

FTAXP 06.52.13  
ӘОЖ 338.2  
JEL D29

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2023-1-1-254-266>

**А.Т. ЖАНАСИЛОВА,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: [azhanasilova@mail.ru](mailto:azhanasilova@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0001-7003-153X

**Г.С. МУКИНА,<sup>2</sup>**

PhD, қауымдастырылған профессор.

e-mail: [gulsara.dyusembekova@mail.ru](mailto:gulsara.dyusembekova@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0002-2451-4984

**М.Б. СУЛТАНОВА,<sup>3</sup>**

Э.ғ.к., доцент.

e-mail: [mens-70@mail.ru](mailto:mens-70@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0001-9757-8981

**А.А. АЙДАРАЛИЕВА,<sup>3</sup>**

Э.ғ.к., доцент.

e-mail: [aizhamal\\_a@mail.ru](mailto:aizhamal_a@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0002-7291-2426

<sup>1</sup>«Тұран» университеті,

Алматы қ., Қазақстан

<sup>2</sup>Торайғыров университеті,

Павлодар қ., Қазақстан

<sup>3</sup>Жәңгір хан университеті,

Орал қ., Қазақстан

## **КӘСІПОРЫНДАРДЫ ДАМУ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ БӘСЕКЕЛЕСТІК ПОЗИЦИЯЛАРЫН ТАЛДАУ**

### **Аңдатпа**

Мақалада зерттеудің мақсаты кәсіпорынның даму стратегиясын қалыптастырудың жаңа тәсілдерін қарастыру болып табылады (Павлодар облысындағы жиһаз өндірісі мысалында). Атап айтқанда, зерттеудің мақсаты кеңістіктік модельді (SPACE модельді) және ішкі және сыртқы орта факторларын ескере отырып, сараптамалық бағалау әдісін пайдалануға негізделген кәсіпорынның бәсекелестік ұстанымдарын бағалау болып табылады. Кәсіпорынның даму стратегиясын қалыптастыру тәсілдері стратегияны қалыптастыру әдістерін және оларды қолдану нәтижелерін анықтауды қамтиды. Зерттеуде бастапқы деректерді алу барысында сауалнама негізіндегі сандық және сапалық зерттеу әдістерін қамтитын сараптамалық бағалау әдісі қолданылған. Бастапқы деректер алты балдық шкала бойынша бекітілген сұрақтардан тұратын сауалнама арқылы жиналды, сыртқы орта параметрлері мен ішкі орта жағдайын ескере отырып, кәсіпорын үшін ең оңтайлы – даму стратегиясының түрін анықтауға мүмкіндік беретін SPACE моделі пайдаланылған. Авторлар қарқынды өсудің мынадай стратегияларын ұсынады: 1) нарық шекарасын кеңейту стратегиясы; 2) нарыққа терең ену стратегиясы.

**Тірек сөздер:** кәсіпорын, сыртқы орта, ішкі орта, стратегия, бәсекелік ұстаным, қарқынды өсу.

### **Кіріспе**

Қазіргі уақытта фирмалардың қызметін дамыған және қолданыстағы стратегиясыз елестету мүмкін емес. Сыртқы ортаның күрт өзгеретін жағдайларында және олармен байланысты белгісіздіктерде фирмаларды сәтті дамытудың заманауи құралы – бұл күштердің мақсатты шоғырлануы және барлық кәсіпорындар үшін, соның ішінде аймақтағы жиһаз өндірісі үшін негізгі болып табылатын дұрыс таңдалған стратегия [1]. Әр компанияның өзіндік ерекшелігі бар, сондықтан әр компания үшін стратегияны әзірлеу процесі жеке, өйткені ол компанияның

нарықтағы жағдайына, даму динамикасына, әлеуетіне, бәсекелестердің мінез-құлқына, оның өнімдері мен қызметтерінің сипаттамаларына байланысты.

### Материалдар мен әдістер

Кәсіпорынның даму стратегиясын қалыптастыру тәсілдері стратегияны қалыптастыру әдістерін және оларды қолдану нәтижелерін анықтауды қамтиды. Авторлар кәсіпорынның даму стратегиясын қалыптастыру үшін Space модель әдісін (Space – Strategic Position and Action Evaluation model – позициялар мен әрекеттерді стратегиялық бағалау моделі) (жиһаз өндіру саласында жұмыс істейтін «Иртыш Мебель» ЖШС мысалында) пайдаланды [2]. Бұл әдіс өсудің негізгі факторларын таңдауға, кәсіпорынның сыртқы және ішкі ортасының параметрлерін ескере отырып, кәсіпорын үшін ең оңтайлы даму стратегиясының түрін анықтауға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, бұл модель компанияның бәсекелестік стратегиясын дәлірек анықтауға мүмкіндік береді, өйткені модель сыртқы және ішкі ортаны талдау факторларына негізделген.

Сыртқы және ішкі ортаны талдаудағы факторлардың әр тобы баллдық бағалаумен анықталады, оның негізінде зерттелетін ұйымның стратегиялық жағдайын сипаттайтын кесте құрылады.

Ұйымға төрт стратегиялық позицияның бірі беріледі: 1) агрессивті; 2) бәсекелес; 3) консервативті; 4) қорғаныстық – нәтижелік кестеде ұсынылған нәтижелерге байланысты.

Кәсіпорынның салалық нарықтағы стратегиялық жағдайын жалпы бағалау ұйым қызметінің төрт негізгі көрсеткішімен көрсетіледі:

- ◆ кәсіпорынның қаржылық жағдайы – 0-ден 6 баллға дейін бағаланады (0 – әлсіз қаржылық жағдай; 6 – күшті жағдай);

- ◆ осы нарықтың тартымдылығы – 0-ден 6 баллға дейін бағаланады (0 – сала тартымсыз; 6 – сала тартымды);

- ◆ кәсіпорынның бәсекелестік артықшылығы – 0-ден 6 баллға дейін бағаланады (0 – төмен бәсекелестік артықшылық, 6 – үлкен бәсекелестік артықшылық), содан кейін алынған оң мәннен 6 балл алу арқылы теріс мәнге айналады;

- ◆ Кәсіпорынның сыртқы ортасының тұрақтылығы – 0-ден 6 баллға дейін бағаланады (0 – қоршаған орта тұрақсыз, 6 – қоршаған орта тұрақты), содан кейін алынған оң мәннен 6 балл алу арқылы теріс мәнге айналады.

Жұмыстағы стратегиялық позицияны бағалау үшін сауалнама деректерін жинау әдісін қолдана отырып, сандық және сапалық зерттеу әдістерін қамтитын сараптамалық бағалау әдісі де қолданылады. Бастапқы деректер алты баллдық сұрақнаманың көмегімен жиналды. «Иртыш Мебель» ЖШС кәсіпорында алынған барлық көрсеткіштер экономикалық бейіндегі мамандардың (134 респондент) жеке пікірлері мен пікірлері негізінде тұжырымдалған.

### Негізгі ережелер

Білім мен ақпарат ағындарының көбеюі, сыртқы ортадағы өзгерістердің қазіргі қарқыны соншалық, кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеу және іске асыру кәсіпорынның болашақ даму тенденцияларын және оның болашақ мүмкіндіктерін болжаудың жалғыз тәсілі болып табылады [2]. Стратегия – бұл кәсіпорынның ұзақ мерзімді дамуының негізі, ол іс-әрекеттің ең қолайлы тәсілдерін табуға көмектеседі, компанияның мүмкіндіктері (оның ішкі ортасы) және оның сыртқы ортасы туралы дұрыс емес немесе бұрмаланған ақпаратқа байланысты дұрыс емес шешім қабылдау қаупін азайтады.

Қазір уақыт адамдарға компаниялардың негізгі ресурсы ретінде қосылады. Бәсекелестерден озып кету үшін жұмыс істей отырып, ұйым нарықтағы тұрақтылығын арттыру стратегиясын жүзеге асыра алады, сол уақытта аз және аз бос тауашалар қалады [3].

Ретроспективті талдау аясында (тарихи-әдіснамалық және хронологиялық тәсілдер) Стратегиялық менеджмент тұжырымдамасының негізін қалаушы, ресейлік американдық ғалым И. Ансофф кәсіпорынды стратегиялық басқару теориясының эволюциясындағы төрт кезеңді ажыратады.

1 кезең – «бюджеттеу». Ол уақыт кезеңін қамтиды – XIX ғасырдың 80-жылдарынан бастап 1950 жылдардың басына дейін «жаппай өндіріс дәуірі» деп аталады.

Қазіргі уақытта кәсіпорынды басқару экономикалық ғылымдағы жеке ғылыми бағыт ретінде қалыптасады. Осы кезеңдегі компаниялар үшін басты міндет аз шығындармен әлсіз сараланған тауарлар өндірісін барынша арттыру болғандықтан, кәсіпорынды басқарудың негізгі құралы Еңбек және менеджментті ғылыми ұйымдастыру мектебінің өкілдері бюджеттеу және бақылау түрінде көрсетілген жоспарлауды бөліп көрсетті [4, 74 б.].

Екінші кезең «ұзақ мерзімді жоспарлау».

Ұзақ мерзімді жоспарлау, экстраполяция – өткен кезеңдерде белгіленген үрдістерді болашақ кезеңге тарату арқылы өткен кезеңдерді ұйымдастыру көрсеткіштерінің негізінде құрылды. Ұзақ мерзімді жоспарлауды қолдану кәсіпорын стратегиясын әзірлеудің алғашқы үлкен әрекеті болды.

Ұзақ мерзімді жоспарлау мен бюджеттеудің маңызды айырмашылығы – ұзақ мерзімді жоспарлау кезінде күрделі инвестициялардың тиімділігін, инвестициялардың өтелу мерзімдерін, ақшаның уақытша құнын (ақша ағындарын дисконттау әдісі) бағалау әдістері кеңінен қолданыла бастады.

Үшінші кезең «Стратегиялық жоспарлау».

Стратегиялық жоспарлау мен ұзақ мерзімді жоспарлаудың басты айырмашылығы – компания менеджментінің қоршаған орта факторларының әсер ету дәрежесін әртүрлі түсінуі. Егер ұзақ мерзімді жоспарлау жүйесі тұрақты экономикалық өсу жағдайында компанияның ішкі мүмкіндіктерін талдауға және пайдалануға негізделген болса, онда Стратегиялық жоспарлау жүйесі сыртқы шектеулерді ескере отырып, ұйымның ішкі әлеуетін тиімді пайдалану жолдарын іздеумен сипатталады, мысалы:

- ◆ экологиялық, саяси, әлеуметтік және экономикалық тәуекелдер;
- ◆ тұтынушылар;
- ◆ сыртқы бәсекелестік күштер.

Төртінші кезең «Стратегиялық менеджмент».

Стратегиялық менеджмент жүйесі компанияны басқару технологиясы ретінде анықталады, ол сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайында оның ұзақ мерзімді дамуын анықтайды және стратегиялық маневрді жүзеге асыру қажеттілігіне әкелетін қоршаған орта факторлары мен баға конъюнктурасының өзгеруіне кәсіпорынның уақтылы жауап беруін қамтамасыз етеді, нәтижесінде кәсіпорынның жалпы даму бағытын өзгерту және түзету.

Осылайша, бизнесті жүргізу жағдайларының өзгеруіне байланысты кәсіпорынды басқару моделі эволюциясының негізгі себептері дәстүрлі сату нарықтарындағы қарқынды бәсекелестік және экономикалық процестердің жаһандануына байланысты әртүрлі экологиялық факторлардың болжанбауы болып табылады.

Алайда, кәсіпорынды стратегиялық басқару теориясының эволюциясының дәстүрлі төрт кезеңінен басқа, операцияларды зерттеу және жүйелер теориясы саласындағы танымал американдық ғалым, интерактивті Менеджмент институтының (INTERACT) негізін қалаушы Расселл Линкольн Акофф «интерактивті стратегиялық менеджмент» кәсіпорнын басқарудың бесінші моделін атап өтті.

Кәсіпорынды стратегиялық басқару теориясының эволюция кезеңдері 1-кестеде (257 б.) келтірілген.

Сонымен қатар, кәсіпорынның стратегиясын қалыптастырудың барлық әдістері кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасын талдауға негізделген, өйткені ұйымның мүмкіндіктері мен ұйым орналасқан нарықтық жағдайлар оны қалыптастырудың мүмкін жолдарын анықтайды. Сондай-ақ, адамдар, уақыт және ақпарат қазіргі заманғы шындықта таңдалған стратегияның бірдей маңызды ресурстары екенін ескеру қажет.

Бүгінгі таңда компанияның даму стратегиясын қалыптастыру негізінен бірнеше балама стратегияларды таңдауға негізделген. Әр нұсқа жалпы жағдайларға арналған стандартты шешімдерге негізделген. Кәсіпорын стратегиясын қалыптастыру әдістері туралы ең терең сұрақты Гарвард мектебінің ғалымдары зерттеді: М. Портер (1997), К. Эндрюс (1971), К. Прахалад және Дж. Хамель (1990), ол әлі де осы бағытта көшбасшы болып саналады [6].

Кесте 1 – Кәсіпорынды стратегиялық басқару теориясының эволюция кезеңдері

Сипаттамасы	Кәсіпорынды басқару моделі			
	Бюджеттеу	Кезең ұзақ мерзімді жоспарлау	Стратегиялық жоспарлау	Стратегиялық менеджмент
Кезең	1880–1950 жж.	1950–1960 жж.	1960–1970 жж.	1990 ж.
Мақсаты	Өндірісті барынша арттыру	Пайданы ұлғайту	Сыртқы орта факторларын ескере отырып, пайданы барынша көбейту	
Қол жеткізу жолдары	Өндіріс көлемін ұлғайту	Ішкі ресурстарды пайдалануды оңтайландыру	Тұрақсыз және белгісіз ортамен динамикалық тепе-теңдікті орнату	
Болжам	Өткен қайталанады	Экстраполяция арқылы анықталған тенденциялар сақталады	Жаңа тенденциялар/ құбылыстар болжамды	Ішінара болжамдылық
Сыртқы ортаның өзгеру жылдамдығы	Компанияның реакциясы баяу	компанияның реакциясымен салыстыруға болады	Компанияның реакциясы тезірек	
Процесс	Циклдік	Циклдік	Циклдік	Нақты уақыт
Басқару негіздері	Тұрақтылық	Болжау	Зерттеу	Топ-менеджменттің шығармашылығы
Еңбек персоналына көзқарас	Еңбек персоналы-кәсіпорын ресурстарының бірі		Еңбек персоналы-кәсіпорынның маңызды ресурсы	
Басқару әдістері	Бюджеттік-қаржылық жоспарлау	Экономикалық өсу болжамы	Даму стратегиясын өзгерту	Сыртқы ортаны және нарықтың дамуын есепке алу
Ескертпе: [5] дереккөз негізінде авторлармен құрастырылған.				

Кеннет Эндрюс әзірлеген SWOT-талдау компанияның мүмкіндіктері (opportunities), компанияның қауіптері (threats), күшті жақтары (strengths), әлсіз жақтары (weaknesses) сияқты факторлардың кәсіпорынға әсерін бағалауға негізделген стратегияны әзірлеуді көздейді [6].

Сонымен бірге, Майкл Портер компанияның стратегиясын қалыптастыру процесін нарықтағы компанияның күшті және әлсіз жақтары туралы түсінік беретін бәсекелестіктің бес күшін талдау негізінде өзінің бәсекелестік позициясы тұрғысынан бағалады.

### Әдебиетке шолу

«Стратегия» ұғымының эволюциясын қарастыру стратегиялық басқарудың мәнін дәл түсінуге және оның құрылымдық мазмұнын түсінуге мүмкіндік береді [7].

Әдеби дереккөздерді талдау негізінде стратегиялық менеджмент саласындағы шетелдік және отандық басқару теориясында «стратегия» негізгі ұғымын анықтауға әртүрлі көзқарастар бар екендігі анықталды [8]:

- ◆ кәсіпорынның ұзақ мерзімді мақсаттарына жету үшін ұйымдастырушылық және экономикалық шаралар жүйесі;
- ◆ компанияның мақсаттарын, мүмкіндіктерін және қызметкерлердің мүдделерін үйлестіруді қамтамасыз ететін компания қызметінің жалпы бағыты;
- ◆ компания қызметін басқару тәсілдерінің жүйесі;
- ◆ болашақты зерттеу, кәсіпорынды дамытудың ықтимал сценарийлерін талдау;

♦ басты мақсатқа қол жеткізу үшін басымдықтарды, проблемалар мен ресурстарды айқындайтын стратегиялық іс-қимыл жоспары;

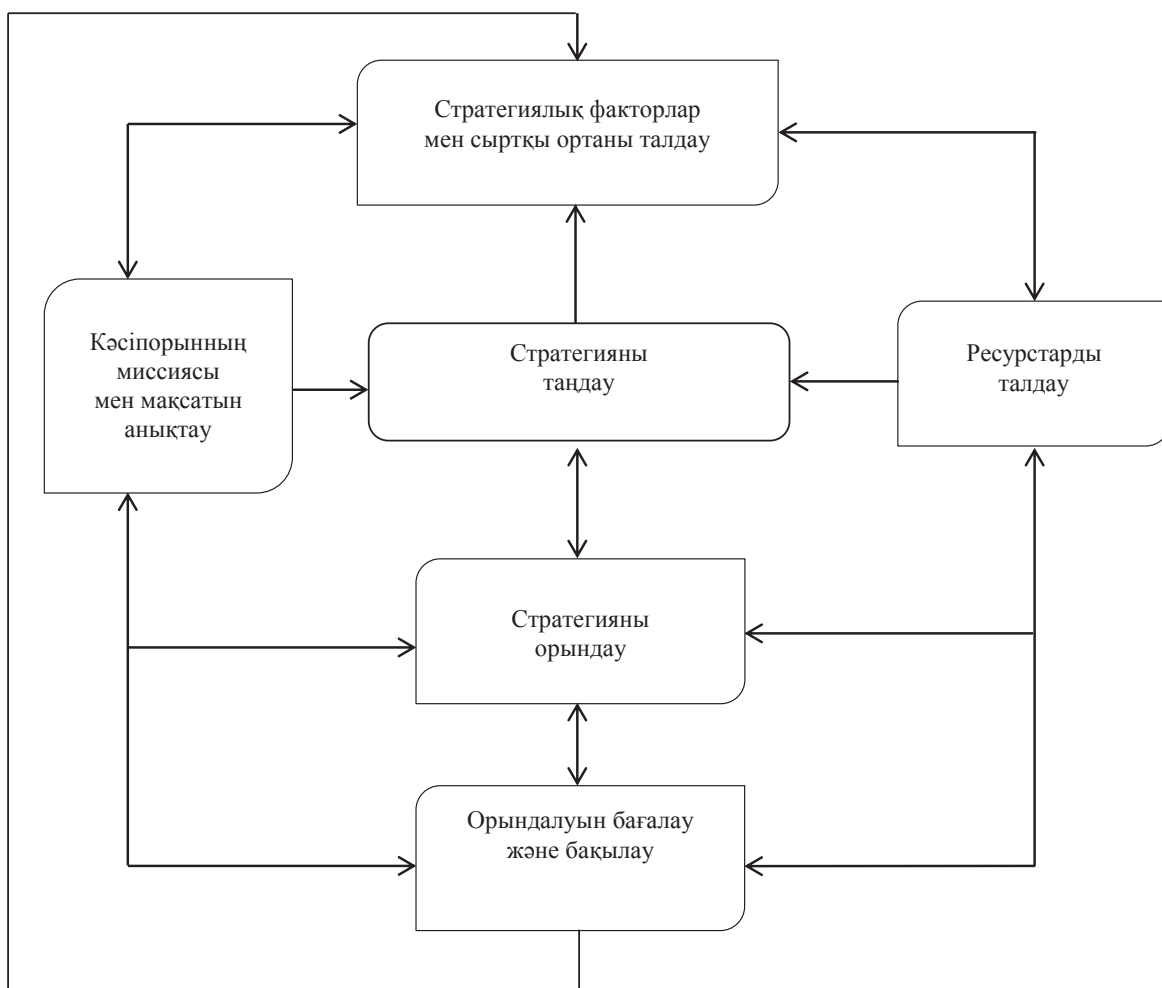
♦ мақсат қою және оларға қол жеткізу үшін тиісті шаралар әзірлеу.

Мақалада «сыртқы іскерлік орта» термині жиі қолданылады және оның отандық кәсіпорындар үшін ерекше маңызы атап өтіледі, өйткені қазіргі уақытта ел экономикасы ішкі тұтынуға емес, шикізатқа және экспортқа бағытталған болып қала береді [9].

Бұл ретте, табиғи ресурстар – бұл әлемдегі бәсекелестіктің жаһандық факторы.

Осылайша, стратегиялық басқару стратегиялық шешімдерді қабылдау (жоспарлау) және іске асыру (жедел басқару) процесі болып табылады, оның негізі кәсіпорынның меншікті ресурстық әлеуетін ұйым жұмыс істейтін сыртқы іскерлік ортаның әлеуетті мүмкіндіктерімен және қауіптерімен салыстыру үшін әзірленген даму стратегиясын қалыптастыру болып табылады.

Кәсіпорынды стратегиялық басқару құрылымы 1-суретте көрсетілген.



Сурет 1 – Кәсіпорынды стратегиялық басқару құрылымы

Ескертпе: Зерттеу нәтижелері бойынша авторлармен жасалған.

Ғалымдардың стратегияны әзірлеу және іске асыру процесіне қатынасы екі түрлі.

Игорь Ансоффың айтуынша, компанияны стратегиялық басқару келесі негізгі міндеттер бойынша шешімдердің дәйекті дамуы болып табылады [10, 274 б.]:

- 1) кәсіпорын қызметіне бағалау (ішкі аудит) жүргізу;
- 2) кәсіпорынның ұзақ мерзімді дамуының стратегиялық мақсаттарын тұжырымдау;
- 3) компанияның портфельдік стратегиясы туралы шешім қабылдау.



Ғалымдар С. Вутон және Т. Хома ұсынды. Кәсіпорынды стратегиялық басқару процесі екі кезеңнен тұрады, олар өз кезегінде алты кезеңнен тұрады [11]. Олар:

1. Стратегиялық талдау:

- ◆ сыртқы ортаны талдау;
- ◆ ішкі ортаны талдау;
- ◆ оларды жиынтық бағалау.

2. Стратегиялық бағытты анықтау:

- ◆ болжау;
- ◆ кәсіпорынның миссиясы мен мақсаттарын қалыптастыру;
- ◆ болжамдар мен мақсаттар арасындағы стратегиялық «сәйкессіздіктерді» анықтау.

Д.И. Шендел және К. Дж. Хаттер кәсіпорынды стратегиялық басқаруды «ұйымның таңдалған мақсаттарды іске асырудан тұратын қоршаған ортамен байланысын анықтау және құру процесі» ретінде, компанияға, оның филиалдары мен бөлімшелеріне қол жетімді ресурстарды неғұрлым оңтайлы бөлу және пайдалану арқылы сыртқы іскерлік ортамен қарым-қатынастың мақсатты жағдайына қол жеткізу әдісі ретінде қарастырады. мүмкіндігінше тиімді және тиімді жүргізу қызметінің бағыттары [12, 25 б.].

Дж. Хиггенс «стратегиялық басқару ұйымның қоршаған ортамен өзара іс-қимылын басқару арқылы кәсіпорын миссиясын жүзеге асыру мақсатында басқару процесін» білдіреді [13, 52 б.].

Шетелдік экономистердің ғылыми зерттеулерін талдау негізінде болжау, кеңістіктік иерархиялық тұжырымдамалық, қажеттіліктер мен мотивтер категорияларымен байланыс сияқты стратегиялық басқарудың белгілері анықталды [13, 73 б.].

Жүйелік тәсіл стратегияны жүйенің құрамдас бөліктері ішінде белгілі бір құрылымы мен байланысы бар жүйе ретінде қарастыруды қамтитыны анықталды.

Жоғарыда белгілі анықтамаларға сүйене отырып, авторлар «кәсіпорын стратегиясын» келесідей анықтаймыз.

Авторлардың пікірінше, «кәсіпорын стратегиясы – бұл бизнес мақсаттарына қол жеткізуге және қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді перспективада кәсіпорындардың тиімді жұмыс істеуі мен дамуын қамтамасыз етуге бағытталған кәсіпорынның еңбек ұжымының экономикалық және ұйымдастырушылық қатынастарына басқарушылық әсер ету жүйесі».

## Нәтижелер мен талқылау

Павлодар облысында жиһаз өнімдерінің нарығы бәсекелестер санының көптігіне байланысты өте шоғырланған болып табылады.

Осы кәсіпорынның даму стратегиясын айқындау мақсатында («Иртыш Мебель» ЖШС мысалында) статистикалық деректер негізінде 2019–2021 жж. жиһаз өндірісінің серпініне талдау жасау қажет, оның нәтижелері 2-кестеде (260 б.) келтірілген [2].

Келтірілген кесте Павлодар облысында 2019–2020 жж. кезеңінде жиһаз өнімдері өндірісінің айтарлықтай төмендеу үрдісі байқалады деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді. 2019 ж. жиһаз өнімдерін өндіру көлемі:

- ◆ 2017 жылға қарай – 148,9 пайызды;
- ◆ 2020 жылға қарай – 79,1 пайызды құрады.

2021 ж. Павлодар облысында жиһаз өнімдерін өндірудегі жағдай, жиһаз өнімдерін өндіру көлемі 111,4 пайызға жетіп, бұдан басқа жиһаз өнеркәсібінде жұмыс істейтін кәсіпорындар саны 6 бірлікке немесе 2019 жылмен салыстырғанда 28,8 пайызға артып отыр.

Нәтижелер зерттелетін кәсіпорын Павлодар қаласының жиһаз нарығының орташа тартымдылығымен, сондай-ақ тұрақты қаржылық жағдайымен сипатталатынын көрсетеді, ол өз кезегінде оның тұрақсыз сыртқы ортасымен шектеледі. Сонымен қатар, компания, зерттеулерге сәйкес, жиһаз сату нарығында агрессивті бәсекелестік позицияны алады, бұл бәсекелестерге қарсы тұрудың әлеуетті қабілетін тудырады.

Кесте 2 – Павлодар облысында 2019–2021 жж. жиһаз өнімдерін өндіру динамикасын талдау

Көрсеткіш	жыл			2021 қатысты 2019/2020, пайыздар	
	2019 ж.	2020 ж.	2021 ж.	2019 ж.	2020 ж.
Жиһаз өнімінің нақты көлем индексі, пайыздар	148,9	79,1	111,4	74,8	140,8
Корпустық жиһаз өндірісі, млн теңге	1008	348	727	72,1	208,9
- интерьер заттарын өндіру, мың дана	37	27	34	91,9	125,9
- офистік жиһаз өндірісі, мың дана	38	25	29	76,3	116,0
- сауда жабдықтарын өндіру, мың дана	37	42	44	118,9	104,8
Жиһаз өнеркәсібінде жұмыс істейтін кәсіпорындар саны, бірлік	61	52	67	109,8	128,8
Ескертпе: [14] авторлар Қазақстан Республикасы стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігінің ұлттық статистика бюросының деректері негізінде жасаған.					

Осылайша, «Иртыш Мебель» ЖШС кәсіпорнының бәсекелестік позицияларының қарқынды өсуін күшейту үшін мынадай қарқынды өсу стратегиялары ұсынылады:

- 1) нарық шекарасын кеңейту стратегиясы;
- 2) нарыққа терең ену стратегиясы.

Қарқынды өсу стратегиясымен байланысты оңтайлы стратегияны таңдау «Иртыш Мебель» ЖШС басшылығына кәсіпорынның дамуын ұзақ мерзімді перспективада тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

SPACE моделін пайдалана отырып жүргізілген талдау нәтижелеріне негізделі отырып, біз қарқынды өсу стратегиясын қалыптастыру мен іске асырудың орындылығы туралы қорытынды жасай аламыз, ол мынадай жолдарды көздейді:

- 1) қолданыстағы өнім ассортименті бар нарыққа неғұрлым терең ену;
- 2) қолданыстағы ассортименті бар жаңа нарықтарға ену.

Жалпы, кәсіпорынның тиімділігі ішкі және сыртқы ортаның келесі факторларына байланысты:

- ◆ нарықтың осы сегментінің тартымдылығы;
- ◆ кәсіпорынның қаржылық жағдайы;
- ◆ бәсекелестік артықшылықтардың болуы және кәсіпорынның сыртқы ортасының тұрақтылығы.

Жоғарыда баяндалғанның негізінде Павлодар облысында бәсекелестік басымдығын, жиһаз нарығының тартымдылығын және осы саладағы сыртқы ортаның тұрақтылығын, атап айтқанда «Иртыш Мебель» ЖШС мысалында бағалау қажет.

#### 1. «Иртыш Мебель» ЖШС бәсекелестік артықшылығын талдау.

2019–2021 жылдар кезеңінде «Иртыш Мебель» ЖШС клиенттік базасы тұрақты түрде кеңейтілді, алайда 2021 ж. сатылымдар өсу қарқынының төмендегені байқалады. «Иртыш Мебель» ЖШС нарық сегментіндегі өзгерістер динамикасы 3-ші кестеде келтірілген.

Кесте 3 – «Иртыш Мебель» ЖШС нарық сегментіндегі өзгерістер динамикасы

Индекс	2019 ж.	2020 ж.	2021 ж.	Жоспары
Әлеуетті клиенттер саны	1654	1923	1478	1750
Тартылған клиенттер саны	930	951	872	938
Ұсынылатын жиһаз бөлшектерінің саны	91	106	94	115
Нарыққа ену индексі,%	48,5	50,6	56,6	59,7
Тұтынушылық сенім коэффициенті,%	12,9	12,9	12,5	13,1
Ескертпе: Сараптамалық бағалау әдісінің негізінде авторлармен құрастырылған.				

Алынған мәліметтер негізінде жаңа клиенттерді тартудың оң динамикасына қарамастан, «Иртыш Мебель» ЖШС жиһаз өнімдерін сату нарығына ену деңгейі біртіндеп төмендеп келеді, бұл жоғары бәсекелестікке байланысты және Компанияның нарықтық үлесінің өсу қарқынының төмендеуінен көрінеді деп қорытынды жасауға болады.

Алайда, «Иртыш Мебель» ЖШС-не клиенттердің сенім коэффициентінің артуы оң факт болып табылады.

4-кестеде экономикалық бейіндегі мамандардың жеке пайымдары мен пікірлері негізінде тұжырымдалған «Иртыш Мебель» ЖШС бәсекелестік басымдылығының көрсеткіштері келтірілген.

Кесте 4 – «Иртыш Мебель» ЖШС бәсекелестік басымдылығының көрсеткіштері

Индекс	Сандық бағалау (0–6)	Сапалы бағалау
Тарту динамикасы	2	орташа
Стратегиялық мақсаттарды іске асыру	3	төмен орта
Нарықтық үлесі	5	төмен орта
Тұтынушылардың адалдығы(сенім)	4	жоғары
Өнімнің айрықша ерекшеліктері	4	айтарлықтай
Орта есеппен	3,6	
Вектор	-2,4 -6 = 3,6 – 6 –2,4 (орта есеппен)	
Ескертпе: Сараптамалық бағалау әдісінің негізінде авторлармен жасалған.		

4-кестенің нәтижелері негізінде – 2,4 тең бәсекелестік артықшылықты сандық бағалау үшін орташа балл есептелді. Бәсекелестік артықшылық осі бәсекелестік позиция графигінде теріс болғандықтан, орташа және максималды балл арасындағы айырмашылық ретінде ось бойымен қолданылатын индикаторды есептеу қажет.

2. Сыртқы орта тұрақтылығының көрсеткіштерін талдау.

Павлодар қаласында жиһаз өнімдерін өндірушілер: «Қазақстан» ЖШС, «Империал» ЖШС, бірқатар басқа кәсіпорындар болып табылады.

Бәсекелестік ортаны бағалау үшін нарықтың бір сегментінде жұмыс істейтін және жиһаз өнімдерінің ұқсас ассортимент позицияларын шығаратын кәсіпорындарды бөлген жөн. Айту керек, бұл өндірушілердің жиһазы ламинатталған бөлшектер тақтасынан жасалған жиһаз.

Таза ағаштан жасалған қатты бөлшектерден жасалған жиһаз үлгілері іс жүзінде жоқ. Жоғарыда аталған өндірушілердің бағалары бойынша осы материалдан жасалған «орташа» жиһаз жиынтығының бағасы 125 мың теңгеден аспайды.

«Иртыш Мебель» ЖШС фабрикасы өндіретін жиһаз бәсекеге қабілетті және бағасы бойынша айтарлықтай ерекшеленеді.

5-кестеде бес балдық шкала бойынша Павлодар қаласының жиһаз нарығының бәсекелестік ортасына балдық талдау берілген.

Кесте 5 – Павлодар қаласының жиһаз нарығының бәсекелестік ортасын талдау

Салыстыру параметрі	«Иртыш Мебель» ЖШС	«Imperial» ЖШС	«Эталон» ЖШС
Экологиялық қауіпсіздік	4	3	3
Күші	4	3	3
Бағасы	2	4	4
Эстетикалық қасиеттері	3	4	3
Ілеспе қызметтер	4	2	4
Барлығы	17	16	17
Ескертпе: Сараптамалық бағалау әдісінің негізінде авторлармен жасалған.			

Салыстыру көрсеткендей, «Иртыш Мебель» ЖШС жиһазы орташа бәсекелестік позицияда. «Иртыш Мебель» ЖШС өнімін түпкі тұтынушылардың негізгі сегменті орташа ауқатты отбасылар болып табылады.

6-кестеде (262 б.) сыртқы орта тұрақтылығының көрсеткіштерін бағалау берілген. Бағалау 6 балдық шкала бойынша да жүргізіледі. Кестеге сәйкес қоршаған орта тұрақтылығының орташа көрсеткіші есептеледі, ол 6 тармаққа азаяды, өйткені бәсекелестік позиция графигіндегі тұрақтылық осі теріс.



Кесте 6 – «Иртыш Мебель» ЖШС сыртқы орта тұрақтылығының көрсеткіштері

Индекс	Сандық бағалау (0-6)	Сапалы бағалау
Инфляция деңгейі	4	жоғары
Сұраныс	3	бар
Бәсекелестік қысым	5	орташадан жоғары
Бәсекелес кәсіпорындар бағасының таралуы	4	салмақты
Орта есеппен	4	
Вектор	– 6 = 6 – 4 = -2 (орта есеппен)	
Ескертпе: Сараптамалық бағалау әдісінің негізінде авторлармен жасалған.		

3. Павлодар қаласындағы жиһаз сату нарығының тартымдылық көрсеткіштерін талдау. 7-кестеде Павлодардағы жиһаз сату нарығының тартымдылық көрсеткіштерінің бағасы көрсетілген.

Кесте 7 – Жиһаз сату нарығының тартымдылық көрсеткіштері

Индекс	Сандық бағалау (0-6)	Сапалы бағалау
Өсу қарқыны	5	төмен
Әлеуетті пайдалылық	5	орташа
Бәсекелестердің шоғырлануы	5	жоғары
Орта есеппен:	5	
Ескертпе: Сараптамалық бағалау әдісінің негізінде авторлармен жасалған.		

4. Компанияның қаржылық позициясы.

Кәсіпорынның қаржылық жағдайы – айналым және негізгі капиталды оңтайландыруды, салық және баға саясатын, пайданы бөлуді және т.б. қамтитын ұйым қызметінің барлық аспектілерін қамтиды.

Талдау нәтижелері бойынша «Иртыш Мебель» ЖШС кәсіпорнының қаржылық жағдайын сандық бағалау үшін орташа балл 4,3 есептелді.

3–7 кестелерді талдау негізінде жиһаз сату нарығындағы «Иртыш Мебель» ЖШС бәсекелестік позициясын сипаттайтын график құруға болады (2-сурет, 263 б.). Осылайша, «Иртыш Мебель» ЖШС жиһазы графиктің оң жақ бөлігінде, әрі оң жақ квадранттарда симметриялы орналасқан.

Бұл жағдай Павлодар қаласындағы жиһаз сату нарығының орташа тартымдылығымен, тұрақсыз сыртқы ортамен шектелген «Иртыш Мебель» ЖШС-нің тұрақты қаржылық жағдайымен сипатталады.

Жоғарғы оң жақ квадранттағы Позиция «Иртыш Мебель» ЖШС-нің жиһаз сату нарығындағы агрессивті бәсекелестік позициясын көрсетеді, бұл бәсекелестерге қарсы тұрудың әлеуетті қабілетін білдіреді...

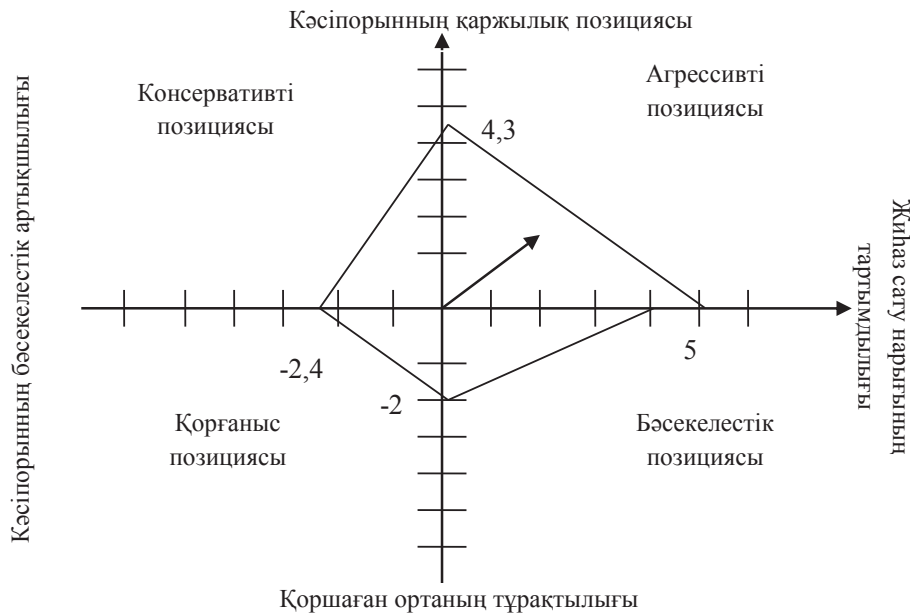
Нәтижелер зерттелетін компания Павлодар қаласының жиһаз нарығының орташа тартымдылығымен, тұрақсыз сыртқы ортамен шектелген тұрақты қаржылық жағдаймен сипатталатынын көрсетеді.

Сонымен қатар, компания, зерттеулерге сәйкес, жиһаз сату нарығында агрессивті бәсекелестік ұстанымға ие, бұл бәсекелестерге қарсы тұру мүмкіндігін тудырады.

Осылайша, «Иртыш Мебель» ЖШС кәсіпорнының бәсекелестік позицияларының қарқынды өсуін күшейту үшін мынадай қарқынды өсу стратегиялары ұсынылады:

- 1) нарық шекарасын кеңейту стратегиясы;
- 2) нарыққа терең ену стратегиясы.

Қарқынды өсу стратегиясымен байланысты оңтайлы стратегияны таңдау «Иртыш Мебель» ЖШС басшылығына кәсіпорынның дамуын ұзақ мерзімді перспективада тиімді басқаруға мүмкіндік береді.



Сурет 2 – «Иртыш Мебель» ЖШС бәсекелестік позициясы

Ескертпе: Авторлармен жасалған.

Нәтижесінде ұйымның тиімділігі ішкі және сыртқы ортаның келесі факторларына байланысты:

- ◆ нарықтың осы сегментінің тартымдылығы;
- ◆ кәсіпорынның қаржылық жағдайы;
- ◆ Кәсіпорынның сыртқы ортасының тұрақтылығы;
- ◆ бәсекелестік артықшылықтардың болуы.

### Қорытынды

Әрбір ұйым күрделі көп функциялы жүйе болып табылады. Осыған байланысты кәсіпорынның функционалды стратегиясын кәсіпорынның нақты мақсаттарына жетудің және оны дамытудың нақты жолдарын көрсететін жалпы стратегия деп санауға болады.

Осылайша, келесі бағыттар әзірленуі мүмкін:

- ◆ персоналды басқару;
- ◆ маркетингтік бағыт;
- ◆ өндіріс және бағыт;
- ◆ функционалдық сала;
- ◆ қаржылық бағыт;
- ◆ инновациялық бағыт.

Кәсіпорынды дамытудың барлық ықтимал баламаларын білу кәсіпорынға ұйымның ұзақ мерзімді тиімділігін барынша арттыратын стратегиялық жолды таңдауға көшуге мүмкіндік береді.

Белгілі бір кәсіпорындағы функционалды стратегия бағыттарының жиынтығы кәсіпорынның алдына қойылған нақты мақсаттардың құрамымен анықталады.

Таңдалған бағыт – бұл «Иртыш Мебель» ЖШС кәсіпорнын одан әрі дамыту үшін сапалы ұсынымдар ғана. Нәтижесінде, компанияның стратегиясы экономикалық болжамдар мен компанияның ықтимал даму нұсқаларын есептегеннен кейін стратегиялық жоспарда бекітіледі.

Функционалдық стратегияларды таңдаудың дұрыстығына қатысты факторлар кәсіпорынның даму стратегиясын іске асыруға ықпал ететін келісілген мақсаттар, сондай-ақ кәсіпорынның белгіленген мақсаттарға қол жеткізуде елеулі кедергілері жоқ екенін көрсететін сыртқы және ішкі факторлар болып табылады. Осылайша, факторлардың көпшілігі таңдалған стратегияны және оның даму бағыттарын іске асыруға ықпал етеді.

## ӘДЕБИЕТТЕР

- 1 Mackay D., Zundel M. Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management // *International Journal of Management Reviews*, 2018, no. 2, pp. 175–194. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12091>
- 2 «Иртыш Мебель» ЖШС экономикалық дамуы туралы есебі, 2021. URL: <https://www.Irtysh Furniture.com> (өтініш берілген күн: 15.03.2022)
- 3 Peres F., Fogliatto F. Variable selection methods in multivariate statistical process control: A systematic literature review: *Computers & Industrial Engineering*, 2017, no. 2, pp. 115–125. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.12.006>
- 4 Malhotra N.K. *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2020, 172 p.
- 5 Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2019, 576 p. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2019.06.168>
- 6 Porter M. *Competitive strategy: Measuring business excellence*, 2017, no. 2, pp. 57–89. URL: <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- 7 Iazzolino G., Laise D. Value creation and sustainability in knowledge-based strategies // *Journal of Intellectual Capital*, 2021, no. 3, pp. 457–470. URL: <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0082>
- 8 Hyväri I. Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation // *Social and Behavioral Sciences*, 2019, no. 26, pp. 108–115. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2019.06.168>
- 9 Soosay C., Nunes B., Bennett D.J., Sohal A., Jabar J., Winroth M. Strategies for sustaining manufacturing competitiveness // *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2020, no. 1, pp. 6–37. URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2014-0043>
- 10 Thompson Arthur A., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases 13th Edition*. McGraw-Hill Companies; 13th Edition, 2021, 1056 p.
- 11 Mao P., Li S., Ye K., Cai H. A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects // *KSCE Journal of Civil Engineering*, 2017, no.1, pp. 45–53. URL: <https://doi.org/10.1002/kpm.155>
- 12 Pearce J.A., Robinson R.B. *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*. 11th Edition, McGraw-Hill International, New York, 2021, 326 p.
- 13 Leal J., Lucas S., Magalhães P. *Handbook of Research on Information Management for Effective Logistics and Supply Chains*. Hershey, PA, USA: IGI Global, 2018, 214 p.
- 14 Қазақстан Республикасы стратегиялық жоспарлау және реформалар жөніндегі агенттігінің ұлттық статистика бюросы. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (өтініш берілген күн: 19.09.2022)

## REFERENCES

- 1 Mackay D., Zundel M. (2018) Recovering the divide: a review of strategy and tactics in business and management // *International Journal of Management Reviews*, no. 2, pp. 175–194. URL: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12091>. (In English).
- 2 «Іртыш Мебель» ЖШС экономикалық дамуы туралы есебі, 2021. URL: <https://www.Irtysh Furniture.com> (өтініш берілген күн: 15.03.2022). (In Kazakh).
- 3 Peres F., Fogliatto F. (2017) Variable selection methods in multivariate statistical process control: A systematic literature review: *Computers & Industrial Engineering*, no. 2, pp. 115–125. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2017.12.006>. (In English).
- 4 Malhotra N.K. (2020) *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 172 p. (In English).
- 5 Grant R.M. (2019) *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 576 p. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2019.06.168>. (In English).
- 6 Porter M. (2017) *Competitive strategy: Measuring business excellence*, no. 2, pp. 57–89. URL: <https://doi.org/10.1108/eb025476>. (In English).
- 7 Iazzolino G., Laise D. (2021) Value creation and sustainability in knowledge-based strategies // *Journal of Intellectual Capital*, no. 3, pp. 457–470. URL: <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2015-0082>. (In English).
- 8 Hyväri I. (2019) Roles of top management and organizational project management in the effective company strategy implementation // *Social and Behavioral Sciences*, no. 26, pp. 108–115. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2019.06.168>. (In English).
- 9 Soosay C., Nunes B., Bennett D.J., Sohal A., Jabar J., Winroth M. (2020) Strategies for sustaining manufacturing competitiveness // *Journal of Manufacturing Technology Management*, no. 1, pp. 6–37. URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2014-0043>. (In English).

10 Thompson Arthur A., Strickland A.J. (2021) Strategic Management: Concepts and Cases 13th Edition. McGraw-Hill Companies; 13th Edition, 1056 p. (In English).

11 Mao P., Li S., Ye K., Cai H. (2017) A field theory based model for identifying the effect of organizational structure on the formation of organizational culture in construction projects // KSCE Journal of Civil Engineering, no.1, pp. 45–53. URL: <https://doi.org/10.1002/kpm.155>. (In English).

12 Pearce J.A., Robinson R.B. (2021) Strategic Management, Formulation, Implementation and Control. 11th Edition, McGraw-Hill International, New York, 326 p. (In English).

13 Leal J., Lucas S., Magalhães P. (2018) Handbook of Research on Information Management for Effective Logistics and Supply Chains. Hershey, PA, USA: IGI Global, 214 p. (In English).

14 Qazaqstan Respublikasy strategialyq josparlau jáne reformalar jónindegi agenttığınıń últyq statistika bürosy. URL: <https://www.stat.gov.kz/> (ötiniş berilgen күн: 19.09.2022). (In Kazakh).

**А.Т. ЖАНАСИЛОВА,\*<sup>1</sup>**

докторант.

\*e-mail: [azhanasilova@mail.ru](mailto:azhanasilova@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0001-7003-153X

**Г.С. МУКИНА,<sup>2</sup>**

PhD, ассоциированный профессор.

e-mail: [gulsara.dyusembekova@mail.ru](mailto:gulsara.dyusembekova@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0002-2451-4984

**М.Б. СУЛТАНОВА,<sup>3</sup>**

к.э.н., доцент.

e-mail: [mens-70@mail.ru](mailto:mens-70@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0001-9757-8981

**А.А. АЙДАРАЛИЕВА,<sup>3</sup>**

к.э.н., доцент.

e-mail: [aizhamal\\_a@mail.ru](mailto:aizhamal_a@mail.ru)

ORCID ID: 0000-0002-7291-2426

<sup>1</sup>Университет «Туран»,

г. Алматы, Казахстан

<sup>2</sup>Торайгыров университет,

г. Павлодар, Казахстан

<sup>3</sup>Жангир хан университет,

г. Уральск, Казахстан

## **АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕГО КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ**

### **Аннотация**

Целью исследования в статье является рассмотрение новых подходов к формированию стратегии развития предприятия (на примере производства мебельной продукции в Павлодарской области). В частности, целью исследования является определение конкурентных позиций предприятия, основывающееся на использовании пространственной модели (модель SPACE) и метода экспертных оценок с учетом факторов внутренней и внешней среды. Подходы к формированию стратегии развития предприятия предполагают определение методов формирования стратегии и результатов их использования. В работе использован метод экспертных оценок, включающий количественные и качественные методы исследования с применением анкетирования в качестве сбора первичных данных. Исходные данные были собраны с помощью анкеты, содержащей фиксированные вопросы с использованием шестибальной шкалы, применена модель SPACE, позволяющая определить тип стратегии развития – наиболее оптимальный для предприятия с учетом параметров внешней среды и состояния внутренней среды. Авторами рекомендуются следующие стратегии интенсивного роста: 1) стратегия расширения границ рынка; 2) стратегия глубокого проникновения на рынок.

**Ключевые слова:** предприятие, внешняя среда, внутренняя среда, стратегия, конкурентная позиция, интенсивный рост.

**A.T. ZHANASSILOVA,\*<sup>1</sup>**

PhD student.

\*e-mail: azhanasilova@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-7003-153X

**G.S. MUKINA,<sup>2</sup>**

PhD, associated professor.

e-mail: gulsara.dyusembekova@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-2451-4984

**M.B. SULTANOVA,<sup>3</sup>**

c.e.s., associate professor.

e-mail: mens-70@mail.ru

ORCID ID: 0000-0001-9757-8981

**A.A. AIDARALIYEVA,<sup>3</sup>**

c.e.s., associate professor.

e-mail: aizhamal\_a@mail.ru

ORCID ID: 0000-0002-7291-2426

<sup>1</sup>Turan University,

Almaty, Kazakhstan

<sup>2</sup>Toraighyrov University,

Pavlodar, Kazakhstan

<sup>3</sup>Zhangir khan University,

Uralsk, Kazakhstan

## **ANALYSIS OF THE FORMATION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY AND ITS COMPETITIVE POSITIONS**

### **Abstract**

The purpose of the study in the article is to consider new approaches to the formation of an enterprise development strategy (using the example of furniture production in the Pavlodar region). In particular, the purpose of the study is to assess the competitive position of the enterprise, based on the use of the method of expert assessments, taking into account the spatial model (Space Model) and factors of the internal and external environment. Approaches to the formation of an enterprise development strategy include determining the methods for formulating a strategy and the results of their application. When obtaining the initial data, the study used the method of expert assessments, including quantitative and qualitative research methods based on a questionnaire. The initial data was collected using a survey composed of pre-approved questions using a six-point scale, the SPACE model was used, which allows determining the most optimal type of development strategy for the enterprise, taking into account the parameters of the external environment and the state of the internal environment. The authors also propose the following strategies for intensive growth: the first is a strategy for expanding the boundaries of the market; the second is a deep market penetration strategy.

**Key words:** enterprise, external environment, internal environment, strategy, competitive position, intensive growth.