдығы мен сенімділігін бағалайды. Осы диагностикадан кейін бюджеттеу жүйесін құру туралы тұжырымдама жасалады. Мақсаттар мен міндеттер анықталып, жүйені іске асыру принциптері, құрамы мен жүйе құрылымы жасалады (қаржылық жауапкершілік орталығы, формасы мен регламенті). Жоспарлау жүйесінің сипаттамасы жүргізіледі, бақылау және талдау. Келесі жүйені әзірлеу реті анықталады, енгізу және қызметк көрсету.

Әр жүйенің өзінің құру ережесі болады. Олардың бюджеттеу жүйесі қандай? Бюджеттеу – басқару технологиясы болып табылады. Сондақтан оны құрудан алдын оның 3 аспектісін қарастыру керек: әдістемесі, ұйымдастыру және автоматтандыру. Компанияны құруда бизнестің негізі мен оның артықшылықтарын ескере отырып бюджеттеу әдістемесі бірнеше ережелерден құралады.

Бюджеттеуді енгізу екі бағыт бойынша жүргізіледі:

– Компанияның негізгі бюджетін әзірлеу (мастер бюджет), бизнес процеске байланысты және барлық іс-шараларды бюджеттік жоспарлау кешені болып табылады;

– Компанияның ұйымдастырушылық құрылымына байланысты құралымдық бюджетті және шоғырланған бюджетті құру болып табылады;

Компанияның жалпы бюджеті не үшін керек? Бюджет- бұл жоспарланған немесе күтілетін пайда, шығын, активтер және міндеттер туралы ақпарат. Ол компанияның қызметінің тиімділігін және бақылау, жоспарлау және болашақ іс-әрекеттер туралы деректерді камтиды. Бюджеттеудегі қиындықтың бірі ол – қатаң бақыланатын біріңғай бюджеттеу жүйесі үлгісінің болмауы.

Бюджеттеудің негізі негізгі бюджетте жатыр, ол барлық бөлімшелерді үйлестіреді және компанияның жұмыс жоспарын білдіреді. Ол қаржылық және операциялық бюджеттен тұрады. Олардың құрылымын компания өзі анықтайды.

1. Операциялық бюджет мыналардан тұрады:

- сату бюджеті;
- өндірістік бюджет;
- өндірістік қорлар бюджеті;
- сатып алу бюджеті;
- жалпы өндірістік шығындар бюджеті;
- еңбек ақы төлеу бюджеті;
- коммерциялық шығындар бюджеті;
- жалпы және әкімшілік шығындар бюджеті;

2. Қаржылық бюджет:

- кіріс және шығыс бюджеті;
- ақша құралдарының айналымы бюджеті;
- болжамдық баланс;

Сондай-ақ қаржылық бюджетке кредиттік жоспар, салықтық бюджет, т.б. жатады.

Сауда компаниялары үшін мастер-бюджет құрамы келесідей болады:

1. Операциялық бюджет:

- сату бюджеті;
- сатып алу бюджеті;
- сауда балансы;
- коммерциялық шығындар бюджеті;
- басқарушылық шығындар бюджеті;
- табыстар және шығындар туралы болжамдық есеп;

3. Қаржылық бюджет:

- ақша құралдарының айналымы бюджеті;
- кредиттік жоспар;
- болжамдық баланс;

Бюджеттеу компания стратегиясына байланысты ма? Негізі бюджетті құру үшін оның толтыру әдісін анықтап алу керек. Оның 2 варианты бар: «жоғарыдан төмен қарай» бюджеттеу және «төменнен жоғары қарай» бюджеттеу.

«Жоғарыдан төмен» бюджеттеу әдісінде топ менеджмен бюджеттеу жүйесін құратын кейбір стратегиялық көрсеткіштерді анықтап алу керек. Осы көрсеткіштердің негізінде стратегиялық көрсетілген қажетті деңгейге қол жеткізуді көздейтін бизнестің бастапқы алғы шарттары анықталады. Егер бұл жағдайда қажетті деңгейге қол жеткізу мүмкін болмаса, онда ол қайта қаралады. Бюджеттің толықтылығын қамтамасыз ету үшін толықтыру процесі жүреді.

Бюджеттеудің «төменнен жоғары» әдісінде бюджеттеу жүйесін құру бюджеттік сатудан басталады. Жоспарланған сату көлемі мен оларға кеткен

шығындар негізінде компания қызметінің қаржылық көрсеткіштері анықталады. Егер оның нәтижесі менеджмент пен бюджетті қанағаттандырмаса онда ол қайта қаралады. Сату бюджетін құруда негізгі мәселе олардың көлемін алдын ала болжау болып табылады. Сату бюджетін жасауда сатудың алдын ала кезеңін уйрену керек және макроэкономикалық факторлар ретін анализ жасау керек, себебі ол тауардан түсетін пайдаға әсер етуі мүмкін. Сенімді сату болжамын жасау үшін эксперттер мынадай әдістерді қолданады: регрессионды талдау, трендтік талдау, делфи әдісі, марковтік талдау т.б.

Негізгі бюджет жүйесін құру кезеңінде компанияның кредиттік саясатын және қорларды басқару стратегиясымен басқарушылық шешімдерінен туындайтын жағдайларды талдайды және анықтайды.

10.2 Негізгі бюджет

Негізгі бюджет үш қажетті қаржылық құжаттан тұрады. Олардың әр қайсысы жеке бюджет болып табылады.

Компания басшылары негізгі бюджеті құру үшін жеңілдетілген басқарушылық нысанын және іске асырылу жылдамдығын анықтап алу керек. Ол үшін жоспарлау және есеп беру деректерін стандарттап алу керек, экономикалы-жоспарлау қызметі, қаржылық бөлім, бухгалтерия т.б.

Кіріс және шығыс бюджеті ең кең тараған және кез келген басқарушылық құрамға түсінікті. Бұл бюджеті құру – жоспарланған кезеңдегі дамуынан бастап қазіргі деңгейіне дейінгі барлық кірістер мен шығыстардың байланысын көрсетеді.

Кіріс және шығыс бюджетінің мақсаты – компания басшыларына оның алдағы кезеңдегі қызметінің тиімділігін көрсету. Кірістер мен шығыстар бюджеті негізгі шығын түрлеріне шек қоюға, пайда көрсеткіштерін анықтауға, пайданың қалыптасу қорын және көбеюін анықтау мен талдауға, бюджеттен салықтық және басқада шегерулерді оңтайлауға, заемдық құралдардың қайтарымдық мүмкіндіктерімен тұтынушылық пен жинақтық өорларын қалыптастыруға мүмкіндік береді. Айта кететін жайт, бұл құжатта қаражаттық құралдар бейнеленбейді.

Кірістер мен шығыс бюджеті компанияның бюджеттік регламентімен байланысты оның барлық бюджеттік кезеңіне арнап жасалады. Көп жағдайда бір жылға арнап жасалады.

Қаржы құралдарының айналым бюджеті шаруашылық қызметтегі барлық есептелген шоттар мен қолда бар қаржылық құралдардың айналымынан күтілетін табыстар мен шығындарды есептеу. Ол аванстық түсімдер мен тауар түсіміне алдын ала төлемді, қолдағы қаржылық құралдарды және тауарлық түсімге тауарлық берешектерді көрсетеді. Бүгінгі жағдайда ақша

құралдарының айналым бюджеті фирманың ішкі бюджет жүйесінде маңызды құжат болып есептеледі.

Қаржы құралдарының айналым бюджетін құру алдағы кезеңде қолданылатын компанияның қаржылық құралдарымен баланстық түсімдерді қамтамасыз етеді. Егер кірістер мен шығыстар бюджетінде пайда табу үшін қандайда бір кезеңге шығындар жоспарланса, мұнда қаржы құралдарының түсімі кезкелген уақытта артады және шығындарда. Қаржы құралдарының айналым бюджетінде соңғы сальдо жағымды нәтиже көрсетуі тиіс.

Қаржы құралдарының бюджетін құру – бюджеттеудің ең қиын және маңызды сатысы болып табылады. оны құрудың негізі сату көлемін болжау болып табылады. Қаржы құралдарының айналым бюджеті барлық бюджеттік периодка арналып жасалады (көп жағдайда бір жылға).

Компанияңыздың қаржылық құралдарының айналымын дәл білген уақытыңызда, сіз бизнестегі қаржылық жағдайыңызды білесіз және оны бақылау аласыз.

Қаржы құралдарының айналым бюджеті сыртқы қаржыландыруларды бейнелейді және олардың көлемін дәл анықтайды. Бұл бюджеттің кіріс бөлігі компанияға бюджеттік кезеңде келіп түсетін барлық қаржылық түсім көздерін бейнелейді.

Болжау балансы. Алдын ала болжау мыналармен байланысты: қазіргі уақыттағы бизнестің ерекшелігі (барлық мүліктері, тұтынушылық міндеттері), активтері, пассивтері (жабдықтаушылар, банктер мен инвесторлар алдындағы міндеті). Болжау көп жағдайда активтердің ағымдағы құрылымына және берешектерімен басқа бюджеттің дамуындағы өзгерістеріне байланысты жасалады. Есептік баланс өзара тең екі бөлігіен тұрады.

Активтер - бұл барлық мүліктер (қаржы құралдары, құрал-жабдықтар, лицензиялар, шикізат қоры, материалдар мен дайын өнім) және де компанияның анықталған бюджеттеу кезеңіндегі тұтынушылық және басқа міндеттер.

Пассивтер – бұл компанияның кредиторлар мен шикізатпен жабдықтаушылар және инвесторлар алдындағы міндеті.

10.3 Операциялық бюджет.

Операциялық бюджет мыналардан тұрады:

Сату бюджеті – бюджеттік кезеңдегі компанияның өнім түріне байланысты айлық және кварталдық сату көлемінің табиғи және құндық көрсеткішін білдіреді. Сату болжамын жасау үшін келесі әдістер қолданылады:

- функционалдык әдіс – болжам туралы ақпарат бөлім басшысынан сату көлемі мен сату бюджетіне жауапты маркетинг бойынша директорға жеткізіледі.

- Статистикалық әдіс – трендік, корреляциялық, регрессиондық және басқа талдаулармен ағымдағы даму үрдістеріне болжам жасау.

- Топтық шешім қабылдау – компания басшыларымен бөлім басшылары қатысады.

Сату бюджеті – операциялық бюджетті құруда ең маңызды және бірінші кезек; стау көлемін бағалау барлық бюджетке әсеретеді.

Сату бюджеті компания өніміне сұраныс, сату географиясы, сатып алушылар категориясы және мерзімдік факторларды қамтиды.

Коммерциялық шығындар бюджеті – рекламаға кеткен шығындар, делдалдарға шығындармен компания өнімінің дамуындағы басқада шығындарды білдіреді. Коммерциялық шығындар бюджеті сату көлемімен байланысты. Коммерциялық шығындар көптеген критерийлер бойынша топтасады: өнім типі, тұтынушы типі және сату географиясы бойынша. Коммерциялық шығындардың маңызы бөлігі рекламаға шығын, жауапты менеджер қалай? Қашан? Қайда? Деген сұрақтарға жауап бере отырып, рекламаға қанша шығын жасау арқылы максималды пайда табуға болатынын анықтау керек.

Материалдарға жасалған тікелей шығын бюджеті – өндірістік бюджетпен сату бюджеттерінен құрылады. Материалдарға тікелей шығын бюджеті өндіріске қанша шикізатпен материал қажет және қанша сатып алыну керек екендігін көрсетеді.

Еңбек ақы төлей бюджеті – өндірістік бюджет негізінде дайындалып, өндірістік еңбек пен еңбек ақы төлеу ставкаларын қамтиды. Еңбек ақы төлеу бюджеті екі бөліктен тұрады:

- Тұрақты ақы төлеу
- Жасалған жұмысына қарай ақы төлеу

Модуль 5. - Адамдарды басқару

Дәріс 11. БАЛАНСТАЛҒАН КӨРСЕТКІШТЕР ЖҮЙЕСІНІҢ НЕГІЗІНДЕ МОТИВАЦИЯ МЕХАНИЗМІН ӨЗІРЛЕУ

11.1 Балансталған көрсеткіштер жүйесі мен мотивация жүйесінің байланысы. Мотивация жүйесі мен балансталған көрсеткіштер жүйесінің байланысының қажеттілігі келесілерден көрінеді:

– компанияның бизнес мақсаттарын орындауды балансталған көрсеткіштер жүйесі ретінде көрініс табатын жоспарланған нәтижеге сәйкес төлеу жолымен ынталандыру;

– әрбір жұмысшының еңбек нәтижесі мен компанияның жалпы нәтижесінің арасындағы айқын байланысты қамтамасыз етеді;

– компанияның бизнес мақсаты терминіндегі еңбек қызметінің көрсеткіштері туралы ақпаратпен қамтамасыз ету.

Сонымен қатар, стратегиялық мақсаттарды әзірлеуде басшы және компания қызметкерлерінің бірігіп қатысуының қажеттілігін ұмытпау қажет. Балансталған көрсеткіштер жүйесі негізінде мотивация жүйесін әзірлеу барысында келесілер ескерілу қажет:

- көрсеткіштерге қызметтің әсер ету деңгейін бағалау қажеттілігі: қаншалықты үлкен әсер болса, сыйақының айнымалы бөлігі соншалықты көп болады;

- мотивация жүйесі басшы мен персоналдар үшін қызметтері мен дәрежелеріне байланысты ерекшеленуі қажет;

- қатыстық және абсолюттік көрсеткіштердің балансын қамтамасыз ету маңызды;

- мотивация жүйесі пайдалану кезінде тым күрделі болмауы қажет;

- мотивация жүйесі жиі өзгере алмайды;

- материалдық емес ынталандыруды белсенді пайдалану қажет;

- мотивация жүйесін құру кезінде психологиялық аспектілерді ескеру қажет.

Балансталған көрсеткіштер жүйесін енгізуде негізгі міндеттердің бірі – әрбір қызметкер өзінің күнделікті жұмысында корпоративтік стратегияларды жүзеге асыруына қол жеткізу.

11.2 Мотивация жүйесін әзірлеудің кезеңдері. Мотивация жүйесін әзірлеуде келесі кезеңдерді бөліп көрсетуге болады:

1. Тұжырымдаманы әзірлеу:

– Мотивация жүйесіне қосу үшін балансталған көрсеткіштер жүйесіне кіретін көрсеткіштерді іріктеу;

– Мотивацияның базалық қағидаларын тұжырымдау;

– Схеманы таңдау

2. Компания мен қызметкерлердің жеке бизнес бірліктері үшін мотивация жүйесін әзірлеу:

- Таңдалынып алынған тұжырымдамаға сәйкес «Мотивация жүйесі туралы жағдай» құжатты дайындау;

- Регламенттерді дайындау;

- Бақылау нысанын құру;

- Мотивация жүйесіне өзгерістер енгізу механизмін сипаттау.

3. Біртіндеп енгізу жоспарын және жоспарды орындау үшін бақылау әдісін әзірлеу.

Мотивация жүйесін енгізу — ол бір рет және біржола орындалатын операция емес. Бұл үздіксіз үрдістің басталуы. Сол себепті енгізілетін мотивация жүйесіне мониторинг жүргізу барысында жауап берілетін негізгі сұрақтарды тұжырымдау қажет:

- Енгізу уақыты;
- Іс әрекеттерді емес, нәтижені бағалау жұмыс жасайды ма;
- Бонустарды аудару үрдісінде ескерілетін көрсеткіштер саны маңызды ма;
- Жеке және топтық ынталандыру шараларының арақатынасы қандай;
- Мотивация жүйесі болып жатқан өзгерістерге икемді ма.

11.3 Мотивация жүйесіндегі сыйақы мен бонустардың маңыздылығы.

Еңбекақы тұрақты және айнымалы болып бөлінеді. Тұрақты еңбекақыға қызметтағы және әр түрлі табыстар көзі (мысалы, жылдар бойғы қосымша қызмет) жатады. Бонустар бағдарламасының негізгі идеясында компания құндылықтарын көрсететін қызметкердің талап етілетін мінез құлқы жатыр. Бұл бағдарламаның артықшылығы ретінде оның икемділігін көрсетуге болады, себебі бонустарды беру критерийлерін өзгерту оңай. Қызметкердің корпоративтік міндеттерді орындау нәтижесіне сәйкес бонустарды беру әр түрлі жүзеге асуы мүмкін:

- Компания қызметінің негізгі стратегиялық көрсеткіштерін негізгі бәсекелестердің ұқсас көрсеткіштері мен салыстыру негізінде;
- Негізгі стратегиялық көрсеткіштердің динамикасын алдыңғы кезеңнің көрсеткіштерімен салыстырмалы талдау.

Бонустар жүйесінің әлсіз тұстарын атап өту маңызды болып табылады:

- Персоналды мотивациялауды төмендететін сыйақы мен қызметкердің қайтарымы арасындағы байланыс әлсіз болуы мүмкін;
- Бонус қорын өз қолдарында ұстап отырған басшылар оларды қызметтің нақты нәтижесіне тәуелсіз қолдануды көздейді;
- Бонустарды төлеу жұмысшыларды «міндеттілік» иллюзиясын тудыруы мүмкін.

Әлеуметтік пакет туралы сұрақ — өте қызық әрі шетін мәселе. Персоналдың жеке қажеттілігін білмей тұрып оны сауатты ынталандыру мүмкін емес. Әлеуметтік пакет құрамы келесі талаптарды қанағаттандыруы қажет:

- еңбек шартын толықтыру (мысалы, қызметкерлерлі оқыту бағдарламасы);
- еңбекке дайындықты жоғарылату;

- жеке қажеттіліктерді ескеру;

11.4 Ынталандыру жүйесіндегі қызметкерлерді ынталандыру тәсілдері

Персоналды ынталандыру тәсілдері:

Материалдық – жалақы, сыйлықақы, айыппұл, кірістен пайыздар беру және т.б.

Материалдық емес :

- Әлеуметтік-психологиялық – қоғамдық танымалдылық, өз маңыздылығын түсіну, алғыс айту, жазалау, оқыту;

- Басқарушылық – қызметін жоғарылату/төмендету, қосымша өкілеттілік.

- Коммерциялық персоналды ынталандыру жүйесін жасау кезінде келесі талаптарды есепке алу керек:

- Әділдік – сыйақы көлемі жұмысты әділ бағалау негізінде белгіленуі керек;

- Болжаулық – жұмыскер өз қызметінің нәтижесінде қандай сыйақы алатынын білу керек;

- Баламалылық – сыйақы әр жұмыскердің ортақ нәтижеге қосқан үлесіне, оның тәжірибесіне және мамандану деңгейіне сай болу керек;

- Уақыттылық – сыйақы нәтижеге жете салысымен берілуі тиіс;

- Маңыздылық – жұмыскер үшін сыйақы маңызды болуы керек.

Ынталандыру үлгілеріне тоқталып өтетін болсақ:

Материалдық емес бонус.

Шығармашылық қызметкерлері үшін материалдық емес ынталандыру өзекті. Ол қызметкер үшін оның еңбегінің көпшілікке танымал болуы, ұжымда арнайы мәртебесі болуы. Ақшалай көріністе материалдық емес бонустар болмашы ғана, демек кәсіпорын үшін аз шығынды. Бейстандарттық бонустар әр түрлі кейіпте болуы мүмкін:

- Белгілі бір уақытқа ауыспалы атақ (мысалы, апта ері);

- Мақтау қағазы, озаттық белгісі;

- Құрмет тақтасына суретті ілу;

- Киноға, театрға, концертке билеттермен марапаттау;

- Басшыларға арналған ақылы күзетілетін автотұраққа автокөлігін қоюға ақша төлеу;

- Демалыс үйінде бөлме ақысын төлеу;

- Кәсіпорын басшылығымен бірге түстік ішу;

- Аталуы кресло, тапсырыспен жасалған жиһаз;

- Атаулы кеңсе жарақтары (қағаз, папкалар, файлдар және т.б.);

- Компания буклетіне қызметкер суретін орналастыру;

- Қоғамдық көлікте жүруді төлеу;

- Спорт клубына (орта класс) жылдық абонементті төлеу;

- Күні бойы басшының міндеттерін орындау мүмкіндігі;
- Ортақ ұжымдық шаралар (спорт және демалыс);
- Мейрамханада апта бойы тегін тамақтану.

Ардақтау бағдарламалары.

Ардақтау бағдарламаларына жеке ардақтау, ұжымдық ардақтау, компания жағынан ардақтау, тікелей басшылардың ардақтауы жатады.

Келесі нұсқалар мүмкін:

- кәсіби байқаулар;
- кәсіпорын бөлімдерінің арасындағы байқау;
- тәлімгерлік.

Ішкі мотивация - сыртқы орта қалай болуына қарамастан мотивациялық талпыныс ішкі ниеттен оянады және мақсат атаулы субъективті болады. Онда міндеттің өзі құштарлық және шаттық туғызады. Сыртқы себеп емес, ішкі ұнату негізгі қозғалыс түрткісі болады. Ішкі мотивацияның артықшылығы, міндетке қарата ішкі құштарлық оянған жағдайда адамның өз артықшылықтары түгел іске қосылады және міндетті орындауға қажетті қабілет пен өнерді өздігінен үйренеді. Ішкі мотивация ХХғ. 70 жылдары элеуметтік психология мен педагогикалық психологияның назарын аударған болатын.

Сыртқы мотивация - мотивация тұрақты талпындырушы ретінде көбінесе сыртқы орта талаптарынан қоздатылады. Мұнда кіріс, мәртебе, мансап секілді сыртқы нәрселердің талабымен мақсатқа белсену туады және оның белсенуі ішкі мотивация ниетімен қайшыласып та жатады. Яғни, өз талпынысын соншылық сүйе қоймайды, бірақ қажеттілік үшін соған барынша талпынуға мәжбүр болады. Сыртқы мотивация жекенің сыртынан келеді. Әрекет өз табысынан рахаттану үшін емес, ақша табу, мансапқа жету, мүдде, балл алу, мәжбүрлену, жазалану секілділер сыртқы мотивацияға ілік болады. Ондағы шабыттандыру әлдебір сыртқы талаптардан тууы мүмкін. Жалданып істеу, біреуге тәуелді болу, тұрмыс жағдайының нашарлығы, қорқу, ұялу дегендер осы түрдегі мотивацияға себеп болады. Кейбіреулердің айтуынша сыйлық алу мен медаль тағу да сыртқы мотивацияға жатады екен. Дегенмен, бұл енді сол адамның соны мәнді іс көріп өз мақсаты тұту-тұтпауына қатысты болса керек.

Оң және теріс мотивация. Адам еркін шабыттандырып, жігерлендіріп, белсенді етіп, үміткер етіп, қайтпас қайсар етіп сомдаған мотивация оң мотивация деп аталады. Ал, адам еркін салғыртандырып, енжар етіп, үмітсіз етіп, босбелбеу етіп, шегіншектетіп сомдаған мотивация теріс мотивация делінеді.

Тұрақты және тұрақсыз мотивация. Мотивацияның тұрақты-тұрақсыздығы, яғни оның адам әрекетіндегі ықпалының сақталу ұзақтығы

адамның ішкі ұстанымының берік-әлсіздігіне, ниеттің шын-жалғандығына, кедергілердің сипатына, ортаның жол қою дәрежесіне байланысты болады.

12. ОҚЫТУШЫ ҰЙЫМДАРДЫҢ ҚАҒИДАЛАРЫ

12.1. Оқыту ұйымның стратегиялық мақсаты ретінде. Соңғы жылдары дамыған заманауи мемлекеттерде экономикасының дамуы көп мөлшерде адамдарға салынған ақша қаражаттарына тәуелді. Қызметерлерге салынған инвестицияларсыз дамыған экономика деңгейіне жете алмаймыз.

Заманауи бизнес-орта индустриалды бизнестен ақпараттыққа өтумен сипатталады. Ол дегеніміз компанияның негізі құндылығы және бәсекелетік артықшылығы болып табылады. Білім айқын түрде – нұсқаулықтар, патенттер, үрдістерді сипттау, кейстер немесе айқын емес түрде – персонал квалификациясы, формальді емес қарым-қатынастар және ұйым құрылымы, заттардың қолданысағы тәртібі мен мінез-құлық тәсілі туралы адамдырдың ойы. Ұйымда жинақталған айқын біліммен салыстырған айқын емес түрдегі білім ұйымның қызмет етуі және жетістігі үшін маңызды.

Ұйым үшін персонал маңызын келесі мысал ретіне келесідегідей жағдайды көрсететін болсақ. Компанияда өрт әсерінен барлық ақпараттар, сонң ішінде маңызды ақпараттар, электронды түрде сақтал құрылғылар өртеніп кетті. Ал жұмысшылар дін аман. Әрине жағдай компания үшін ауыр, дей тұрғанменде бизнесті қалпына келтіруге болады. Бұл жағдайды керсінше алып қаратыратын болсақ, яғни персоналдаран айыылып қалатын болсақ, бизнесті қайта қалыптастыру мүмкін емес. Осылар компанияда персонал маңызды ресурс.

Оқыту ұйымдарының тұжырымдамасын әзірлеушілердің бірі, профессор Питер Сенгенің айтуынша, ұйымның әрбір қызметкеріне қатысты пайдалану, шын мәнінде оқыту ұйымы болуға көмектесе алатын бес негізгі пәндер, немесе қағидалар бар. Осылайша, ол:

- Ойлау карталарын түсіну және адамдар туралы ақпаратты меңгеру сипаттамасы;
- Ұжымдық оқытуды арттыру;
- Жеке шеберлікті иемдену және арттыру;
- Перспективаларды көре алу қабілетін дамыту, жарқын болашақты қалыптастыру;
- Жүйелік ойлау қабілетін дамыту.

Осы бес қағида оқыту ұйымдарында айрықта копоративті мәдени ортаны қалыптастырды. Ендігі кезекте,балансталған көрсеткіштер жүйесін енгізуге және табысты пайдалануға көмектесетін ұйымда оқыту және персоналды дамыту жүйесін қалай құратынымыз туралы, сонымен қатар, балансталған

көрсеткіштер жүйесі табысты оқыту жүйесін құруда қалай көмектесетіндігі туралы айтатын боламыз.

12.2. Оқыту бойынша кілтті көрсеткіштер.



3- сурет. Теңгерілген жүйені құраушы көрсеткіштер пирамидасы

Компанияда бұндай көрсеткіштердің болуы оқыту үрдісінің компания үшін маңыздылығын, сонымен қатар басқарудың дәстүрлі құрылымы үрдісіне жүйені енгізудегі қиындықтардың бар екендігін көрсетеді. Оқытуға кеткен шығындар, яғни қаржы көрсеткішінің алғашқы болып тұруының себебін осыдан-ақ көруге болады. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесі схемасын алып қарастыратын болсақ та, оқыту және дамыту кезеңі маңызды екендігі көрсетілген. Бұл көрсеткіштерге көңіл аудармау компанияның құлдырауына себеп болады. Мысалы оқыту және дамытуды кемеңнің су асты бөлшектерімен салыстыруға болады. Кемеңнің сырқы қондырмаларын, беткі бөлігін жөндеуге көп көңіл бөліп, су асты қондырмаларының жөнделмеу кемеңнің су астына кетуіне алып келеді.

Ендігі кезекте келесідегідей оқыту мен дамытуға бағытталған көрсеткіштерге тоқтала кетсек:

- Қызметкердің қанағаттануы;
- Кадр ағыны;
- Бір қызметкердің есептелген табысы;
- Бір қызметкерге қосылған құн;
- Жұмысты стратегиялық қамту коэффициенті (нақты мамандандырылған жұмысшылар санын мамандарға болжамды сұраныспен салыстырғанда).
- Қайта даярлау цикілінің үздіксіздігі (жұмысшылардың квалификациясын аңа деңгейге жоғарлатуға қажетті уақыт)
- Бір қызметкерге есептегендегі өнертапқыштық ұсыныстар саны;

- Енгізілген өнертапқыштық ұсыныстар саны;
- Кәсіпорынның стратегиясымен байланысты жеке өндірістік мәселемен айланысушы жұмысшылар үлесі;
- Ақпаратты стратегиялық қамту;
- Тұтынушылармен тікелей қарым-қатынаста болатын және олар туралы электронды ақпараттарға қол жетерлік жұмысшылар үлесі.

Бұл жерден, осындай көрсеткіштер тобы ұйымдағы барлық дерлік ақпараттық үрдіс оқытудың тиімділігін, балансталғандығын, жүйеленгендігін сипаттап қана қоймай, ұйымда орын алып жатқан клиенттер мен серіктестер арасындағы үрдістер туралы қол жетерлік ақпараттарды қолданып персоналдың дербес оқуына мүмкіндік беретін факторларды да көруге болады.

Қызметкерлерді хабардар етудің маңызды элементі болып, ұйымда қызметкердің қандай іс-әрекеттері жұмыс жағдайының жақсаруына, ал қандай іс-әрекеттер оған кедергі боладығы туралы мәліметтердің кері байланысы болып табылды. Табысты ұйымдарда бір мезетте ақпараттарды рұқсатсыз кіруден қорғай алатын және ұйымда жоғарыдан төмен (бұйрықтар, өкімдер, нұсқаулар), сонымен қатар төменнен жоғары (клиенттерден кері байланыс, рационализаторлық ұсыныстар, шағымдар мен клиенттер туралы ақпарат) ақпараттардың еркін айналымын қамтамасыз ете алатын деректерді беру жүйесі құрылған. Тиімді және сауатты құрылған персоналды оқыту жүйесі ұйымдастырушылық білімінің өсуі есебінен компанияның тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

12.3. Жеке оқытудың тиімділігі. Персоналды жеке оқыту кезінде келесідегідей екі көрсеткішті көрсетуге болады. Олар: білімнің болуы және дағдының болуы. Бұл екі көрсеткіште шын өмірде компания үшін маңызды болып саналады. Дей тұрғанменде алған білімде тәжірибиеде қолдана алмау бизнесті жүргізу кезінде жиі байқалады.

Персоналды жеке оқыту ол өте қиын үрдістердің бірі. Осы жеке оқыту бойынша менеджерлер арасында көптеп тараған қате пікірлер бар. Тоқтала кетсек:

– Оқытуда тиімділікті қызметкерлер өз жұмыс орынынан тыс мұғалімді тыңдап, тест сұрақтарына жауап беріп және бақылау тапсырмаларын орындаумен жетуге болады деп түсінеді;

– Ақпарат алмасуына үйрету: файлды бір компьютерден екінші компьютерге көшіру арқылы оқытуға жіберілген қызметкерлердің білімі көбейеді. Жеке оқыту оқытылушының ең пассивті іс-әрекеті;

– Ең маңыздысы, жұмыс орнында, бизнестің осы саласында іс-әрекет ететін кітаптар, нұсқаулықтар, тәртіптер мен нормаларға үйрету.

Дей тұрғанменде бұндай пікірлер қате болып табылады. Жеке оқытудың өзіне тән ерекшеліктеріне тоқтала кетсек: оқыту әр кезде әртүрлі уақытта барлық жерде болуы мүмкін, көбінде жұмыс орнында болады, ал класста өтетін оқытулар – білім алудың кішкене ғана бөлігін құрайды. Ол тәжірибиелік жағын қамтымайды. Мысалы, жұмыс орнында қызметкер қандай да бір қателік жіберген болса, сол қызметкерді сол жерде, яғни жұмыс орынында ол қателікті екінші рет қайталамауы мақсатында жеке қызметкерге қалай жасалу қажеттігін үйрету тиімді болып табылады.

Ересектерді оқытуды зерттеушілер ең тиімді оқыту адамдар жұмыс орнында алатын тәжірибие алудың үнемі қайталанбалы цикл өнімі болып табылатындығын бекітеді. Түпнұсқалық оқыту келесідегідей жүзеге асырылады:

- Адам нақты жұмыс орнында алынған тәжірибиеге ие;
- Адам бұл тәжірибие туарыл ойлайды және не болып жатқандығын, не үшін олай болып жатқандағын түсінуге тырысады;
- Тәжірибие тұжырымдаманы қалыптастыру үшін және ойлау арқылы қорытындылау үшін негіз болып табылады;
- Өзірленген тұжырымдамалар және қорытындылар эмпирикалық жолмен жүргізіледі;
- Адам жаңа тұжырымдаманы қолдану нәтижесінде жаңа тәжірибие алады, сосын цикл қайталанатын.

Қызметкерлерді жеке оқыту нәтижесінде интеллектуалды модель пайда болады. Бірнеше оқыту циклі нәтижесінде ретінде интеллектуалды модель қарастырылады. Оны ойлау стереотипі немесе ойлау моделі деп те атаймыз.

Дәріс 13. БАЛАНСТАЛҒАН КӨРСЕТКІШТЕР ЖҮЙЕСІ ЖӘНЕ КЕРІ БАЙЛАНЫС

13.1. Кері байланыс. Кез-келген стратегияда кері байланыстың тиімді жүзеге асырылуы үшін үрдісті үнемі бақылап отыру қажет. Басқаша айтатын болсақ, болашаққа қараған кезде, қабылданған шешімнің өмірде табысты жүзеге асырылуында ғана емес, сонымен қатар үнемі өзгермелі жағдайда да бұрынғыдай мағынаға ие бола алатындығына көз жеткізу үшін бізге өткенімізге қарауымыз керек. Көптеген компаниялардың табыссыздығы, олардың стратегияларын жоспарлау қоршаған орта және компанияның өзіндегі өзгеріссіздік жағдайға негізінде артқа қалған болатын. Шын мәнісінде, жиі тұжырымдалған жоғары басшылық дұрыс емес даму бағытын анықтағанда, жоспарлар құрғанда, бөлімшелер міндетін анықтағанда, жалпы алғанда ұйым ретінде, сонымен қатар, әрбір құрылымдық бірлік ретінде жалпы болашақты көруге қол жеткізгенде стратегиялар - "бір реттік" үрдіс.

Стратегияның жүзеге асу саласы



4-сурет. Бір тізбекті кері байланыс мысалы

Бұндай жағдайда кері байланыс функциясы болып – алдын ала тұжырымдалынған көрсеткіштерден бастап компанияның дамуындағы ауытқуларды бақылау. Мысалы, компанияда жеткізу мерзімі деп екі күн белгіленген болса, персоналдарды қосымша оқыту, қоймаларды автоматтандыру сияқты бұл жағдайдан шығу шаралары қабылдануы қажет. Кері байланыстың жүзеге асырылуының бұндай сценаріі «бір тізбекті кері байланыс» деп аталады. Бір тізбекті кері байланысты қолдану кері байланыс каналынан келіп түсетін ақпараттар өзгеріссіз стратегияларды жүзеге асыру барысында түзетулер енгізу үшін қолданылады, сонымен қатар бұл стратегияға деген сенімділік күдікке ұшырамауы қажет. Мысалы, компанияда жыл соңында жүктерді тиеу уақытын 20-пайызға қысқарту міндеті қойылды. Ол үшін компанияда өнімді тапсырыс беру жүйесін және мердігерлермен өзара қатынас схемасын өзгерту туралы шешім қабылдау қажет. Бұл жағдайда кері байланыс келесідегідей көрсетіледі: егер өзгерістер нәтижесінде компания анықталған мақсатқа жақын болса, онда бұл жағдайда тауарды жүктеу уақыты қысқыртылады, бұдан біз дұрыс бағытта келе жатқандығымыз туралы қорытынды жасауа болады. Гер тауарды жүкеуге кеткен уақыт өзгеріссіз немесе өскен болса, онда өзгерістерге енгізуды жалғастыру керек емес

13.2. Кері байланыс тиімділігі. Тәжірибеде бір тізбекті кері байланысты қолдану көп деген компанияларды басқаруда қолданылатын қарапайым үрдістердің бірі болып табылады. Дей тұрғанменде қазіргі кезе бизнес – орта тез өзгеретіні соншалық, ұйымды тиімді функциялау үшін белгілі-бір

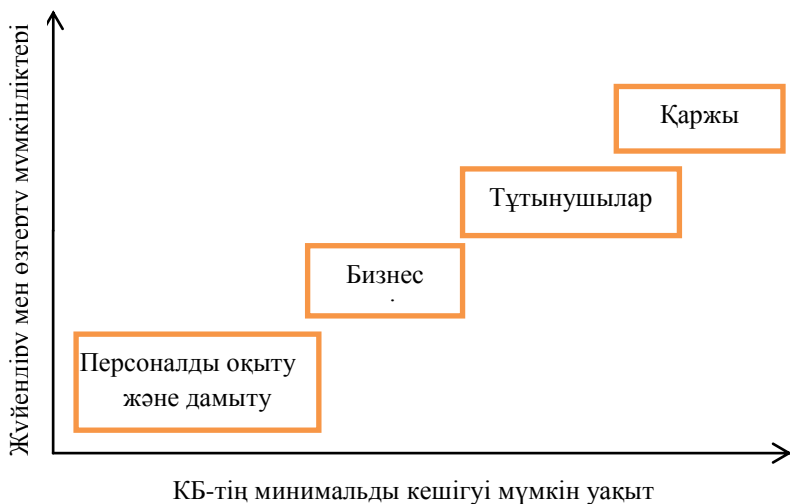
стратегия бойынша нақты және мәңгілік жүру жткіліксіз. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесі келесідегідей ауырқуларды ғана емес алдын ала анықталып алынған стратегияның өзіне де өзгерістер енгізе алатын екі тізбекті кері байланыс жүйесін ұсынады (1-сурет). Бұндай ұйымдастырушылық жоспар компания пайдасыз немесе орындау мүмкін емес мақсаттарға жетуге тырасатын жағдайлардан қашып құтылуға мүмкіндік береді.



5-сурет. Екі тізбекті кері байланыс мысалы

Теңгерілген көрсеткіштер жүйесі екі тізбекті кері байланысты ұйымдастыра алады әр квартал сайын жиналыстарда менеджерлер алынған нәтижені болжамда көрсетілген осы және өзгеде көрсеткіштермен салыстырып қана қоймай, компанияның клиенттерінің көзқарасы тұрғысынан орындалған мақсаттың тиімділігін, ішкі бизнес – жоспарды жетілдіру, персоналдарды даярлау туралы мәлімет алуға болады. Сонымен қатар, нәтижелерге қалай жеткізгендігіміз туралы ғана емес қойылған мақсаттардың актуалдылығы, тактикалық мақсаттаркөрсеткіштер жүйесінде көрсетілген қолданыстағы стратегияларға сәйкестігі талқыланады. «Үрдістер бойынша» кері байланыс механіхмі мақсаттарды жүзеге асыру деңгейінде де іс-әрекет етуді жалғастырады, кері байланыстың басқа деңгейін қалыптастырады. Екі тізбекті кері байланыс – сырты орта негізінде тактикалық әдіс қана түзетілмейді, сонымен қатар, ұйымның статегиялық мақсаттары да өзгереді. Өзгеріссіз қалатындардың қатарына тек ұйым миссиясы мен болашақ болжамдары ғана қалады.

13.3. ТКЖ жүйесі кері байланыс (КБ) құралы ретінде.



6-сурет. Баланысталған көрсеткіштер жүйесінің негізгі артықшылықтары.

Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін менеджерлер үшін компанияның дамуындағы қиын әрі нақты емес түсініктерді түсінуге, бақылауға болатын нақты сандарға алмастыратын әмбебеп тіл болып табылады. Балансталған көрсеткіштер жүйесі кері байланыс құралы ретінде рөлі жоғарыда берілген мысалда (3-суретте) көрсетілген. Бұл мысалда балансталған көрсеткіштер жүйесінің негізгі артықшылықтары анық берілген- жүйеленген, өлшенетін, бақылауға қолжетімділік. Ең маңыздысы балансталған көрсеткіштер жүйесі менеджментке кері байланысты минималды кешігуі мүмкін уақытымен жеткізеді. Кері байланыс жүйесінде кешігу уақытын кері байланыс жүйесі өзгерістер негізінде кейбір іс-әрекеттері орындайтын сәтке дейін жүйедегі өзгерістер басталған уақыттан бастап жүргізілген уақыт интервалы деп атайды.

Кері байланыс уақытының қысқаруы – кез-келген басқару жүйесінің негізгі міндеттерінің бірі, сонымен қатар, дәстүрлі жүйеде негізгі акцен ақпарат өңдеуді және өтуін жылдамдатуға мүмкіндік беретін техникалық аспектілерге жасалады, мысалы, компанияда ERP- жүйесін енгізуде жиі жиналыстарда есептілікті беру кезінде уақыт бойынша қатаңдату.

Балансталған көрсеткіштер жүйесінің инновацияларының бірі болып, кері байланыс уақытын минималдауда техникалық қана емес методологиялық басқа әдістердің болуы жатады. Басқарудың дәстүрлі жүйесі тек қаржылық көрсеткіштерді ғана есепке алады, сол уақытта балансталған көрсеткіштер жүйесінде қаржылық емес көрсеткіштер компаниядаға өзгерістер қаржылық жағдайына әсер етпестен бұрын көруге мүмкіндік беретін басқа деңгейде көрсетіледі.

ТКЖ-ның 4 перспектива – қаржы, клиенттер, ішкі процестер, оқыту және дамыту бөлінісіндегі өндірістік процесстің классикалық ұтымды құрылымына негізделеді. Дәл осы ретпен жоғарыдан төмен қарастыратын болса, кері байланыстарды алуда кешігу уақыты төмендейді. Және осы тізім бойынша төменге түсу негізінде әр құраушы бойынша көрсеткіштердің жүйеленбеуімен, өлшеуімен байланысты мәселерге жиі кездесеміз. ТКЖ кәсіпорындағы өндірістік есеп құралы ретінде ұсынды және авторлардың өздері және өзге сарапшылар стратегиялық менеджмент құралына дейін жетілдірген болатын. Басқарудың берілген құралында ұйымның стратегиясын дамыту, жүзеге асыру, мониторинг жасау және бақылау әдістері болады. ТКЖ мақсаты ұйымның операциялық әрекеттері арқылы стратегияны шынайылыққа әкелетіндей стратегиялық мақсаттарды анықтау болып табылады. ТКЖ технологиясы ұйымның менеджментіне компанияның мақсаттарын операциялық қызмет деңгейіне ауыстыруға; жеке бөлімшелердің, сондай-ақ қызметкерлердің жалпы стратегиялық мақсаттарға жетуіне әсер ету дәрежесін нақты анықтауға, бұл өз кезегінде қолда бар ресурстарды барынша жоғары қолдануға және тиімсіз, пайдасыз рәсімдердің санын барынша төменге жеткізуге және ұйымдағы стратегияның орындалуын бақылауға мүмкіндік береді.

БАҚЫЛАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Стратегиялық терминдерге түсініктеме беріңіз.
2. Миссияның мәнін түсіндіріңіз.
3. Пайымдау түсінігінің мәнін ашыңыз.

4. Стратегиялық картаның мазмұнын ашыңыз.
5. Стратегиялық мақсаттар болжамын түсіндіріңіз.
6. Стратегиялық тақырыптарға сипаттама беріңіз.
7. Компания құнын басқарудың мәні.
8. Компанияның капитал құнына түсініктеме беріңіз.
9. Акционерлік капиталдың құнын бағалау
10. Капиталдың орташа есеппелген құнын бағалау
11. Стратегияны талдаудың негізгі әдістерін атап көрсетіңіз.
12. SWOT талдау әдісіне түсініктеме беріңіз.
13. GAP-талдау әдісіне түсініктеме беріңіз.
14. Сыртқы факторларды талдау әдісіне түсініктеме беріңіз.
15. Теңгерілген Көрсеткіштер Жүйесін құрудың ерекшелігін көрсетіңіз.
16. Теңгерілген Көрсеткіштер Жүйесін құрудың жоспары.
17. Табыстың сыни факторларына анықтама беріңіз.
18. Негізгі кілттік көрсеткіштерге түсініктеме беріңіз.
19. Компанияның қосылған акционерлік құнын есептеудің мәні.
20. Таза пайда мазмұнын ашыңыз.
21. Инвестицияланған капитал мәнін түсіндіріңіз.
22. Қалдық пайда түсінігінің мазмұнын ашыңыз.
23. Компанияны басқарудың негізгі стратегияларына түсініктеме беріңіз.
24. М. Портер бойынша стратегиялар мәнін ашыңыз.
25. М. Трейси мен Ф. Вирсем бойынша стратегияларға түсініктеме беріңіз.
26. Бәсекелестік стратегияларының мазмұнын түсіндіріңіз.
27. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізу және автоматтандыру.
28. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін енгізудегі мәселелер мәнін ашыңыз.
29. Теңгерілген көрсеткіштер жүйесін автоматтандыру.
30. Стратегиялық мақсаттар мәнін түсіндіріп беріңіз.
31. Мақсатқа жету бойынша стратегиялық бастамаларды түсіндіріп беріңіз.
32. Мақсатқа жету бойынша бастамаларға сипаттама беріңіз.
33. ТКЖ негізінде мотивация жүйесін әзірлеудің маңыздылығын көрсетіңіз.
34. Мотивация жүйесімен ТКЖ жүйесінің байланысын көрсетіңіз.
35. Мотивация жүйесін әзірлеудегі негізгі кезеңдерді атап өтіңіз.
36. Еңбекақы төлеудегі бонустық жүйенің маңыздылығы.
37. Ұйымның еңбекақы төлеу жүйесіндегі негізгі қағидалары.
38. Бюджеттеу жүйесін құрудың мәнін сипаттаңыз.
39. Бюджеттеу жүйесін құрудың негізгі этаптары.
40. Негізгі бюджет түсінігінің мәнін түсіндіріңіз.
41. Операциялық бюджет түсінігінің мәнін түсіндіріңіз.
42. Оқытушы ұйымдардың қағидаларына сипаттама беріңіз.
43. Оқыту ұйымның стратегиялық мақсаты ретінде.

44. Жеке оқытудың тиімділігін түсіндіріп беріңіз.
45. Оқыту бойынша кілттік көрсеткіштерге тоқталып өтіңіз.
46. Жеке оқытудың тиімділігін түсіндіріңіз.
47. ТКЖ жүйесі және кері байланыстың маңыздылығын түсіндіріңіз.
48. Кері байланыс түсінігінің мазмұнын ашыңыз.
49. Кері байланыс тиімділігі.
50. ТКЖ жүйесі кері байланыстың құралы ретінде.

ҚОРЫТЫНДЫ

«ТКЖ негізделген теңгерімді басқарудың технологиясы мен тәжірибесі» курсы кәсіпорынды тиімді басқарудың құралы ретіндегі теңгерілген көрсеткіштер жүйесінің негізін ашады.

Қазіргі таңда стратегиялық басқарудың басымды құралы стратегиялық мақсаттар арасындасы себептік-салдарлы байланыстарға негізделген, олардың параметрлері мен жоспарланатын нәтижелерді алу факторларымен айқындалатын теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі болып табылады.

Соңғы он жылда стратегиялық басқару жүйесінде басым бағыт айқындалған – ол кәсіпорынның қызметін бағалауға және тұрақты, жоғары нәтижелерге жетуге бағытталған Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (ТКЖ).

Көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі (BSC, Balanced Scorecard) – ұйымның барлық қызметтерінің аспектілерін айқындайтын: қаржылық, өндірістік, инвестициялық, басқарушылық және т.б., оңтайлы таңдалған көрсеткіштер жиынтығы арқылы оның тиімділігін өлшеу мен бағалауға негізделген компанияның стратегиялық басқару жүйесі.

Курс «ТКЖ негізделген теңгерімді басқарудың технологиясы мен тәжірибесі» кәсіпорынның тиімділігін басқару үшін жүйе ретінде көрініс табатындықтан, қазақстандық жағдай үшін өзекті болып табылады. ТКЖ қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттар арасында, қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштер, негізгі және қосымша параметрлер, сонымен қатар қызметтің сыртқы және ішкі факторлары арасындағы тепе-теңдікті айқындайды.

Курсты оқу нәтижесінде магистранттар мынадай білімдерді игеруі тиіс:

- Стратегиялық басқарудың негізгі әдістерін;
- Стратегияны рәсімдеу техникасы;
- Құрылымдық бөлімшелерде ТКЖ жасау технологиясы;
- Стратегиялық карта және стратегиялық мақсаттар арасындағы себеп салдарлықбайланысты белгілеу дағдылары

Бұл курсты оқу ауқымды көлемдегі теориялық материалдармен танысуды қажет етеді, сол себепті пәнге дайындалуда оқулық пен тапсырмалар жинағына үлкен мән беріледі. Берілген тапсырмаларды орындау теориялық материалдарды тәжірибелік қолдану үшін мүмкіндік береді.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Д.Нортон, Р.Каплан Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с. — ISBN 978-5-9693-0139-9 (0-87584-651-3)

2. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.2009. - 409с.
3. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — Эксмо, 2010. — 160 с. — ISBN 978-5-699-37901-9
4. А. Гершун. Сбалансированная система показателей для предприятий холдингового типа
5. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты: Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 436 с.
6. Тургинбаева А.Н., Косаев К.К. Определение проекций развития строительной отрасли Республики Казахстан посредством разработки стратегических карт. // Материалы международной конференции «Новая парадигма экономического развития страны: интеграция, индустриализация, инновация». – Алматы, 2011. – Том 2 - С.158-163
7. Тургинбаева А.Н., Исаков Б.Б. Внедрение современной информационной технологии в деятельности казахстанской национальной компании как фактор сбалансированного экономического развития. //Материалы международной конференции «Новая парадигма экономического развития страны: интеграция, индустриализация, инновация». – Алматы, 2011. – Том 2 - С.150-158