



Дулат Тастекей

ӨТЕ МАҢЫЗДЫ

Кәсіпкер алдыңғы
10 жылында неге
дайын болуы керек?



AmalBooks
by BAQYTJAN BUQARBAI

ӘОЖ 005
КБЖ 65.290–2
Т 23

Кітап Бақытжан Бұқарбайдың қатысуымен жазылды

Тастекей Д.

Т 23 **Өте маңызды.** Кәсіпкер алдыңғы 10 жылында неге дайын болуы керек? / Дулат Тастекей. – Алматы: AmalBooks баспасы, 2021. – 240 бет.

ISBN 978-601-06-6734-1

Бизнес ашу үшін қалтада мол ақша немесе тіреп тұрған «дөкейіңіз» болуы керек десеңіз, қателесесіз. Басыңызда идея болса және оны жүзеге асыру жолын білсеңіз жеткілікті. Қолыңыздағы кітап сізге дәл осы мәселенің сыр-қырын үйретеді.

Бүгінгінің бизнесмені – кешегі алыпсатар емес. Ол – новатор, өнертапқыш, өз саласына жаңашылдық әкеліп, оны өзгертіп жібере алатын жан. Бизнесінің болашағына сараптама жасап, тәуекелдің алдын ала біледі. Нағыз бизнесмен алдымен өзіне, өзінің кәсібіне инвестиция салуды тоқтатпайды. Сіздің кәсіп ашамын деген титтей ниетіңіз болса, бұл еңбек осы мамандықты дұрыс игеріп, нағыз бизнесмен болуды үйретеді.

Кітап авторы – кәсібін шағын ломбардтан бастап, Қазақстанның барлық өңірінде филиалдарын өркендетіп, қаржы компаниясына айналдырған кәсіпкер, меценат. Оның бизнес жолы, жеке тәжірибесі, түйгендері мен білгендері кәсіп бастауға ниетті кез келген оқырман үшін қызықты әрі пайдалы болары сөзсіз.

ӘОЖ 005
КБЖ 65.290–2

Барлық құқықтары қорғалған. Бұл кітаптың ешбір бөлігін авторлық құқық иесінің жазбаша рұқсатынсыз Интернет желісінде және корпоративті желілерде жариялауға, жеке және көпшілік пайдалану үшін ЭЕМ жадысына жазуды қоса алғанда, қандай түрде болсын, қандай жолмен болса да қайта шығаруға тыйым салынады.

ISBN 978-601-06-6734-1

© Тастекей Д., 2021
© Бұқарбай Б., 2021

Мазмұны

	Алғысөз	6
1-тарау.	Бизнес ұғымының қазақша этимологиясы	15
2-тарау.	Корпоративтік мәдениет туралы	32
3-тарау.	Бизнес бастау оңай ма?	46
4-тарау.	Бизнесіте бағытты таңдау	52
5-тарау.	Бизнесітің брендке айналуы	60
6-тарау.	Стартап пен бизнесітің ұштасуы	69
7-тарау.	Кәсіптің ішкі миссиясы	77
8-тарау.	Неге біреу – банкрот, біреу – табысты? ..	88
9-тарау.	Бизнес бастауға капитал қайдан келеді? ..	103
10-тарау.	Бизнесіті масштабтандыру	110
11-тарау.	Бәсекелестіктің пайдасы қандай?	119
12-тарау.	Бизнесіте серіктес керек пе?	126
13-тарау.	Кәсіпкердің басқару объектілері.	137
14-тарау.	Бизнесменге көмек берер тұлғалық қасиеттер	219
15-тарау.	Бизнесменнің әлеуметтік жауапкершілігі ...	226

АЛҒЫСӨЗ

Осы уақытқа дейін оқыған кітаптарымның ішінде Максим Котиннің «Додо книга» деп аталатын туындысы қатты есімде қалды. Бұл кітапта кәсіпкер алғаш ісін бастағанда еден жууға дейін қызметкерлеріне көрсетіп тұрғанын жазады. Қызығы, бизнесіміздің алғашқы жылдары менің де әрбір филиалға кіріп, менеджерлердің қызмет көрсетуін бақылайтын әдетім бар еді. Егер көңілден шықпай жатқан тұсы болса, әрқайсысына жеке-жеке түсіндіруден жалықпайтынмын. Кейінірек, компания кеңейіп, филиалдарымыз көбейген сайын бұл физикалық түрде мүмкін емес болып қалды.

Nike компаниясының негізін қалаған Фил Найттың «Продавец обуви» және қазір көбімізге таныс жолаушы тасымалдау қызметі туралы *«inDriver: От Якутска до Кремниевой долины»* кітаптарын ерекше қызығушылықпен оқыдым. Таңғалғаным, олардың жүріп өткен өмір жолы, кәсіпті аяғынан тік тұрғызғандағы барлық тәжірибелері, қиындықтары толықтай болмаса да, ішінара біздің қалыптасу тарихымызға сәйкес келеді.

Түсінгенім, қандай бизнес болмасын, олардың қалыптасу тәжірибелері, ішкі процедуралары ортақ болады екен. Шығаратын өнімің, қызметкерлеріңнің біліктілігі мен географиялық жағынан алшақтық болуы мүмкін. Бірақ бизнесті құру, дамытуға келгенде барлық кәсіпкерлер өзара ортақ қағидаларға сай әрекет ететінін түсіндім.

Бір кездері 500-ге жуық қызметкерді қамтыған Қазақстан мен Ресейде филиалдары бар TAS GROUP компаниялар тобы – студент жігіттің санасындағы арманы мен жоспары ғана еді, енді шынайылыққа айналып отыр. Ішкі құрылымы толығымен өзгеше болады деп ең ірі банктердің біріндегі орнымды тастап кеткенде мен дәл осы дүниелерді армандадым, енді шындыққа айналдырып келемін. Ұзақ жылдарға созылған қалыптасу процесінен өткен соң, аяққа тік тұрған компанияның жүріп өткен жолы бізден кейінгі жас кәсіпкерлер үшін қызық болар? Біздің жұмыс процесіне енгізген қағидаларымыз бен құндылықтарымызды өзге стартаптар үлгі ретінде алатын шығар? Қалай болғанда да, компания тәжірибесі өзгелер үшін пайдалы болар деген ниетпен осы кітапты жазып отырмын.

Қазір қоғамда кәсіпкер феномені қызығушылық туғызып отыр. Кәсіпкер боламын дейтін жастардың да қатары артты.

**Осы кітап арқылы бизнеспен
айналысқысы келетін жандарға үлгі
болатын бір бейнені қалыптастырып,
кәсіпкерге керек тәжірибемнен алған
бар мағлұматты ұсынғым келеді.**

Сондай-ақ, бұл дүние алдағы жылдары нарығымызға келетін жас ойыншылар үшін де құнды болады деген үміттемін. Сіздер тек бизнес туралы практикалық мағлұмат алып қана қоймай, бизнес енді сәнге айналып отырған қоғамның келбеті мен оның өзгерістеріне де куә боласыздар. Бір қызықты айтайын. Осыдан он жыл бұрын біздің ең дәулетті кәсіпкерлеріміздің тізімін жариялайтын «Форбс» журналы әлі шыққан жоқ еді. Олардың бай-

лығы, жиған-тергені ашық жазылмайтын. «Серый кардинал» тәрізді адамдар кімнің жағдайы қандай екенін сырттай жақсы білетін, бірақ ашып айтпайтын. Алғаш рет «Форбстағы» кәсіпкерлердің тізімін, олардың бизнесін көргенде де таңданыс болды. Біз ол жердегі бизнесмендердің әртүрлі салада кәсібі бар екенін, байлығының нағыз көлемін алғаш рет көрдік. Дәл осы кезеңге тек біздің буынымыз ғана куә болды, сондықтан кітап сол ауыспалы кезеңнің атмосферасын қамтуымен де құнды.

Мұны тек компанияның тәжірибесі ғана емес, бизнесмен ретіндегі менің жүріп өткен жолымның белгілі бір кезеңінің қорытындысы да дер едім. Бұл – Дулат Тастекейдің ұзақ жылдар бойы жинаған білімі, бетпе-бет келген қателіктері мен өмірлік тәжірибесінен құралған дүние.

Мен бала кезімде есепке өте алғыр болғандықтан, үлкендер: «Есепке жақын, бұдан экономист не қаржыгер шығады», – деген сөздерді жиі айтатын. Олардың айтқандарын құлағыма құйып, өзім де қаржыгер болуым керек деп жоспарлап жүрдім. Бір қызығы, экономистің оқуына қазақ тілі мен әдебиетінен шығарма жазып жүріп түсіп кеттім.

Тоғызыншы сыныпта Шығыс Қазақстаннан Алматыға қоныс аударып, қазақ тілі мен әдебиетін тереңдете оқытатын мектепке оқуға түстім. Ол жерде гуманитарлық бағытқа басымдық беріп, жаратылыстану пәндеріне қызығушылығым әлсіздеу болды. Есеп болмаған соң, енді экономист болуым екіталай, не де болса заңгер болайын дедім. Заңгер мен қаржыгер 1995 жылдан 2005 жылға дейін ең абыройлы мамандықтар еді. Заң, құқықтанудан олимпиадаға дайындала бастадым.

Ол уақытта республикалық олимпиададан жүлделі орын алсаң, жоғары оқу орнына емтихансыз түсуге мүмкіндік бар болатын. Өкініштісі, оныншы, он бірінші сы-

ныптарда олимпиадаға қатысқанмен, алғашқы үштіктен көрінбедім, жүлделі орынға іліге алмадым. Ол уақытта «Алтын белгі» деген марапат мектеп аттестатында тек «бес» деген баға тұрған және олимпиададан жүлде алған оқушыларға берілетін. Қанша озат оқысаң да, республикалық олимпиададан орын жеңіп алмасаң, университетке түсу өте қиын еді.

Не де болса емтиханға дайындаламын деп жүргенде, Қазақстан экономика және құқықтану институты өздері олимпиада ұйымдастырып, жеңімпаздарға тегін грант ұсынамыз деп хабарландыру жариялады. Әкем хабарландыруды радиодан естіп қалып, қолымнан жетектеп сонда апарды. Өзім гуманитарлық мектепте оқыған соң, бейімділігім осы ғой деп қазақ тілі және әдебиетінен шығарма жазуды таңдадым.

Қорытындысы белгілі болатын күні сыныптастарыммен бірге қыдырып жүрген едік. Досым екеуміз институтқа барсақ, кешігіп қалыппыз. Ол жердің күзетшісі қызыл майка кигенімізге қарап: «Майка киген балаларға қайдағы олимпиада?» – деп қуып жіберді. Көңілім түсіп, мектепке келсем, институттың өзі іздеу салып жатыр екен. «Дулат Тастекеев деген оқушыларыңыз бірінші орынды иеленіп, грант ұтып алды», – деп мектепке хабарласыпты. Соны естіп, мәз болып, 11-сыныпты бітірмей жатып, 14 мамырда-ақ студенттік билетімді қолға алған едім. Олимпиаданы жеңген соң, қай факультетке барсаң да өз еркің. «Іздегенге – сұраған» деп, экономика бөлімін таңдадым.

Бизнес туралы білгенімді студент күндерімнен-ақ жинақтадым деп айта алмаймын. Бакалавриатта тек қаржыгер мамандығы, қаржы туралы ғана біле алдым. Ол кезде «Форбс» сынды мұқабасы жылтыр журналдар енді ғана пайда болып жатқан еді. Солардың бірінің мұқабасынан

Ержан Тәтішевтің¹ суретін көріп, сол кісідей банкир болсам деп талай армандадым. Оқу бітірген соң бірнеше рет түйіндемемді «БТА Банкке» (ол кезде «ТұранӘлем» деп аталатын) жіберіп, өте алмадым. Біраз уақыттан кейін ғана сәті түсіп, корпоративтік бизнесті басқару басқармасында несие беруші менеджер қызметіне қабылдандым. Бақылайтын үш компания болды: Sulpak, «Технодом», «Планета электроники». Осылармен жұмыс істедім. Өкініштісі, Ержан Тәтішевпен кездесе алмадым, банкке жұмысқа орналасқан жылдары ол кісі адам қолынан қазақ тапты.

Ал «БТА Банк» болса, сол жылдары дүркіреп тұрғанына қарамастан, менің арманымдағыдай болмады. Ішкі құрылымы, жүйесі, тіпті адамдарына дейін ұнамады. Қызметкерлердің қарым-қатынасы шиеленіскен, бір-бірімен бәсекелес, әріптеске көмек беру деген атымен жоқ. Басшымен қарым-қатынас қиын, айтқаныңды жеткізе алмайсың. Ең қарапайым процедураларды жүзеге асыру үшін үлкен бюрократиядан өтесің. Әрине, үлкен компанияларда бюрократиясыз болмайтыны да рас. Ірі құрылымдар жай қимылдайды дегенмен де келісуге болады. Бәлкім, өз бизнесімді құрып, едәуір тәжірибе жинақтаған маған қазір ол нәрселер қалыпты көрінетін шығар.

¹ Ержан Тәтішев (1967–2004) – қазақстандық қаржыгер, банкир, «ТұранӘлем» банкінің басқарма төрағасы және оның ең ірі акционері. 2004 жылы 19 желтоқсанда аңшылықта қайтыс болған. Сол уақытта оған «ТұранӘлем» банкі акциясының 20,25%-ы тиесілі еді.

Ресми мәлімет бойынша, Ержан Тәтішев джип көлігінің рөлінде отырып, жыртқыш аң қуған. Қуып жеткенде 12-калибрлі қаруын жанындағы серігі Мұратхан Тоқмәдиге береді. Тура сол кезде көлік төмпешікке шығып кетіп, қару өздігінен атылады. Оқ банкирдің тура басына тиеді.

2017 жылы Мұратхан Тоқмәди КТК арнасының эфирінде, кейін сотта Тәтішекті Мұхтар Әбіләзовтың бұйрығымен атқанын мойындады. Әбіләзов Тәтішев қайтыс болғаннан кейін банкті басқарған. (Уикипедия материалдары бойынша)

Ал тәжірибесіз, 23–24 жастағы жігіттің көзқарасы мүлде басқа еді. Емін-еркін ортада жүріп үйренген мені банктің ішкі ережелері тіпті тұншықтырып жібергендей болды. Бұл жерге ұқсамайтындай мүлде басқа қаржы институтын құрамын деген арманымды арқалап, ол жерден кетіп қалдым.

Менде еліміздің қаржы нарығының елеулі, мықты ойыншысына айналып, оны өзгерту, қызметтерді халыққа жақын ету деген ниет болды. Қызметкерлері бірін-бірі аңдитын емес, бірін-бірі қолдайтын, жаңа форматта, жаңа технологияларды қолданатын қаржы институтын елестеттім. Әлі де елестетудемін.

2007 жылы 25 жасымда Executive MBA деген бағдарламаға түстім. Сол жерден, жанымда бірге оқыған азаматтардан бизнесті жүргізу, ұйымдастыру жайында әлдеқайда терең, мол мағлұмат алдым. Отызға жуық адам оқыдық, топтың ішіндегі ең жасы мен едім. Арамызда елуден асқан кәсіпкерлер, тіпті банк басшылары да болды. 2009 жылы бағдарламаны аяқтағанда: «Бизнес бастау керек!» – деген нық сенімде болдым. 2010 жылы TASCREDIT компаниясының негізі қаланды. Сол уақытқа дейін бойдағы бар жиған-тергеніммен, бағдарламадан құйып алған жанар-жағармаймен төрт жыл бойы айналдырып келе жатқан кішкентай кәсібімді белгілі бір деңгейге дейін жеткіздім. 2014 жылдары жанар-жағармайымды тауысқанымды, биік белестерді бағындыру үшін тағы да білімді толықтыру, ары қарай өсіп-жетілу керек екенін сезіне бастадым. Білім ошақтарын саралап, Ресейдегі «Сколковоға»² тоқтадым.

² Сколково МБМ (Мәскеу бизнес мектебі) 2006 жылы негізі қаланған, ресейлік және халықаралық бизнес өкілдерінің ұйымдасуымен пайда болған жекеменшік бизнес-мектеп. Қазақстандықтарға танымал кәсіпкер Роман Абрамович ғимаратын салу үшін 25 гектар көлемінде жер берген. Инвестор Рубен Варданян бастаған өзге кәсіпкерлер жобаға жалпы құны 120 миллион доллар салған. Сол жылы McKinsey бизнес-мектеп үшін бірін-

2015 жылы сол жерде бизнес туралы білімімді толықтыру процесі басталды. Студент кезде сабаққа қатысты оқулықтарды ғана оқыдым, мектепте кітапқа қызығушылығым көбірек еді. Себебі бізге әлем әдебиеті, қазақ әдебиеті оқулығынан бөлек оқуға қосымша кітаптар беретін. 2003 жылы университет бітіріп, отбасын құрдым. Әр отбасыда болатыны секілді тұрмыстық қиындықтар басталып, кітап оқу сирексіп кетті. Ашығын айтқанда, жылына ары кетсе бір кітап қана оқитынмын. 2015 жылға дейін осылай болды. «Сколковода» адамдардың кітап оқып, қаншалықты өзгертетінін, қандай әсер ететінін көрдім. Кітап оқуды қайта қолға алдым.

* * *

«Сколковода» жанымда бірге оқитын курстастарымның көпшілігі – ресейлік кәсіпкерлер. Байқағаным, оларда шенеунік дәрежесі әлі жоғары. Оңаша әңгіме айтып отырсаң: «Ты поаккуратнее, он же чиновник», – деп отырады. Міне, сол жағынан біз Ресейден алда келеміз.

Ал біздің қоғамда баланс өзгерді. Кәсібімізді бастаған 2010 жылы бизнесті тексеруге мораторий жарияланған еді. Араласатын достарымның көбісі – мемлекеттік қызметкерлер. Ол кезде мемлекеттік қызметкердің статусы кәсіпкерге қарағанда әлдеқайда жоғары тұрды. Ешкімнің тексерісінен қорықпайтын, тіпті өздері тексерушілердің қатарында болатын мемлекеттік қызметкерлердің табысы жоғары еді. Ал кәсіпкердің бейнесі – басқаша. Бизнес-

ші стратегиясын дайындайды. Негізін қалаушылардың бірі Рубен Варданянның сөзінше, «Сколковоның» қаншама студенті болса да, олардан үлкен табыс түспейді. Максимум дәріс беретін профессорлардың жалақысын ақтауы мүмкін. Жобаның негізгі мақсаты – Ресей нарығына жұмыс істейтін, бизнеске, жергілікті нарыққа өзгеріс әкелетін кәсіпкерлерді тәрбиелеу.

мен десе көшеде шағын дүңгіршегі бар, жүгіріп «оптов-кадан» тауар әкеліп, соны сатқанына мәз болатын адам елестейтін. Ол тапқанының жартысын тексерушілердің жолына төгеді. Айына бір келетін өрт сөндірушісі, тауары мен қызметін тексеретін мамандары, салығы бар. Одан қалғанын бала-шағасына апарып береді. Оның жанында мемлекеттік қызметкерлер су жаңа «мерседес» мініп жүретін. Сонда достарым: «Әлі көресіңдер, он жылдан кейін жағдай өзгереді. Қарапайым мемлекеттік қызметкер болудан жұрт қашатын болады», – дегеніме сенбеген еді. Қазір мемлекеттік қызметтің беделінің түсіп кеткенін көріп жатырмыз.

Ел үшін шағын және орта бизнес керек, ол – экономиканың қан тамыры. Қазір жергілікті атқарушы билік пен министрліктерде шағын және орта бизнестің үлесін көбейту үшін әртүрлі шаралар жасалып жатыр. Кәсіпкерлер палатасы, «Даму», «Бәйтерек» қоры құрылды. Біз ол жұмыстардың дұрыс бағытта болуына ықпал еткенімізбен, кәсіпкер ретінде тікелей ортасында бола алмаймыз. Сен бірінші кезекте өз кәсібіңді, оны алға бастыруды ойлауың керек. Осы кітап арқылы қолдан келгенше елдегі кәсіпкерлік деген саланың дамуына, кәсіпкерлердің көбеюіне өз үлесімізді қосқымыз келеді.

Сондықтан бұл кітапты таза тәжірибеге негізделген, бизнес басқаруға қажет құралдарды талдай отырып, сізге ең қажеттісін ұсынатын дүние деп айта аламын. Нағыз қазақи менталитет пен Қазақстанда бизнес жүргізуге болатын жайттарды ашып айтамын.

Пандемияға байланысты 2020 жылғы карантин көп нәрсені өзгерткен, өзгертуге ықпал еткен уақыт болды. Кітап жазу идеясы да карантинде туды. Кешке көбінде үйде болған соң, білгенімді оқырмандарыммен бөлісе берейін деп инстаграмда тікелей эфирге шығып жүр-

дім. «Сол жерде айтып жүргендеріңізді кітап қылып шығарсаңыз барынша жүйелі, ұтымды болар еді», – деп оқырмандардың өздері де идея тастады.

Көмекшім Райымбектен: «Осы бағытта жаза алатын, жұмыс істей білетін азаматтарды іздестірейік», – дегенімде, сегіз кітаптың авторы, баспагер Бақытжан Бұқарбайды ұсынған еді. Оның жазған «Күміс кітабы» да, Игорь Маннның «Нөмір 1» еңбегін қазақшаға аударғаны да маған кезінде ерекше әсер етті.

Орыстың ұлы жазушысы Лев Толстойдың: «Кітапты жаза аламын деген кезде емес, жазбауға ешбір мүмкіндік қалмады деген сәтте жазу керек», – дегені бар ғой. Ішкі сезімге салып айтатын болсам, өзім де осы межеге келіп қалған сияқтымын. Әйтеуір, ермек үшін жазып отырмағанымды нақты білемін.

Кітапты оқыған адам менімен бетпе-бет сұхбаттасқандай әсерде болса, бір бағытта ойлайтын, менің айтқым келген дүниені түсінетін адамдардың қатары жалғыз менімен шектелмейтіндігін «Алақайлап!» айтуға болады. Сенің идеяңды қуаттайтын, қолдайтын жақтастарыңның көптеп пайда болуы – үлкен табыс және заманымыздың бізге сыйлаған бір нығметі.

*Оқырманға деген ең ізгі ниетпен,
Дулат Тастекей*

 [dulat_tastekeyev](#)

 [Dulat Tastekey](#)

1-тарау

Бизнес ұғымының қазақша этимологиясы

Егер *business* сөзін тікелей ағылшын тілінен аударсаңыз, «шаруа, іс-әрекет» дегенді білдіреді. Бірақ оның түбірі *busy* сөзі – «қолы бос болмау, қарбалас болу» деген мағына береді. Менің ойымша, бизнес, бизнесмен деген сөздердің қазақша баламасына дәл осы ұғым лайық. Яғни, бизнесмен – үнемі қарбаласта жүретін, артық уақыты жоқ адам.

Ал «бизнес» сөзінің қазақша этимологиясын ашу үшін оның шығу төркініне көңіл аудару керек. Қазақ тарихында «кәсіпкер» деген сөз кездеспейді. Тарихта да, әдебиетте де дәулеттінің бәрін «бай» деп көрсете берген. Кедейді, жұмысшы табын бірінші орынға шығарып, байды «қулак» деп Сібірге айдатқан, не оның көзін жойған кеңес идеологиясы байды – жарлыны қанаушы, оның бар уақытын, энергиясын өзіне алып, болмайтын ақы беретін адам деп бейнеледі. «Абай жолынан» бастап барлық кеңестік әдебиетте бақуатты адамдар сондай образда жасалған.

Шын мәнінде тарихта қазақ билері мен батырларының бәрі де бақуатты болған жә-

не олардың бәрін бірдей «кедейді қанаушы топ» деп қарастыра беруге болмас. Абай атамыздың өзі де руындағы ең дәулетті әулеттің ұрпағы, бар өмірін шығармашылығына арнаған тұсында, оның ауылына, шаруасына, тіпті қысқы үйінің құрылысына дейін інісі Оспан жауапты болған. Яғни, бай тұтас бір ауылдың малына, шаруашылығына жауап беретін, соның бүтіндігіне жауапты өкілдің қызметін атқарды. Егер сол ауылдың жетімі мен жесірі, жарлысы өзге ауылға қайыр сұрап барса, бүкіл руға, байға сөз келеді. Олардың сүйегіне таңба болып тиеді, қазақ үшін жақынын қайыр сұратып жіберу – өте ұят, ауыр жағдай.

Менің атам – Құлбай, оның әкесі – Тастекей. Өзі өмір сүрген ауылында оның «қызыл бұзауға, қызыл қозыға сауда жасаған» деген аты қалған. Түсінікті болу үшін айтсақ – сол кездегі көпес, саудагер. Өзге өңірден зат, таңсық дүние әкеліп, ауылдастарына сатқан. Қазақтың тойы қашанда бітпеген ғой, әрқайсысына жібек мата, киім-кешек, тұрмыста маңызды басқа да дүниелер керек. Бірақ алатын ақша болмаған соң, құнын малмен бағалайды екен. Атам: «Үйіндегі буаз сиырың туса, келесі жылы бұзауын аламын», – деп саудаласады екен. Оның «қызыл бұзауға, қызыл қозыға сауда жасаған» деген аты содан қалса керек.

Сол заманда кәсіпкер деген аты болмаса да, жеті атасынан байлық қалмағанмен, қазақта өз табысын өзі тапқан саудагерлер де болды. «Жібек жолы» еліміздің оңтүстігіндегі бірнеше қаланы басып өтіп, мәдени-рухани, сауда-саттық қарым-қатынастардың орнауына түрткі болды, ел аралап мата мен шай сататын саудагерлердің, көпестердің көбеюіне ықпал етті.

Бірақ қазақтағы кәсіп капитализмнен бұрын феодализмге жақын дер едім. Бізде орыстардағыдай «крепостное право» болған жоқ. Крепостной тікелей байға бағы-

нышты болды, оның төңірегінен алысқа аттап баса алмады. Біздің еліміздегі шаруаларда оларға қарағанда еркіндік бар еді, бұған көшпенді өмір салты да әсер етті деп білемін. «Абай жолында» егін егіп, күнін көрген Дәркембайлар бөлек ауыл болып отырған жоқ па? Егінімен басқа ауылдан малын, бүкіл керек-жарағын сатып алды. Яғни, жоқтан бар жасады, мұны да сол кездегі кәсіпкерліктің бір формасы деуге болады.

Қазір баспа бетінде, ауызекі тілде болсын, «бизнесмен» және «кәсіпкер» сөздері қатар қолданылады. Бизнесмен – әлбетте, ағылшыннан келген кірме сөз. Бизнеспен айналысатын бизнесмен және бизнесмен деген де – бір, айырмашылығы тек – жынысына байланысты ерекшелік қана. Ал, кәсіпкер – аты айтып тұрғандай, бір кәсіппен айналысатын адам. Дегенмен, екеуінің айырмашылығы бар ма, түсінік аясы бір ме деген сұрақ туындайды.

Кәсіпкер деп орыстың «предприниматель» деген сөзін аударып алдық. «Сколковада» оқығанда бізге «бизнесмен» және «предприниматель» деген сөздердің мағынасын екі түрлі түсіндірді. Мәселен, арзанға тауар алып, қымбатқа сататын, дүкен ашу, жанар-жағармай бекеті тәрізді шаруамен айналысатын адамды бизнесмен деуге болады. Ал кәсіпкер – өнертапқыш. Нарыққа жаңашылдығымен келеді, жаңа дүние ойлап табады. Мысал ретінде «Тесланы» шығарған Илон Маск пен айфонды әлемге танытқан Стив Джобсты айта аламыз. Орысша ұғымда олар – кәсіпкерлер, бизнесмендерден жоғары тұрады.

Дегенмен, мен «кәсіпкер» деген баламаға келісе қоймаймын. Қазақша «предпринимательді» тура өз мағынасында аударатын сөз жоқ, «өнертапқыш» десек – мағынасы тіпті жоғалып кетеді. «Қолы бос емес ер адам» мағынасында «бизнесмен» сөзі кәсіпкердің ерекшелігін жеткізе алмайды.

Ал ағылшын тілінде осы мағынаға келетін *entrepreneur* деген сөз бар. Оны «өзінің жеке бизнесін бастаған адам» деп айтамыз, бірақ оның ұғымы бизнесменге қарағанда әлдеқайда кең. Меніңше, бізде дәл осы сөздің баламасы жоқ, «кәсіпкер» мен «бизнесмен» оның ұғымын толық бере алмайды. Қазақ тіліне тағы бір жаңа сөз қосылуы керек тәрізді. Осы арада біздегі іскерлік әдебиеттің, функционалды тілдің әлі де толық қалыптаспағанын аңғарамыз.

Адамдардың көбісі «бизнесмен» және «кәсіпкер» ұғымдары бір мағына береді деп ойлап, екеуін синоним есебінде қолдана береді. Жалпақ тілмен айтқанда, бизнесмен дегеніміз – жаңашылдығы жоқ, бұрыннан келе жатқан бизнес-идеяны жүзеге асыратын адам. Ал кәсіпкер болса – жаңа бизнес идеяны не өнімді нарыққа алғашқы болып шығаратын адам. Осының арқасында ол нарықта бірден көшбасшыға айналады.

Кәсіпкер келе-келе бизнесменге айналады, бірақ керісінше болмайды.

Бизнесмен мен кәсіпкер арасындағы негізгі айырмашылықтар келесідей:

1. Өзінің бірегей идеясын басшылыққа ала отырып стартап бастайтын адамды кәсіпкер (*entrepreneur*) деп айтамыз. Бизнесмен болса, бұрыннан келе жатқан идеяға сүйене отырып ісін дөңгелетеді.

2. Бизнесмен күш-жігерімен, жан-тәнімен берілудің арқасында нарықта өз орнын табады, ал кәсіпкер – өз ісі үшін нарық қалыптастырады.

3. Бизнесмен нарықта – ойыншы. Кәсіпкер болса – нарық көшбасшысы, өйткені ол ісін бірінші болып бастады.

4. Бизнесмен табиғатынан есепшіл, ал кәсіпкер интуицияға басымдық береді.

5. Бизнесмен өзіне дейінгі бизнесмендер салып кеткен жолмен жүреді, демек, оның сәтсіздікке ұшырау ық-

тималдығы төмен. Кәсіпкердің тәуекелі жоғары, өйткені ол жолды бірінші болып жүріп өтпек.

6. Бизнесмен дәстүрлі әдістерге жүгінеді. Кәсіпкер болса, дәстүрлі емес жолдарды қарастырады.

7. Бизнесмен пайда алуға бағытталған, кәсіпкер болса – адамдарға, жұмысшыларына, тұтынушыларға маңыз береді.

8. Бизнесмен үлкен бәсекелестікке ұшырайды, өйткені ол қалыптасқан нарықта күресе отырып, өз орнын табуға мәжбүр. Кәсіпкер бұл мәселеге тап болмайды.

	Бизнесмен	Кәсіпкер <i>Предприниматель</i> <i>Entrepreneur</i>
Сипаттамасы	<i>Бизнесмен бар идеямен бизнесті бастайды, тұтынушыларға дайын өнімдер мен қызметтерді ұсынады</i>	<i>Кәсіпкер жаңа идеяны арқау етіп, коммерциялық әрекетпен айналысады</i>
Нарықтағы орны	<i>Ойыншы</i>	<i>Көшбасшы</i>
Табиғаты	<i>Есепшіл, үнемшіл</i>	<i>Интуицияға басымдық береді</i>
Нарық	<i>Қалыптасқан нарықта орнын белгілейді</i>	<i>Жаңа нарықты қалыптастырады</i>
Тәуекел факторы	<i>Азырақ</i>	<i>Салыстырмалы түрде жоғары</i>
Мақсатқа жету үшін қолданатын әдістері	<i>Дәстүрлі</i>	<i>Дәстүрлі емес</i>
Көзқарасы	<i>Бүтін</i>	<i>Шашыраңқы</i>
Бағыттануы	<i>Пайда</i>	<i>Адамдар</i>
Бәсекеге қабілеттілігі	<i>Өте жоғары</i>	<i>Төмен</i>

Біздің айналысып жатқанымыз – дәстүрлі түрде болған, қазір де бар нәрсе, яғни осы тұрғыда мені бизнесмен деуге болады. Қазақстан нарығындағы ерекшелігіміз – айналысып жүрген автоломбардты жаңа форматқа көшіргенімізде. Осыған дейін автоломбард дегенді ақшадан қысылған кезде көлігіңді кепілдікке қойып, қажет соманды қарызға алуға болатын қаржы құралы деп айтатын едік. Ал біз бұл процесті одан әрі дамытып, тұтынушылар үшін әлдеқайда ыңғайлы еттік. Енді қаржы қажет болған кезде ақша алу үшін машинаңызды тастап кетпейсіз, тек құжаттарын рәсімдеп кепілдікке қоясыз да айдап жүре бересіз. Яғни, сізден көлігіңізді қалдырып кетуді талап етпейді, өзіңізде болады, төлем жасап отырсаңыз жеткілікті. Осы жағынан қарасақ, мені белгілі бір деңгейде *entrepreneur* деуге келетін шығар. Егер мұндай жаңашылдықпен келмегенде – нарықтағы ломбардпен, кепілдікке қарыз ақша берумен айналысатын сан түрлі компанияның бірі болып қала берер ме едік?

Бизнесмен білгенін істейтін адам ба?

Жоғарыда бизнесті – қарбаластық, ал бизнесменді – үнемі қарбаласта жүретін адам деп түсіндірдік. Шын мәнінде, кәсіпкер де дәл сондай режимде өмір сүреді. Ол әрдайым кәсібімді қалай дамытсам, қалай ерекшеленсем, қалай клиент тартсам деген ойдың құшағында жүреді. Бірақ неге бұл тақырыпты бизнестің қазақша этимологиясы деп атадық?

Соңғы кездері байқағанымдай, қоғамда «бизнесмен», «кәсіпкер» деген сөздер мүлде басқаша ұғымда қолданылып жүр. Кейде сені өзгелерге кәсіпкер деп таныстырса, елдер ақшасы бар, бос уақыты көп, қай кезде демаламын, қай сәтте жұмыс істеймін десе де өзі білетін, білгенін істейтін адам ретінде қабылдайды. Меніңше, қазіргі жастардың «бизнесмен боламыз» деп жүргендері осындай

түсініктің әсерінен болса керек. Танымал «Форбсқа» шығып, шетелде іс-сапарда жүретін бизнесмендердің жинаған активі де көп, көпшілік алдындағы беделі де жоғары. Оның өмірі өзгелер үшін тек байлық пен жан тыныштығының ортасында өтіп жатқандай елестейді. Осындай бейне кез келген адамды қызықтырары сөзсіз, бәрі сондай болғысы келеді. Бұл – барлық салаға қатысты құбылыс. Мәселен, неге жасөспірімдер шоу-бизнес жұлдыздарына еліктейді? Қазіргі өнер адамдарын шоу-бизнес пен «той-бизнесті» ұштастыра білген кәсіпкерлер деуге болады. Шығармашылықпен айналысады және содан туған өнімін сата біледі. Олардың қоғамдағы танымалдығы, материалдық жағдайы, дәулеті әрдайым өзгелердің қызығушылық нысанына іліккен. Олардың мініп жүрген көлігі, қымбат сағаттары мен шетелдегі демалыстарына қарап, көпшілігі соларға еліктейді. Сөзіме дәлел ретінде продюсері болып беруді ұсынып, жиі хабарласатын жастарды айта аламын. «Ертең талантымыз танылып, жетістікке жетсек, сізбен пайданы бөлісіп отырамыз», – деген ұсыныстар жиі түсіп тұрады.

Жастардың кәсіпке бет бұруы – таза романтиканың жемісі. Бизнесменнің ешқайсысы көпшілік алдына бар проблемасын жайып салмайды, қазіргі трендке сай кәсіпкерліктің жақсы жағын ғана көрсетеді. Ал оңашада ашық сөйлескенде, олардың проблемалары да жетіп артылады. Осындай ішкі «кухнясын» білгендіктен –

**бизнесмен қазақи түсініктегі білгенін
істеп жүре беретін адам емес,
керісінше, шаруасы бастан асатын,
әрдайым қарбалас, қазіргі заманның
адамы дер едім.**

Жасыратыны жоқ, кәсібімді енді бастағанда менде де жоғарыдағыдай ой болды. «Менің кәсібім бар, өз компанияма өзім қожайынмын. Өз уақытымды басқара аламын, ұйықтауды, демалысты, жұмысты өзім жоспарлаймын» деген сияқты ой әрдайым санамда тұрды және осы ойдың өзі ерекше ләззат сыйлады, шабыт берді. Тіпті достарыма да мақтанып айтып жүретінмін. Ал бизнес көлемі үлкейіп, кәсіп алдындағы, серіктестерің мен қызметкерлер алдындағы жауапкершілік ұлғайған сайын, өзіңе-өзің қожайын болу деген қағиданың алыстап бара жатқанын байқайсың. Бұл – серіктестерің мен қызметкерлерің жабылып, уақытыңды иеленіп алды деген сөз емес. Керісінше, олардың уақытын сыйлап, бағалағаннан болады. Өзгені құрметтегеннен кейін «мен кездесуді қалаған сағатқа қойып, қалаған уақытта өткізе беремін» деуден аулақ боласың. Шаруаны тез айтып, талқылап бітіруге тырысасың.

Қазақтың өмірінде той, туыстармен, достармен кездесу, қуанышты сәттерді бірге бөлісу деген сияқты жағдайлар ерекше рөл ойнайтыны белгілі. Ол нәрселерден алыстамай, қонаққа барып, бірақ ертерек қайтуға тырыссаң: «Өзіңе бастықсың ғой, бас қатырмасай», – деген сияқты сөздерді естисің. Сондай сәттерде әрдайым: «Мен басшы болғанмен, өзгенің уақытына басшы емеспін, ертеңгі кездесу мен жиналыстарды уақытыңда бастауым керек», – деп түсіндіруге тырысамын. Бұл нәрсе – бизнесмен үшін басты қағидалардың бірі. Тайм-менеджментті сақтап, өзгенің уақытын да, өз уақытымды да бағаламайтын болсам – өзгеден бұрын өзімді сыйламаймын деген сөз. Ал өзін сыйламайтын адамды кім сыйлайды?

Кәсіпкер де шығармашылық адамы сияқты. Аяқ астынан идея келе салуы мүмкін, оны ұстап қалмасаң, тордан ұшқан торғайдай ұстатпай кетеді. Кейде мен де ұйықтап

жатып, оянып кеткенде бөлменің жарығы жанғаны тәрізді басыма бір ой сап ете қалатын кездер болады. Немесе ұйқы алдында бес-он минуттай жатқанда басыма жаңа жоспарлар келеді. Сондай сәттерде бірден қолыма айпад, телефон немесе қағаз, әйтеуір, ілінгенін алып, жазып қоямын. Бастысы – фиксация жасап қалу, яғни түртіп қою керек. Кейде жазуға кірісіп, бір-екі сағат отырып қаласың. Түнгі екіден бастап таңға дейін ұйықтамаған адам таңертең мең-зең болады. Бірақ сағат тоғызда жиналысың болмаса, түндегі ұйқының орнын толтыра аласың. Түнгі уақытың – кейде жұмысыңның бір бөлшегі сияқты. Кәсіпкер – базардан тауар алып, басқа дүкенге апарып сата салатын адам емес. Оны қалай сатуды, өткізуді ұйымдастыру тәрізді менталды, яғни мидың күшін керек ететін жұмыстармен көп айналысады. Әдетте кәсіпкерлер интеллектуалдық еңбекпен түнде айналысқанды дұрыс көреді. Бұл – түнде түс көріп, кестесін толтырған Менделеевтің оқиғасына ұқсас болуы мүмкін. Ларри Пейдж де 23 жасында ғаламторды толық жүктеп, сілтемелерді сақтай алатыны туралы түс көрген екен. Ояна салып, бірден ойларын қағазға түсіре бастайды. Түртіп алынған ойлардың негізінде біз күнде қолданып жүрген Google іздеу жүйесінің алгоритмін жасау мүмкін болды. Мұның барлығы – өмірден алынған мысалдар.

* * *

Тәуелсіздік жылдарында бизнес қалай дамыды?

Қазақтың ерте тарихында-ақ «кәсіпкердің сұлбасы» пайда болды, бірақ кеңестік заманда ол дами қойған жоқ. Саяси, экономикалық жағдайға байланысты формасы өзгеріп отырды. Кеңес Одағының соңғы жылдарындағы алғашқы бизнес қауымдастықтың тағы бір түрі – коопера-

тивтер³. Сол дәуірдегі кәсіпкерлер экономикалық, әлеуметтік жағдайын реттеу үшін бір ұйымға бірікті. Кеңестік кезеңдегі тапшылық кәсіпкерлер үшін үлкен плюс болды. Дүкендердегі сөрелер бос тұрды, тауар жетіспеуінен кез келген өнім сұранысқа ие болып, сатыла беретін еді. Маркетингке, аудитория талғамына бас қатырудың қажеті жоқ, жетіспейтін тауарды жең ұшынан тығып, сата алсаң жеткілікті. Бұл – сол кездегі бизнесмендердің сипаты.

Ал тоқсаныншы жылдары кәсіпкерлік енді бас көтере бастағанда бандитизм институты пайда болды. Олар мемлекет әлсіздігін, тоқырау кезіндегі бейберекетсіздікті пайдаланып, кәсіпкерлердің үстінен табыс табуға тырысты. Тоқсаныншы жылдардағы рәкет пен бандитизм –

³ 1980-жылдардың соңында КСРО-дағы өндіріс кооперативтері кәсіпкерлік саласындағы негізгі құқықтық форманың бірі болды. Сол кезеңде өндіріс көлемі азайып, номиналды табыстың күрт өсуіне байланысты тауар мен азық-түлік тапшылығы байқалды.

1986 жылы 19 қарашада КСРО-да «Жеке еңбек қызметі туралы» заң қабылданды. Ол заң жобасы азаматтарға және олардың отбасы мүшелеріне негізгі жұмысынан тыс уақытта қосымша табыс табуға рұқсат берді (көлікпен тасымалдау, репетиторлық, т.б.).

1987 жылы 5 ақпанда КСРО-ның Министрлер кеңесі «Халық тұтыну тауарларын өндіру бойынша кооперативтер құру» туралы қаулы қабылдады. Оған сәйкес, кооперативтерде жалдамалы еңбекті пайдалануға болмайтын еді.

Жеке секторды заңдастырғанына қарамастан, коммунистік билік кооператорларға тап жаулары тәрізді қарауын жалғастыра берді. 1988 жылы 14 наурызда КСРО Жоғары Кеңесі Президиумы кооператорларға прогрессивті салық салу туралы жарлық қабылдады. Бұл қадамды КСРО-ның қаржы министрі Б.И. Гостев кеңестік кооператорлардың «артық табысын алу» керек екендігімен түсіндірді. Министрдің артық табыс деп отырғаны «орташа жалақыдан екі жарым есе асатын» сома еді.

1988 жылы 26 наурызда КСРО-да кооператорларға саудадан бастап заңмен тыйым салынбаған кез келген әрекетпен айналысуға мүмкіндік беретін «КСРО-дағы кооперация туралы» заң қабылданды. Бұл заң кәсіпкерліктің қалыптасуындағы ең маңызды қадам еді. Енді кооператорлардың жалдамалы еңбекті пайдалануына да мүмкіндіктері болды.

елдегі құлдыраған экономика салдарын анық көрсеткен құбылыстың бірі. Кейбір бандиттік топтар өзара бірігіп, үлкен кланға айналуға тырысты. Олардың әрекеті, «жетістігі» қазіргі шоу-бизнес өкілдері тәрізді жастар үшін романтикалық бейнеге де айналды.

Осыдан біршама уақыт бұрын Семейден он палуан жігітті әкеліп, арнайы тренинг өткіздік. Араларында ұзақ уақыттан бері спортпен кәсіби шұғылданған, мықты жаттықтырушыға айналған Бекзат Манасбаев деген бауырым болды. «Арманың қандай болды?» – деген сұраққа: «Бандит болу еді», – деп жауап берді. «Біздің балалық шағымызда бандиттер ең күшті, керемет адамдар еді. Жүріс-тұрысы мен мықтылығына қызығып, солардай болуды армандадым», – дейді ол. Бекзат өзі армандаған уақыттан аздап кеш туды, өмірге он жыл ерте келгенде, шын мәнінде бандит болып кетер ме еді?!

Бұл – жиырмасыншы ғасырдың соңғы он жылдығындағы қалыптасқан феномен. 2000-жылдары олар бір-бірімен қырқысып, бір-бірін жойып, ақыры аяғынан тік тұрған құзырлы органдар жолын жауып, сахнадан жоғалып кетті. Тәуелсіздік алған отыз жылда қазақстандық кәсіпкерлердің бірінші толқыны сол кезеңнен өтті. Одан бөлек «бизнесмендерге мемлекеттік органдардың қырғидай тиюі, мемлекеттік қызметкермін деген әр адамның бір бастық болуы» деген кезең басталды. Кәсібінді жүргіземін десең әрбірінің көңілінен шығу керек, тілін табу қажет. Тіпті, бизнесмендер көзіңе мүсәпір тәрізді елестейді.

Кейін «Форбстың» тізімі шығып, тексерістен қорыққан бизнесмендерді журналдың бетінен көре бастадық.

Сонда ғана бизнеспен айналысудың, кәсіп ашудың ұялмайтын іс екеніне көзіміз жетті.

Қазақ бизнесінде ерекше сипат алған кәсіптің тағы бір түрі – мемлекеттік сатып алу. Мемлекеттік сұранысқа ұсыныс беру, мемлекеттік тапсырыспен жұмыс істеу – тек бізде емес, бүкіл әлемде бар. Тіпті алпауыт компаниялар да мемлекетпен серіктес болуға тырысады. Себебі, қандай жағдайда болмасын, мемлекет – тұрақты және сенімді сатып алушы. Әдетте өзара қарым-қатынастың, серіктестіктің бұзылуы екі жақтағы бірінің келісімшартты бұзуынан, жауапкершілікті өз мойнына алмауынан болады. Мемлекеттік тапсырыспен жұмыс істегенде, серіктестігінің ұзақ мерзімді қызметіне сенімнің болады.

2010-жылдары біздегі мемлекеттік тапсырыспен жұмыс істеудің сөнге айналғаны сонша, мұны «қазақша бизнес» деп айтатын болды. Тендер алып, әкімдікке тауар апаратын екі адамның бірі өзін «кәсіпкермін» деуге көшті. Өз арасында «откатын» беріп, таныс арқылы тендерге ие болатындар туралы да жиі айтылып жүрді. Мемлекеттік тапсырысты өзі үшін алмай, өзге біреулерге алып беретін делдалдар да кездеседі. Кәсіпкер мен мемлекеттің арасында мұндай «посредниктер» көбейген сайын шаруаның сапасы төмендейді. Тапсырысты алып берген шенеунікке – бір, ортадағы делдалға – екінші үлесін беріп, орындаушының өзіне мол қаржының жартысы ғана тиюі мүмкін. Қаржының қысқаруы сапаға тікелей әсер етеді. Дегенмен, мұндай жағдайлардың болғанына қарамастан, мемлекеттік тапсырыспен жұмыс істейтіндер туралы негатив ой қалыптасып, бизнесмендер қатарынан алып тастау – жарамас. Танысы арқылы алса да, сапасына лайықты жасау қолынан келмей, берілген қаржыны игере алмайтындар да бар. Таныстықпен тірлік істейтіндерді толыққанды бизнесмен деп айтпас едім. Нағыз

бизнесмен мойнына алған жауапкершілікті соңына дейін адал атқаруы керек.

* * *

Қазіргі қазақ бизнесінің сипаты қандай?

Қазақ бизнесі әлемдік көштен қалыс қалған жоқ, әлемдік бизнестің жолымен жүріп келеді. Бірақ тұтынушылардың менталитеті, көзқарасына байланысты әрекет етеді. Маркетингте тұтынушыға бірінші кезекте психологиялық жағынан әсер етуге тырысады ғой. Қазақ бизнесі осыны назарға алуы керек деп санаймын. Қоғамдағы бизнесмендерде қабілет пен қасиет те, дамып-жетілу де бар. Бірақ өз ұлтын түсініп, сыйлай білуі, жанашыр болуы да шарт. Қазақ кәсіпкерлерінің бойынан осы екі жақтың симбиозы табылуы керек деп білемін.

Қазіргі бизнесмендерге не керек?

Бізге инновация керек. Қазақ бизнесмендері әлемдік көштен қалмасын десек, кәсібін IT-технологиямен ұштастырып, цифрландыру, автоматтандыру процесін жолға қою керек. Еліміз ұзақ жылдар бойы Дүниежүзілік сауда ұйымына кіру үшін көп жұмыс атқарды. Оның қазіргі абыройы, қауқары қандай екенін және біз үшін қаншалықты тиімді болатынын білмеймін. Менің ойымша, онлайн дәуір сол ұйымнан күтіп жүрген барлық қажеттіні беріп жатыр. Онлайнға шығып, шекараны ұмыттық, географиялық айырмашылық бизнес жүргізуге кедергі болмай қалды. Трансұлттық компаниялар пайда болып, мемлекет шекаралары жойылды. Бұл – бизнес үшін ең керегі. 2020 жылы біздің онлайн қызметімізге бір жыл толды. Бұған дейін бір жыл бұрын клиент офиске келместен, телефоны арқылы көлігін кепілдікке қойып, қажет ақшасын алатындай мобильді қосымшаны іске қосқан

едік. Енді осы өнім арқылы басқа мемлекеттерге шығуды ойлап отырмыз.

Әлемдік масштабта ойлау. Бізде әлі күнге дейін халықаралық деңгейде бизнес жасаған кәсіпкер жоқ. Бір брендті бірнеше елге таныстыра білген, сата білген бизнесменге кездеспедім. 2020–2030 жылдар арасында тым құрығанда бірнеше бизнесмен өз брендтерін әлемдік деңгейге шығара білсе, жас ұрпаққа рух берер еді. Бизнесінің бір ерекшелігі де осы – тек істі емес, жасап жатқан істің нәтижелілігін, артқы буынға үлгі болатынын ойлау керек.

Бизнесінің ұлты болмайтынын білу. Халықаралық интернет-компания құра білген Джек Ма мен Джефф Безосты білеміз, бірақ ұлтының кім екеніне қызығып жатқандар шамалы. Иә, Джек Маны ең танымал қытайлық миллиардер ретінде тануы мүмкін, ал Безостың қай жерде туылғаны да маңызды емес, америкалық екенін шамалайды, әйтеуір. Қазақстандық бизнесмендер де осы қатарда болуы керек пе? Жалпы ұлтына, еліне қарамастан халықаралық нарықта жүрген кім бар? Бір емес, екі президенттің (Украинаның қазіргі президенті Владимир Зеленский мен Грузияның бұрынғы президенті Михаил Саакашвили) жанында кеңесшілік етіп жүрген Марғұлан Сейсембайды айтуға болады. Бірақ ол кісіні бизнесі арқылы емес, білімі, тәжірибесі бойынша танып, кеңесші қызметіне жүгініп отыр. Ал бизнесмен ретінде шекараның ар жағында таныла қойғандар жоқ. Бұл – кемшілік, қателік емес. Бұл – бізді дамуға итермелейтін, кәсіпті кеңейтуге күш беретін мотивация.

Әлеуметтік жауапкершілікті сезіну. Жоғарыда бір ауылдың ішкі-сыртқы тыныс-тіршілігіне жауапты болған байлар туралы айттық. Сол қазақи дәстүр ақырындап қазіргі өмірге сіңіп, заманауи түрін тауып кетсе, нұр үс-

тіне нұр болар еді. Әрбір мықты бизнесмен бизнестің әлеуметтік жауапкершілігін күшейтіп, өз өңіріне, маңайына, тіпті өзінің әріптестеріне жауапты жанашыр болса, әбден дұрыс. Байқап отырсаңыз, бизнесмен ұғымы, біз жоғарыда айтқандай, уақыты мен қалауы өзінде, қалағанынша өмір сүретін адам емес, өз уақытынан бұрын өзгенің уақытын сыйлайтын, әрбір сағаты санаулы және жақындары үшін жауапкершілігін мойнына алған адам ретінде өзгерді.

Бұл – жылтыраған сағат пен қымбат көлікті алып тастасаңыз ғана көрінетін ауыр жүк.

Менің айына бір рет компаниямызға жаңадан орналасқан қызметкерлермен тілдесетін әдетім бар. Бірде инвестиция жөніндегі директорымыз Гүлмира ханыммен сөйлестім. Ол қазақ қызы болғанымен, орыс тілді, бірақ қазақшаны түсінеді. Біздің ішкі саясатымызға қарап: «Неге қазақ тілімен ғана өздеріңізді шектейсіздер, сіздерге ешкім келмейді ғой», – дегенді айтты. Меніңше, осындай ой, яғни «қазақ тіліне басымдық беру арқылы бизнестің ауқымын тежеуіміз мүмкін, шетелдік нарыққа шыға алмай қаламыз» деген түсінік көпшілік қызметкерлердің басында жүруі мүмкін. Әсіресе, таза қазақ тілді компания қалыптастырамыз деген мақсат пайда болғаннан бері. Бірақ қазақ тіліне ден қойғанымыз ұлтшылдық көрінісі емес, алдымен азамат ретінде ұлтымызға құрмет көрсеткеніміз дегім келер еді. Әлбетте, сырт көзге бір-біріне жолы қосылмайтын екі нәрсені араластырғандай көрінуі мүмкін. Бизнес жүргізіп отырсың, қазақ тілінің не қатысы бар десеңіз, түсінемін.

Бизнес – ішкі-жан дүниенің айнасы, санаңдағы идеяның шынайы көрінісі. Кеуденің ар жағындағы қалауың толық орындалмаса, жасағаның жартылай ғана табыс береді. Қолыңнан келетінін біліп тұрып, қатар алмасаң, көңілің жамаулы тұрғандай көрінеді. Менің ішкі дүниемде ұлтқа, елге деген жанашырлық болғандықтан, оны бизнесіме де жұмсартып әкелуге, екеуін өзгеге зиянын тигізбейтіндей етіп араластыруға тырысамын. Қай салада болмасын, қазіргі бизнес орыс тілінде сөйлейді. Оған әбден үйренгенбіз, бірақ іштей дискомфорт туғызатын нәрсе екенін сеземіз. Ал кәсіптің өз ана тілінде сөйлегені қызметінді пайдаланатын халыққа да жақындастыра түседі. Қазіргі тұтынушыға жансыз дүние, жансыз тауар қажет емес. Оның талғамы өсті, алатын қызметі мен өніміне сенім болғанын қалайды. Бұл жерде оны жасап отырған бизнесменнің де талғамы маңызды. Ол қоғамда өзін жеке бренд ретінде көрсетіп, көпшіліктің көңілінен шықса, оның өніміне де қызығушылық артады, тұрақты клиенттері көбейеді.

Бизнесті жүйелей білу. Жүйелену – процедуралардың дұрыс жиынтығы, оларды орынды пайдалана білу. Біз бір адам бірнеше істі қатар атқарса, көп функциялы болса, кәдімгідей риза боламыз. Бұл нәрсеге мен де қуанатын едім. Қызметкерді жұмысқа алып, 200 мың теңге айлық берген соң, оның толыққанды жұмысқа араласқанын қалаймын. Екі күн істеп, үш күн демалып жүрсе, менің ішім ашиды, әріптестері де теріс қарауы мүмкін. Сондықтан ана тапсырманы бір беріп, мына тапсырманы бір беріп, жұмыс жүктемесін жүз пайызға, арасында 120 пайызға жеткізіп тастайсың. Бұл – қалыпты нәрсе, белгілі бір кезеңге дейін осылай болуы керек те. Кәсіп енді басталып, өзін ақтамай жатқанда үнем болу үшін әр қызметкердің мойнына бірнеше қызмет қатар беріледі. Таза

пайданың өсімі үшін сіріңкені де үнемдеу артық етпейді. Ал компания кемеріне келіп, белгілі деңгейге жеткенде әркімнің нақты өз позициясы болуы керек. Алдымен кем дегенде үш жылдық жоспар жасалып, соған сай міндеттер бөлінеді. Осы кезде қадағалау жасалып, әркімнің өз позициясын бес саусақтай меңгеріп, көп істі емес, бір істі өте сапалы жасағанына көңіл аудару керек. Бұл – жүйелілік.

Жүйе жоқтығын көп бизнесмен түсіне бермейді, түсінбеген соң компанияның ішкі құрылымы дұрыс болмайды. Қазір біздегі көп бизнес жүйесіз жасалып жатыр.

2-тарау

Корпоративтік мәдениет туралы

Корпоративтік мәдениет – компанияның басқару жүйесіне үлкен әсерін тигізетін, жетістікке жетемін деген кәсіпкерге пайдасын тигізетін құрал. Дегенмен, қазір көпшілік бизнесмендер корпоративтік мәдениеттің нақты мағынасын, қолданылуын түсіне бермейді. Бұл ұғымның өзі құндылықтар, принциптер, миссия деген элементтерді қамтиды. Компанияның басқару стилі мен дәстүрлеріне, құндылықтарына қарап қызметкерлер ол ортада қандай перспективасы, мүмкіндігі бар екенін шамалайды.

Көп адамға түсініксіз, айырмашылығын біле бермейтін элементтердің бірі – құндылықтар мен принциптер. Шыны керек, өзім де ұзақ уақыт бойы олардың ара-жігін ажырата алмай келдім, тек соңғы бір-екі жылда ғана түсіне алған сияқтымын. Құндылық – адам үшін бағалы, соны құрметтейтін және бастысы қолында ұстап тұруға талпынатын дүние болуы керек. Қарапайым адамнан өмірдегі құндылығың қандай десе, бала, ата-ана не достарым деуі мүмкін. Демек, адам оларды құндылық ретінде қарас-

тырып, өзі үшін ең бағалы дүние деп шешкен, құнды зат ретінде қадірлеуге тырысады. Ал сұраған кезде айта салып, шынайы өмірде күйбең тіршілікпен оның бағасын білмесе – еш маңызы жоқ, тек әдемі сөздер ғана. Мысалы, басым көпшілігі үшін ата-ана мен бала – ең құнды дүние. Ал оларға шән мәнінде құнды деп қарап жүр ме? Ол – үлкен сұрақ. Ата-анаң құнды болса, оларды әрдайым сыйлауың, айтқанын екі етпеуің, көңілін қалдырмауың керек. Бұл әрекеттің барлығы принциптер деп аталады. Яғни, құндылықты сақтап, оны әрі қарай дамытып отыратын нәрселер. Балаларымызға да осы нәрсе қатысты. «Балам – бауыр егім» дейміз, бірақ кейде оларға көңіл бөлмейміз, ұрса саламыз, ұрамыз, қызығушылықтарына мән бермейміз. Демек, бізде балаларымыздың құнды екенін көрсететін принциптер жоқ.

**Принциптер құндылықтардың
құнын арттырып қана қоймай,
одан әрі өзгелерге таратуға
көмектеседі.**

Біздің компанияда қалыптасқан бес құндылық бар.
Олар:

- адалдық пен сенім;
- кәсібилік пен даму;
- командамен ынтымақтастық;
- сенімділік пен қамқорлық;
- уақыт пен пунктуалдық.

Осыларды таратып түсіндіруге тырысайын.

Уақыт пен пунктуалдық – жеке басымдағы құндылықтың бірі. Оны компанияға құндылық ретінде енгізіп, әріптестеріңе жеткізе алсаң, олар оны шынымен түсініп, сенің жағыңа шығып, компанияңдағы барлық қызметкер

уақытты қадірлеуді білсе, компанияның дамуы да, басқаруы да мүлде басқа деңгейге шығады.

Қазір барынша уақыт пен пунктуалдықты құндылық етуге, ешқайда кешікпеу, өзгенің уақытын құрметтеу тәрізді принциптерді орындатуға тырысып жатырмыз. Мысалы, корпоративтік тимбилдинг өтетін кезде барлық қызметкерді автобуспен апарамыз. Белгіленген күні таңертең тоғызда компания алдынан автобус жүреді деп хабарлаймыз. Уақыт болғанда есікті тарс жауып жүре береміз, ешкімді күтпейміз. Алғашында кешіккендер көп болды, әр қайталаған сайын саны азая берді. Егер онда жиналыс десе, сол уақытта есік жабылады. «Кешіріңіз, бес минутқа кешігіп қалдым» дегендер кірмейді. Яғни, сен мұны маңызды деп санамасаң, кірмейсің. Бір-екі рет өзіммен қатар серіктестер кешігіп қалып еді, кіргізбей қойдым. Кейін онға бір минут, жарты минут қалғанда кабинетке жүгіріп кіретін болды. Осындай кішкентай әрекеттер адамды тәрбиелей береді. Уақыттың қадірін білген адам тапсырманы жауапкершілікпен орындайды, уақытында өткізеді.

Ешкім ешқайда кешікпеуі, өзгенің уақытын жемеуі, керісінше, қадірлеуі тиіс. Компаниямызда осы құндылықтарды қызметкерлер арасында тереңірек тарату үшін кейбір өзгерістер енгіздік. Бізде басшылықтан сұрану деген жоқ, қызметкерлер әріптестерінен, өздерінен сұранады.

Қызметкерлердің ортақ чаты бар. Кешігіп келе жатқан, уақытты құнды деп есептейтін қызметкер сол жерге «Мен кешігіп жатырмын» немесе «Екі сағатқа сыртқа шығып келемін» деп ескертіп жазып отырады. Ал бұл одан әрі **адалдық пен сенім** деген құндылыққа жалғасады. Оның ешкімге өтірік айтпау, қасақана айтылған өтірікке қарсы тұру деген принциптері бар. Әріптестер алдында таза, адал болуға тырысады.

Адалдық пен сенім деген құндылық қалай таралды? Өзге емес, өз басымдағы ереженің бірі – ешкімге өтірік айтпау, тіпті қалжыңдап тұрып та жалған сөйлемей. Бұл туа біткен жоқ, соңғы екі-үш жыл осы нәрсеге барынша көңіл бөліп жүрмін. Кейде достарың қалжыңдасып не сені ренжітпейін деп өтірік айта салуы мүмкін. Болмашы жалғандықтың өзі адамның тұла бойын өтірік айтуға үйретеді, еті үйренген соң ақырындап адалдық деген құндылықты жоя салады. Мұны жүзеге асыру өте қиын.

Бұл құндылықты компанияға енгізгенде қызметкерлер арасында акция жарияладық. Кімде-кім бір айдың ішінде қалжыңдап болса да жақындарына өтірік айтпаса, жүз мың теңге сыйақы беретін болдық. Көбі таңғалып, олардың шынайылығын қалай тексересің деп сұрады. Әрине, тексеруге мүмкіндік жоқ, тәулігіне жиырма төрт сағат, аптасына жеті күн жанында жүру мүмкін емес. Ақша алу үшін қолын өтірік көтерсе де болады, шындығын өзінен басқа Алла ғана біледі. Ал егер адам өзінің өтірік айтқанын сезініп, қолын көтере алмай отырса, оның өзі адамды ақырындап адалдыққа тәрбиелейді. Иә, екі-үш адам көтерді, сыйақы берілді. Бірақ басқа 147 адамның қолын көтере алмай отырғаны аз да болса құндылықтың бар екенін, араларында таралғанын сездіреді.

Карантинде айына бір рет *Zoom* арқылы жиналыс өткізетін болдық. «Біздің құндылықтарымыздың бірі – адалдық пен сенім. Кім осы айда бірде-бір рет өтірік айтқан жоқ?» – деп сұраймын. Сонда ары кетсе бір-екі адам қол көтереді, өкінішке қарай. Осының өзі адамды тәрбиелеу, құндылықтарды тарату болып саналады. Ал құндылық дәріптелмеген ортада өтірік айту норма тәрізді болып

тұрады. Бұл әдісті достарымның арасында да қолданамын. Қалжыңдап, ойнап өтірік айтса, бірден ескерту жасап отырамын.

Кәсібилік пен даму деген құндылық та маңызды. Айналаңдағы адамдар біліктілігін арттырып, бірге бір кітапты артық оқып шығуға тырысса, оның мені бірден түсінуіне көп септігін тигізеді.

Кәсібилік пен дамуды компания құндылығына айналдыру үшін алдымен басшылықтың қолға алғаны дұрыс. Оны өз тәжірибемнен жақсы білемін. Компанияға корпоративті мәдениетті енгізбес бұрын, тіпті бизнес бастауға кәсіби біліктілігімді, деңгейімді арттыру арқылы келдім. Білім толыспаса, бойдағы қорқынышты жеңу де қиын еді.

Азаматтарды жаңадан жұмысқа ала бастағанда олардың жанында жүріп, істеген әр жұмысын тексеріп, бақылап отырдым. Кейін өз әлеуеті жеткеннен кейін қорықпай, жауапкершілікті сеніп тапсыратын болдым. Оған дейінгі аралықта қызметкерді барынша дайындап, сапалы түрде бәрін түсіндіру керек. Сонда ғана ол жақсы нәтиже көрсетеді. Компания өскен сайын неғұрлым тәжірибелі, дайын мамандарды жұмысқа алсаң, өзіңнің уақытың босап, энергия өзіңде қалатынын байқадым. Осы кезде кәсібилікке, дамуға мән бере бастадық.

Алғашында өзім бір кітап оқысам, жанымда жүргендерге де алдымен қызықтырып, кейін қинап болса да сол кітапты оқытуға тырысатын едім. Ол сенімен бір толқында болу үшін қажет. Пайдалы ақпаратты оқып, содан туындаған инсайтты, идеяны айтқанда жаныңдағылар да көктен түскендей болып отырмайды, әңгіме ауанын ұға қояды. Кәсіби даму, білімге ұмтылу – өте маңызды нәрсе. Ол қабілетті әлпештеп, алақанда ұстап, бойға сіңіре берсе – адам дамиды. Дамыған сайын адамның істейтін жұмыс көлемі мен сапасы да жақсарады. Осыны алдымен

өзімнен байқап, кейін жанымдағы азаматтардың әрекетінен көріп, нақты құндылық болатынына көзім жетті.

Ал қызметкерлердің бойына кәсібилік пен дамуды қалай құндылық қылып сіңіруге болады? Оның нақты формуласы жоқ. Кей қызметкердің бойында өзгелерге қарағанда кәсібилікке деген талпыныс артық. Ал кейбірін жетектеуге тура келеді. Алдымен жоғарыдағы тәрізді оқыған кітаптарды айтып, қызығушылығын арттыруға болады. Кейінірек материалдық жағынан ынталандыруға көштік. Осыған дейін оқыған кітаптарының мазмұнын айту, презентация көрсету тәрізді конкурстар ұйымдастырдық. Енді жыл соңында алатын «он үшінші жалақы» деген бонусты да осы мақсатта пайдалансақ деп отырмыз. Қызметкерлерден корпоративті мәдениет бойынша тестілеу ұйымдастырамыз. Бағалау шкаласы бойынша 75 пайыздан жоғары жауап бергендер ғана жыл соңында «он үшінші жалақыны» ала алады. Яғни, адамдар корпоративті мәдениеттің, кәсіби түрде дамудың қажет екенін және табысқа әсер ететінін түсіне білуі керек. Компания ішінде «ішкі оқыту», «сыртқы оқыту» деген бар. Ішкі оқытудан кейін қызметкерлер аттестация тапсырады. Егер оны өтпесе, қайта тапсыра алады.

Қанша жұмыс істегенмен, бес саусақ бірдей емес. Ондай жағдайда кәсібилік даму мен адами құндылықтар бірбіріне қарама-қайшы келеді. Мәселен, адалдық пен сенім құндылығы аясында біз әрдайым шындықты, ақиқатты айтуға, таза жұмыс істеуге үндейміз. Сонда кейбір қызметкерлеріміз жұмыс барысында өтірікті пайдалануға тура келетінін айтады.

Осыған дейін айтқандай, менің жаңадан келген қызметкерлермен кездесетін дәстүрім бар. Сондай кезде-

судің біріне 12 адам келді. Араларында бір қызметкердің сөзі есімде қалыпты. «Осыған дейін үлкен компанияларда істеп көрдім, алдымен кәсібилігіңе, біліміңе қарап бағалайды. Бірақ әріптестердің өз арасында ынтымақтастық, бірлік деген ұғым жоқ, өзара бәсекелестік жоғары», – дейді. Оның айтқанын жақсы түсінемін. Кезінде өзім банкте жұмыс істегенде ұжым арасындағы алауыздықтың, бәсекелестіктің қандай екенін сезінгенмін.

Осы жүйе туралы Фредерик Лалудың *«Открывая организацию будущего»* деген кітабын ұсынамын. Оның жүйелеуі бойынша, даму сатысының ең төменгі бөлігінде «қызыл компаниялар» тұрады. Оларда тура әскердегі немесе көшедегі қылмыскер топтағы тәрізді тәртіп бар. Тек күшті болуың керек, әлсіздерге жол жоқ деген ұғыммен жұмыс істейді. Ал «ашық сары түсті компанияларда» дәл сондай қатты тәртіп болмаса да, ішкі бәсекелестік әлі де бар. Тек «жасыл түстегі компаниялар» ғана біз ниет еткен ұғымға жақындайды. Яғни, адами қарым-қатынас дамыған, корпоративті мәдениеті қалыптасқан, адамгершілікке негізделген ұйымдар.

Қай жерде болмасын, кәсібилік жоғары бағаланады, бірақ тек соны ғана өзгелердің алдында артықшылық қылмау керек. Адами құндылықтар әрдайым маңызды екенін ұмытпаған жөн.

Сенімділік пен қамқорлық – қолдан келгенше адамдарға көмектесу. Шамаң жетсе, жәрдем беру. Осы құндылықты сіңірген 30 филиалдағы тоқсаннан астам менеджер мүмкіндігі болса клиенттерге көмектесуге тырысып тұрады. Әрине, ауызша айтқанда бәрі тамаша болуы мүмкін. Бірақ іс жүзінде жүз пайыз орындалмай жатады.

Жүз адамның ішінде 30–40-ы осы принциптерге берік болса, клиенттерге сезіледі. Қазір клиенттеріміздің елу пайызы «рекомендация» арқылы келеді.

Өзге компанияларға барғанда менеджерлердің дәрекі сөйлегенін, дұрыс қызмет жасамағанын көремін. Бұл менің көңіліме тиеді. Сондай қателіктер біздің қызметкерлерімізде болмаса екен деймін. Алғашқыда бес филиал болғанда әрқайсысына барып, менеджерлердің клиентпен сөйлескенін бақылап отыратынмын. Қазір оған мүмкіндік жоқ. Себебі Қазақстанның 30 филиалының бәрінде өзім бола алмаймын, тіпті пандемия жағдайында өткен 2020 жылы бірде-біреуіне бара алған жоқпын. Басқа лауазымдағы адамдар барып, қадағалап жүреді.

Байқап отырсам, компанияның жұмысы басталғанда корпоративтік мәдениет ретінде емес, ішімдегі бар нәрсемен, өзімдегі бар құндылықпен бөлісетінмін. Ювал Ноаһ Харари *«Sapiens: Адамзаттың қысқаша тарихы»* еңбегінде: «150 адамнан асқан ұжымды наным-сенімдерге сүйенбесең, басқара алмайсың», – деп жазады. Бұл негізі *Данбар саны* деп аталады. Ағылшын антропологі Робин Данбар адам өзі басқара алатын әлеуметтік байланыстардың саны 150-ден аса алмайтынын анықтаған.

Мәскеуде оқып жүрген кезде де мықты HR-мамандардан 150 адамға дейін корпоративтік мәдениет керек емес дегенді естіген едім. Біз 2017 жылы ғана 150 адамдық межеден аса алдық. Қазір TASCREDIT компаниясында 300-ден астам адам жұмыс істейді. Бүкіл TASC GROUP-ты алатын болсақ, адам саны 500-ге жуық. Он жылдан астам тарихымызда осы межеге жету үшін 7–8 жыл уақытымыз кетті. Біреуге дұрыс, біреуге бұрыс шығар, бірақ біз таза эволюциялық жолмен жүріп отырдық.

Әрбір үлкен компания үшін корпоративтік мәдениет сол кәсіпорынның «діні» тәрізді болуы керек. Сол «дінді» түсіндіріп, ұғындырып, талаптарын орындату арқылы қызметкерлеріңе өз құндылықтарыңды жеткізесің. Жеке адам басындағы құндылықтар компания құндылығына айналғанда – басқару жүйесі де дұрыстала түседі. Соған сай принциптерін айқындап, сонымен өмір сүрсе, кез келген уақытта шешім қабылдау – оңай. Қайтсем екен деген қиын сәтте принциптерің көмек береді.

Біздің компаниядағы бес құндылыққа сай принциптер бар және оларды меншіктеуге тырыспаймыз. Командама егер өздерің сай деп тапқан принциптерің болса қосып отырыңдар деп ескертіп жүремін. Бұл **командамен ынтымақтастық** дегенді жоғары деңгейге көтереді.

Біз қызметкердің компания құндылықтарына қаншалықты сай екенін тексеру үшін арнайы тест дайындадық. Ол тест бес түрлі құндылықтың қаншалықты кездесетінін анықтайды. Осыған дейін компанияда 50–100 адам істегенде көп нәрсені өзім тікелей түсіндіретінмін. Жұмысқа алатын әр адамды да жеке қабылдадым. Әрине, менде тест болмады, сөйлесіп отырып интуитивті түрде қандай адам екенін түсінесің. Бірақ бір үйдің баласындай болып жүрген елу адамның саны жүзге жақындағанда – күндестік пайда болды, 150-ге таяғанда – ұжымда түрлі интригалар көбейді. Мен армандаған команда осындай бола ма деп жүргенде HR институтын құру қажеттілігі туындады. Ол мамандарды таңдап алу, тексеруден өткізу, ары қарай дайындау, корпоративті құндылықтарды түсіндіру сияқты функцияларды орындайды. Біз қойған талаптар жаңа маман таңдауда қаншалықты тиімді деген сұрақ туындайды. Ол толыққанды адамды тануға көмектесе алмауы мүмкін. Дегенмен, бәрін жалпылама ала бергеннен гөрі, белгілі бір фильтрдің болғаны дұрыс.

Бойында біз насихаттайтын құндылықтардың аз-маз ұшқыны болса, ары қарай жұмыс істеуге болады. Мінсіз адам жоқ, тек әр қадам сайын өз қатемізді жөндеп, дамуды тоқтатпасақ болды.

Қазіргі HR директоры – қазақ азаматшасы. Осы уақытқа дейін екі-үш HR директорын ауыстырдық. Жұмысқа тұратын кезде өзім қазақша сұхбаттастым. Сонда шетелдік және жергілікті компанияларда жұмыс істеген Сәуле ханым (HR директоры – *ред.*) көзіне жас алған еді. «Отызға жуық жыл шетелдік компанияларда жұмыс істедім, өмірімде бірінші рет қазақ тілінде сұхбат беріп отырмын», – деді. Қазақ тілін бағалайтын, қазақша іздейтін кәсіпорындар пайда болды ма деп таңғалды. Осындай сәттердің өзі бізге мотивация береді. Ал бұған дейінгі директор да қазақ болғанымен, мен қазақша сөйлесе бастасам қытайша айтып отырғандай әсерде отыратын.

2020 жылы 1 маусымнан бастап қазақ тілін білмейтін адам компанияға жұмысқа тұрмайды деген талап қойылды. Қазақ тілін білуін жіті қадағалаймыз, себебі талай жиналыстарда екі тілділіктен аузым күйді. Арамызда орыс, кәріс, өзге де ұлт өкілдері бар. Қазақша сөйлесең, сөзіңнің жетпіс пайызын түсінбей отырады. Айтқан сөзің кейбіреуге жетті, кейбіреулер үшін далаға кетті. Оған қайта уақыт бөліп, орысша сөйлеуің керек. Қазір компанияда қазақша білмейтіндерге тіл үйрету процесін қолға алдық, курстар жүргізіп жатырмыз. Әрине, өте қиын процесс. Мұны қолға алған компания елімізде бар ма екен, білмеймін. Әзірге естіген жоқпын.

Қазір бізде кез келген маманды шертіп таңдаймыз дейтін мүмкіндік жоқ. Нарықта қазақ тілді мамандар

жоқтың қасы. Ауызекі тілі бар, айтқаныңды түсінеді, ал егер жұмыстың терминдерін қосып сөйлейтін болсаң, сұрағың жауапсыз қалады. Маркетинг саласында қазақ тілді мықты мамандарды біраз уақыт бойы таба алмай келеміз. Қаржы директоры – қазақ азаматы, бірақ іскерлік қазақшаның 80 пайызын ғана түсінеді. Дегенмен, біз әрі қарай да алған бағытымыздан таймай, процесті жалғастыра береміз.

Әрине, принциптерді сөзбен айту оңай, бірақ өмірде олай бола бермейді. Бірнеше мысалды келтірейін:

1. *Локализация мәселесі.* Компанияның Қазақстан бойынша таралу географиясын төрт өңірге бөлеміз: Алматы – жеке өңір, солтүстік пен шығыс – біріккен өңір, орталық пен батыс – бір өңір және оңтүстік – жеке өңір. Төрт өңірдің аймақтық басқарушы директоры бар, олар коммерциялық директорға, ал олар бас директорға бағынады.

Әр өңірдің өзіне тән менталитеті, ерекшелігі бар. Тәжірибе жасап, бір өңірде қалыптасқан ұтымды дәстүр-ғұрыптарды басқа аймаққа апаруға тырысып жүрдім. Бірде Ақтауға барып, кездесу өткіздім. Алматыдан келген директор деп сөзімді тыңдап, бәрі бас изеп отырды. Кешке ресми жиындар аяқталып, дастарқан басында отырсақ, бөлім басшысы Ахмет деген азамат ақырын ғана: «Дулат аға, күндіз біраз нәрсе айттыңыз ғой. Бірақ батыста ол жүрмейді», – деді. Себебін сұрасам: «Бізде қатты айтпасаң, жұмсақтап сызылғанды көпшілігі қабылдай бермейді. Қарсы тарап алдында нықтап сөйлеп, батылдығыңды танытпасаң, басқаша тәсілді әлсіздік ретінде қабылдауы мүмкін», – деп жауап қайырды.

2. *Шындықпен жүру мүмкін болмайтын жағдайлар.* Исламда үш жағдайда өтірік айтуға болады дейді: күйеуі

мен әйелін татуластыру үшін, соғыста жауыңнан айлаңды асыру үшін және екі тарапты жарастыру үшін. Кейде жиналыстарда: «Кім бір ай бойы өтірік айтпады?» – деп сұрағанда көпшілігі қолын көтере алмай жатады. Арасында компания заңгерлері немесе есепшілер болады. Олар сотқа қатысамыз, басқа жағдай болады, үнемі шындықты ұстанып жүру мүмкін емес екенін айтады. Шыны керек, әрқайсысының жағдайымен жеке таныс емеспін, бірақ реті келсе, өтірікті мүлде қолданбауға тырысындар деймін.

Әдетте құндылықтарды, миссияларды ойлап табатын, құндылықтарды миссияға сай тәржімалап, принциптерді құрастыратын – Батыстағы үлкен компаниялар. Әлбетте, Шығыс мәдениетінде де кездескен шығар, бірақ менің ол жағынан хабарым жоқ. Батыстағы қоғамда «мінсіз репутация» деген ұғым бар, абырой-беделіне артық дақ түсіргісі келмейді. Өкінішке қарай, Қазақстандағы компаниялардың басым көпшілігі репутациясына көңіл бөлмейді.

Қаржы компаниясы қаржы нарығында жұмыс істеуі үшін абырой-беделін сақтап, принциптеріне сай өмір сүруі керек. Бұл үлкен ресурсты қажет етеді. Әрдайым клиент пен инвестор алдында ешкімді алдамайтын, сенімді компания болуға тырысамыз. Егер сенімділік принциптерін ұстанбасақ, алдымен өзіміз үшін қиын. «Ел құлағы – елу», біреуі болмаса біреуі естиді, қызметіңнен бас тартады.

Әрдайым шындықты айтып жүретін адам мен екі сөзінің бірі өтірік болатын адамның қоғам алдындағы абыройы, жақындарының алдындағы беделі әртүрлі. Оны қазір сезініп жүрмін. Ешқашан өтірік айтпау деген әдет қалыптастыру менде де қиын болды, алғашында қиналдым. Өзімді тәрбиелеу үшін соңғы рет қашан өтірік айт-

қанымды жазып та жүрдім. Тіпті, соңғы бір жылда мүлде өтірік айтпау деген мақсат та қойылды.

Бірде Мәскеуде жүргенде бір адам хабарласып, кездесуге шақырды. Менімен кездескісі келген адамдар көбінде қаржы сұрайтын болғандықтан, мүмкіндігінше қашқалақтаймын. Сұрап қоймаған соң, бір күннен кейін қайтатын болсам да: «Осында әлі бір аптадай жүремін, кейін бір уақыт табармыз», – деп жауап бердім. Айттым да, артынан неге өтірік сөйледім екен деп тілімді тістедім. «Ертең қайтамын, бірақ сізбен кездесуге уақытым жоқ», – дей салсам болар еді ғой. Ұзақ уақыт бойы осындай сәттердің бәрін реттеп келдім. Қазір тіпті кез келген ортада: «Дулат өтірік айтпайды, тек қана шындық айтды», – деген сөз аксиомаға айналып келеді. Егер бұл ары қарай жалғаса берсе, қазіргі жоғалтқан энергиядан алатын дивиденттерім әлдеқайда жоғары болады.

Қазіргі жағдайда мен нәтижеге көп көңіл бөлемін. «Ұжымда қолайлы атмосфера жасау үшін адамның көңіл-күйіне де қарау керек» деген түсінік бар. 2017 жылы Фредерик Лалудың «Открывая организации будущего» деген еңбегін оқып алып, көптеген бастаманы тура кітаптағыдай енгізгім келді. Ұжымдағылар өздеріне өздері болашақ әріптесті таңдайды, бонусты өзара бөліп алды. Бұрын бонусты жеке адамға бөліп берсек, қазір филиалға тұтасымен береміз, өздері бөліп алады. Процесс қиындау, айқай-шуы көп болды, кейбіреулер шыдай алмай, саботаж жасады, бірақ қазір жолға қойылды. Бастықтан сұрану дегенді алып тастадық, қызметкер өзінен-өзі, жанындағы адамдардан сұранады.

Қандай әдіс болмасын, адамдардың оны қоғамның мүддесі үшін немесе жеке бас мүддесі үшін қалай қолда-

натынын көрдік. Шыны керек, нақты талаппен сұрама-саң, бәрі жайылып кетеді. Бәрін көңіл-күйге салып, жай-барақат жібере салсаң, компанияны жарты жылда жоғалтып аласың. Әрине, әркімнің басқару моделі әртүрлі. Басшыларды белгілі бір шаблонға салуға келмейді. Қандай сала болмасын, түбі психологияға сай негізділген. Бәрін бір шаблонға салып айдап өту мүмкін емес. Әркімге жақын стильді таңдап, оны трансформациялап, икемдейсің. Кастомизация болу керек.

Ендігі келесі қадам – осы құндылықтардың таралуын, орындалуын цифрландыру, статистика ретінде тексеріп отыру. Ішкі ережелеріміздің қаншалықты сақталатынын есептей отырып, нәтижені көргіміз келеді.

Бизнес бастау оңай ма?

Кәсіпкерлер арасында: «Бизнесті, кәсібінді ойла, сонда ақша өзі келеді», – деген жиі айтылатын сөз бар. Бұл – шын сөз, белгілі бір деңгейге жеткенше оның салмағы да бар. Кәсіп бастаған жүз адамның тоқсан тоғызы алғашында пайда табуды, көбірек ақша жинап алуды ойлайды. Бұл – жаман емес, қалыпты нәрсе. «Бизнесті дамыту үшін жұмыс істеу керек» деген көзқарас кейін пайда болады.

Кәсіп бастамас бұрын әр адам таңдау жолында тұрады. Сен бір мекемеде не біреудің кәсіпорнында жұмыс істейсің немесе өз тірліктеріңмен айналысып, кәсібінді дамытасың. Көпшілігі жастық энтузиазммен тәжірибе жинамай жатып, бірден бизнеске барады. Ал өзгелері бес жыл, он жыл бойы жұмыс істеп, кейін ғана кәсіпке кірісуі мүмкін. Белгілі бір деңгейде бұл – жақсы, бірақ ұзақ жылдар бойы бір жерде жүре берсең, үйренген дағдылар мен әдеттер, кей жағдайда стереотиптер кедергісін тигізуі мүмкін. Адам бір орында ұзақ отырса, оның ішкі жан дүниесі, санасы сол жерге сай әбден қалыптасып қалуы ғажап емес. Кейде

адамдар қалыптасқан шаблондар мен шектеулерден шыға алмай, еркіндіктің не екенін сезінбей, ұзақ жылдар бойы бір қалыпта жүре береді. Ұзақ уақыт банкте басшылық қызметте болған таныстарым менің жаныма жұмысқа келді. Бірақ олардың банктің ішкі мәдениеті мен қарым-қатынасынан, құрылымы мен бюрократиясынан шыға алмай қалыптасып қалғанын байқадым: клиентпен қарым-қатынасты ойлағаннан гөрі компанияны тәуекелге апармау жолын ойлап тұрады.

Қазіргі уақытта бизнесменді өз уақытын еркін басқаратын, әрдайым демалысқа баратын, көлігін таңдап мінетін, жақсы офисте отыратын адам деп есептейді. Бірақ оның төлемі бар, ол – уақыт. Ол күндіз-түні кәсіпті қалай алға тартамын, тұтынушының мәселесін шешетін, өзінің бәсекеге қабілеттілігін арттыратын қандай жаңа ерекше бастама енгіземін деп ойлануға мәжбүр. Сондықтан кәсіп бастағанда ішкі стереотиптеріңізді жойып, уақытыңызды құрбан қылуға дайын болыңыз.

Бизнес бастау оңай ма? Иә, оңай. Бір емес, кәсіптің отыз түрін бастаған танысым бар. Бірақ бірін де соңына жеткізбеді. Тағы бір жақыным бургермен де, пиццахана ашумен де, ауыл шаруашылығымен де, тіпті Қытаймен сауда жасаумен де айналысты. Оның барлығы менің көз алдымда болды, әлі ешқайсысын соңына дейін жеткізген емес. «Міне, бастадым, жоспарым мынадай», – деп келеді, қолдан келгенше демеу беріп шығарып саламыз. Өкініштісі, әлі ешбір кәсібiнен «уау» дейтiн табыс таппады. Жақын арада сол танысым келіп, тағы бір жоспарын айтты. Енді Түркиямен сауданы қолға алмақшы. Нәтижесі қандай болатынын қазірден болжай беруге болады.

Түркияға барып, тауар сатып алып, елге импорттайтын кәсіпкерлер кеденнен өткенде кедергіге тап болады. Кейбірі есеп-қисапты білмегеннен артық төлейді, салықтан да ұтылады. Шығын шығара бермес үшін біразының пара беруіне тура келеді. Жаңағы танысым маған келіп: «Бухгалтерлікті жақсы білесің, осы істе маған көмектес», – дейді. Жауабым қандай болғаны түсінікті шығар. Оған бұл іске араласуға уақытымның жоғын, бірақ ақыл-кеңес беруге дайын екенімді айттым. Әзірге, соңғы кәсібін қандай табысқа жеткізгенін білмеймін.

Марк Твеннің: «Темекіні тастау – оңай, күнде тастаймын», – деп айтқаны бар.

**Америкалық жазушының осы сөзін
икемдеп: «Бизнес бастау – оңай,
күнде бастаймын», – деп айтар едім.**

Әлгі танысымның әкесі оған әрдайым қолдау көрсетеді, қарны аш емес, сондықтан табандылық таныта алмаған шығар. Бизнесіте аш болуың маңызды, тура мағынасында емес, әрине. Қарны ашып, жаны күйзеліске түспеген адам табанды болмайды. Табанды болмаған соң, бір істі соңына дейін жеткізбей, әр салаға ұрына береді.

Шыны керек, кейде өзіме де: «Осыны дұрыс істеп жүрмін бе?» – деп сұрақ қоямын. Өзімді: «Кәсіп бастап, бір дәрежеге жетіп қана қоймай, әлемдік дәрежеге шығармасаң, не үшін бастадың?» – деп қамшылап қоямын. Кәсібіңді таза пайдаға шығарған соң ғана оны ауыстыруды не өзгертуді ойлануға болады. Кәсібін дөңгелету тұрмақ, идеясын стартапқа жеткізе алмайтындар да бар. Оған

күш, энергия, төзім керек. Сол стартапты сатып, орнына басқа іс ашуға немесе франшиза қылып сатуға болады. Ондай құралдар бар екенін білмегендер басқаны бастаймын деп, қолын бір сілтеуі мүмкін.

Ал бір істі бастап, оны орта жолдан сазға отырғызып, қателігінен сабақ алмай жатып, екіншісін бастайтындар да бар. Олардың көбі: «Жұрт мен туралы не ойлайды, елдің алдында ұят», – деген комплекспен жүргендер. Кейбірі сырттай ғана бизнесмен тәрізді көрінеді, шын мәнінде олардың маңайына кәсіп атаулы тіпті жақындамайды.

Кәсіп бастағанда негізгі мән беретін дүниелер не?

Бірінші, бизнес бастауға жүрек керек. Бизнес бастаймын дегендер тәуекелге барады. Ұзақ уақыт бір жұмыста отырған кез келген адам ондай тәуекелге бара алмайды. Өйткені ол бұлыңғыр болашақ үшін ай сайын түсіп тұрған жалақысынан айырыла салуға дайын емес. Кейбірінің тіпті кредиті, жұрттан алған қарызы бар. Мұндай жауапкершілігі бар адамдар тәуекелге баруға тіпті қорқады. Ал біле тұра тәуекелге бару үшін үлкен жүрек керек.

Екінші, адамның табиғи біліктілігі. Яғни, сыни ойлай білуі, бір іске икемі тәрізді қасиеттер.

Үшіншісі, өзін сата білуі. Я тауарыңды, я қызметіңді, я жеке бренд ретінде өзіңді сату керек.

Бірде әйгілі «Бай әке, кедей әке» кітабының авторы, кәсіпкер Роберт Кийосаки журналиске сұхбат береді. Интервью соңына қарай журналист Кийосаки тәрізді танымал автор болғысы келетінін айтып, кеңес сұрайды. «Баспагерлер менің жазбаларымды мақтайды, бірақ одан әрі асқан емес. Күнкөріс үшін газеттегі жұмысты жалғастыруға тура келеді», – дейді ол. Сонда Кийосаки оған сату өнерін меңгеруге кеңес береді. «Менің

Сингапурда тұратын досымның жергілікті компания қызметкерлеріне сату, сата білу қабілетін үйрететін курсы бар. Сіз үшін де көмегі тиеді», – дейді ол журналиске. Өкініштісі, журналист оның кеңесін дұрыс түсінбей, жазушыдан сатушы деңгейіне түспеймін деп ашуланып шығып кетеді.

Бұл жердегі мәселе, адам қаншалықты талантты һәм қабілетті болғанымен, тауарын сата білмесе, оған көпшіліктің назарын аударта алмаса – істің бәрі далбаса. Ісіңіз алға бассын десеңіз, сатуды меңгеруіңіз керек. Сіздің ақылды болғаныңыз, өнімді дайындау үшін ұзақ түндер құртқаныңыз өзгелер үшін маңызды емес, маңыздысы – өзгелерге оны жеткізе білу, клиенттерді сізді таңдауға көндіре білу.

Тағы бір керек дүние – кәсіби сауат. Тоқсаныншы жылдары біздің үйдің алдында шағын дүкен болды. «Оптовкадан» зат сатып алып, оған 15 теңге қосып сататынбыз. Бұл – сол кездің кәсібі еді, жұрттың бәрі майда саудамен айналысты. Бірақ қанша тауар сатып алғанын, қаншасын сатқанын ешкім есептемейді. Экономика факультетінде оқып жүргенімде үйдегілерге: «Есеп-қисабын жазайық», – деп айтамын. Есебін жүргізбесең, оның пайдасы мен шығынын білмейсің. Әйтеуір, күнделікті пұлыңа жарайды. Бәлкім, кәсіби сауат болғанда ауылда екі-үш жерден ашып тастауға болар ма еді. Ақыры, үш-төрт жылдан кейін сол дүкеніміз жабылып тынды.

Кәсіп бастағанда визуализацияның болуы өте маңызды. Ол шамамен қандай кәсіп ашатындығын санасында көруі керек. Әрбір нәрсені, командасын, өнімін, тіпті кеңсеге дейін детальді түрде елестету керек. Мен әлі күнге дейін өз бетімше алдағы кеңселеріміз қандай

болады, менеджер қайда тұрады, кассир қайда болады деп қиялдай беремін. Бұл – өте маңызды.

Бірде Айдос бауырым келді. Қаланың үш жерінен «Асыл ет» деген брендпен ет дүкенін ашыпты, логосын жасаған. Бизнеске бет бұрғанға дейін дәрігерлікпен айналысып жүрген. Екеуміз сөйлескен соң, оған да осындай кеңес бердім. Яғни, ол болашақ дүкендердің қандай болатынын барынша санасында елестете алмаса, оны жүзеге асыру қиын болады. Оны көру, сезіну, армандай білу – біз ойлағаннан да керемет нәрсе. Сонда адамда амбиция пайда болады. Өзіне жоспар қояды, жоспар қойғанда да өзінің шамасы мен мүмкіндігіне қарай қою керек. Тым биік, ұзақ мерзімді жоспар дайындап, оны орындау үшін өзіңе аз уақыт беріп, кейін өзіңді жазалап отырсаң, ол – дұрыс емес. Соңғы жылдардағы есеп бойынша біз жыл сайын айналымды екі есеге өсіріп отырыппыз. Бұл біздің шарықтау шегіміз емес, әлі де күш пен амбиция бар. Бірақ осы көрсеткішке әкелген жолдың бастауында визуализация жатыр еді.

4-тарау

Бизнесте бағытты таңдау

Өмірде әр адамның белгілі бір салаға сай біліктілігі болуы керек. Ешқашан тамақ істеп көрмеген адамның ресторатор болуы қиын. Ол тек аспаз болып қана қоймай, дастархан мәзірін реттеу, дайын тағамды клиентке ұсыну процесін сезіне білгені дұрыс. Сол тәрізді құрылысшы әр құрылысынан, сапалы шыққан жөндеу жұмысынан рахат алады. Көңілінен шықса, жұмысын әрі қарай жалғастырады.

Адам бала кезден есейіп, қалыптасқан сәтіне дейін неге икемі бар екенін анықтап алуға тырысады. Әдетте адамдар өзіне шұғылданатын бизнестің түрін: «Осы саланы таңдайық, қырғын ақшаның астында қаламыз, жұрттың бәрі айналысып жатыр екен», – деген оймен таңдайды. Табыс табу – бизнестің негізгі қағидасы болғанмен, нағыз кәсіпкер өз ісін жақсы көріп, әрбір процестен ләззат алуы керек. Тек сол арқылы ғана тұтынушының да көңілін таба алады.

**Бір бизнесті бес адам
жүргізсе, бесеуінің нәтижесі
әртүрлі болады.**

Ол кәсіпке деген қарым-қатынасыңа, ұстанымыңа байланысты.

Осыдан бірнеше жыл бұрын Қытайға барып, туыстарыма қонақ болдым. Олар он жылға жуық уақыт бизнеспен айналысады.

Кеңес үкіметі ұжымдастыру саясатын жүзеге асырып, еліміздегі бай-дәулеттілерді «кулактар» деп атап, бар мүлкін тартып алған алапат кезеңде, нақтырақ айтсам, 1928 жылы туған атам өзге туыстарымен бірге Қытайға қоныс аударуға мәжбүр болды. Көшпес бұрын елде оның шешесі, сол кездегі аяғы ауыр әйелі баласымен бірге қызыл әскердің қолынан қаза тапқан екен. Большевиктер атамның бар мал-мүлкін тәркілеген. Сондай сұмдықтардан кейін ол жақындарымен бірге елден көшіп кетіп, тек 1950-жылдары ғана оралған. Оны алдымен Қырғызстанға, Бішкекке апарып тастайды. Елдің шығысына, туған жері Тарбағатайға жету үшін аяғындағы былғары етігін сатып, ақша қылған. Әкем атам елге оралған соң дүниеге келген. Бірақ барлық жақындары елге келіп үлгермеген. Нәтижесінде, әлі де Қытайда өмір сүретін туыстарымыз қалды. Кейін ес білген соң, олармен қайта араласа бастадық. Алғаш рет Қытайға 2006 жылы барып, жағдайларын біліп, танысып қайттым. Оған дейін олар да елге келіп, қонақ болған еді.

Әңгіме болып отырған кездесу барысында бизнесте тәжірибесі бар адамдар ретінде өздерінен кеңес алып, осы тақырыпта әңгіме-дүкен құрдық. Әңгіме кезінде үлкендерден естіген: «Өзің білмейтін іске басыңды сұқпа», – деген ескерту жадымда сақталып қалды. Қазақ тағы да: «Сырын білмейтін атты сырт айналып жүр», – дейді. Сіз таңдаған саланың ең төменгі жағынан бастап, қыр-сырын білмесеңіз, оны табысты жүргізіп кетуіңіз екіталай.

Тауар немесе қызметтің сұранысқа ие екенін қалай анықтаймыз?

Мынаны есте сақтау керек: тауар не қызмет – ең алдымен тұтынушының проблемасын шешуі керек. Егер дайындаған өніміңіз клиенттің мәселесін шешуге арналмаса, оны нарыққа шығарудың қажеті де шамалы. Ал нарыққа қаншалықты дайын екенін зерттеу жасап, сауалнама жүргізу арқылы анықтай аласыз.

Тағы бір үлкен көмегі бар құрал – кәсіпкердің интуициясы. Тауар мен қызметтің сұранысқа ие болатынын интуитивті түрде зерттеуге болады. Алысқа бармай-ақ, таныс деген он адамнан өз тауарыңыз туралы сұрап көріңізші. Тым құрығанда, сондай қысқаша зерттеуден кейін өнімнің бағасы мен сапасын, тауарлық түрін реттеген соң ғана оны нарыққа шығару қажет.

Дегенмен, бұл жерде ұлтымыздың менталитетін де ескеру керек. Қазақта көңілжықпастық, көңіліне тимес үшін артық сөз айтпау немесе, керісінше, асыра сілтеп, тым қатты мақтап жіберу сияқты әдеттер бар. Егер интуицияңыз бен адам тану қабілетіңіз жақсы болса, сол тұсты ерекше аңғарып, алданып қалмау керек.

Ең бастысы, тауарың мен қызметің сұранысқа ие болып, тұтынушыларың қалтасындағы ақшасын әкеліп, сен жасаған дүниені алу үшін кезекке тұратын болса, демек нарықтағы орныңды таба білгенің. Қанша ізденіс жүргізгенмен, ешкім назар аудармаса, жасалған қадамның далаға кеткені.

«Байығың келсе, адамдарда жаңа әдет қалыптастыр», – дейді. Бұл – өте жақсы айтылған кеңес. Осы ережені жүзеге асыра алған кәсіпкерлердің тәжірибесіне мән беру артық болмайды.

Осыдан біраз жыл бұрын біз тек кнопкалы телефонды пайдаланатын едік. Қазіргі буын оның не екенін де

білмейтін шығар. Жаңа технология нарығына келген Стив Джобс бізге айфонды сыйлады да, өмір сүру дағдысына дейін өзгертіп жіберді. Қазір барлығы сенсорлы гаджеттерге, барлық қосымша бір ғана девайсқа жинақталғанға үйреніп қалды. Енді саяхатқа шыққанда зеріккенде оқитын кітап пен фильм көру үшін теледидарды өзіңмен бірге алып жүрудің қажеті жоқ. Барлығы қалтаңыздағы алақанға сыятын құрылғыда бар. Біз қосымша ауыр жүкті көтергіміз келмейді, барлық қызмет бір орында жинақталғанға, уақыт пен энергия үнемдегенге, жылдам қол жеткізуге үйреніп кеттік. Смартфондар нарығында алғашқы уақытта үстемдік еткен Nokia бренді қазір ұмытылды, бірнеше рет жаңа телефонмен нарыққа шығуға талпынғанмен, бәрі сәтсіз аяқталды. Компанияның тұтынушыларда кезінде қалыптастырған дағдысы мен әдеті қазір бізге қажет емес, өйткені бізге жаңа қызмет түрлерінің жылдам әрі оңай болғаны маңызды.

Дәл осындай мысалды біздің TASCREDIT компаниясының негізінде айта аламын. Біз нарыққа келгенге дейін де көлігіңді кепілдікке қойып, ақша алу деген қызмет түрі бар еді. Банкке барғанда керек уақытыңда ақша ала аласың, бірақ астыңдағы машинаңнан айырыла тұруға көнесің. Ал біз мұны өзгерттік. Қазір машинаны жүргізу құқығымен көлікті кепілдікке алу жүз мыңға жуық адамның дағдысына айналды. Біз адамдарға жаңа мүмкіндік сыйладық, оларда жаңа әдет қалыптастырдық. Осы ерекшелігімізбен нарықта бірінші орынға шығып отырмыз.

UBER, «Яндекс.Такси» жол жиегіне шығып, такси тоқтату әдетін жойып, үйде отырып көлік күту дағдысын қалыптастырды. Адамдарға енді тамақ ішу үшін дәмханаға бару міндетті емес, қазір пәтерден шықпай-ақ, телефондағы қосымша арқылы тағамдардың түр-түрін

тапсырыспен үйге алдыруға болады. Телефон пайда болғаннан бері барлық қызметтер онлайнға ауыса бастады. Енді несие алу үшін тіпті банкке барудың қажеті жоқ, оның мобильді қосымшасын жүктесең жеткілікті. Қазір банк өнімдері деген тізімде тек несие мен депозит қана емес, мобильді қосымшалары да бар. Енді олар бөлімшелері мен менеджердің қызмет көрсету сапасына ғана емес, телефон арқылы қызмет көрсетуге, қосымшаларын барынша ыңғайлы және оңай жүргізуге де мән бере бастады. Заманауи технологиялар қоғам мүшелерінің әрқайсысына жаңа дағдылар мен әдеттер қалыптастырды.

Google мен Facebook жұмысын бастағанда көпшілігі олар қалай өмір сүреді деп ойлаған еді. Ал бүгінде кәсіпкерлердің жарнама беріп, аудитория тарататын негізгі каналына айналды. Енді соған нақтырақ тоқтала кетсек.

Google сайттарында жарнамадан түсетін табыс жалпы компания табысының сексен пайызына тең екен. Мәселен, сіз – қарапайым интернет қолданушысыз. Іздеу жүйесіне кіріп, қажетті ақпаратты тауып, керегіңізге жаратқан соң қайта шығып кетесіз. Сіз тәрізді мыңдаған адам осындай алгоритммен жұмыс істейді. Ендеше, интернет ақысын қоспағанда тегін кіріп, тегін ақпарат көшіріп алғаныңыздан Google қандай табыс табады? Ал сіз кейбір сайттарға кіргенде бұрыш-бұрышында тұрған ақпаратты байқадыңыз ба? Көпшілігі сол сәтте немесе оған дейін іздеген ақпаратыңызға, қызығушылығыңызға сай келеді. Тіпті, сіз оны шертіп, ары қарай өтуіңіз мүмкін. Міне, Google сол жарнаманы сізге көрсете білу мүмкіндігі арқылы табыс табады.

Google-дің жарнамадан табыс тауып беретін үш түрлі бизнес моделі бар: AdWords, AdSense және AdMob. Ең негізгісі – бірінші құрал түрі. AdWords арқылы түрлі компаниялар өз өнімдерін іздеу жүйесі немесе медиа бетіне

(сайттарға) жариялау арқылы жарнамалай алады, сол қызметті пайдаланғаны үшін Google-ға ақша төлейді. Дәл осы жүйе сіздің алдыңыздан қандай жарнама шығу керек екенін де анықтайды.

Facebook әлеуметтік желісі де осыған ұқсас жүйемен жұмыс істейді. Сіз сол әлеуметтік желіні тегін пайдаланып отырғанда-ақ Facebook-ке табыс тауып бересіз. Бұл әлеуметтік желінің артықшылығы – тұрақты базасының бар екендігінде. Facebook-ті бір миллиардтан астам адам пайдаланса, сонша адам туралы, олардың достары мен қызығушылықтары туралы ақпарат қолдарында. Жарнама бергісі келген компанияның өніміне байланысты да керекті аудиторияны алдына шығара қояды. Ол компанияларға қосымша зерттеу жүргізудің қажеті де жоқ.

Осылайша, Google мен Facebook жаңа әдеттер мен алгоритмдерді қалыптастыра білгендігінің арқасында өздеріне дейін өмір сүрген жарнама агенттіктерін келмеске кетірді.

Жоғарыда айтқан ойыншылардың барлығы бір күнде пайда бола салған жоқ. Әр қадам сайын олар тұтынушы бізге қандай мәселесін шешу үшін келеді, қандай проблемасы бар және оны шешуге қалай көмектесе аламыз деген сұрақтардың төңірегінде ізденіп отырды. Тіпті кәсіпті бастамай тұрып, адам өз қиялында сатып алушының белгілі бір қажеттілігін көріп және оның шешімін таба білсе, жаңа нарық қалыптастыруына мүмкіндігі бар.

Мұндай мысалдар өте көп. Жаңа бағыт, жаңа өнім сенің брендіңнің атауымен аталып кетсе, бұл – ең үлкен жетістік. Мәселен, Үндістанда тіс пастасын «колгейт», ал бүкіл әлем жөргекті «памперс» дейді. Тура солай қазақстандықтар үшін «каспи голд» атауы банк картасының синониміне айналды. 2020 жылы олардың халықаралық IPO-ға шыққан жетістігіне куә болдық. Оның өзі

қаржы нарығындағы біз сияқты ойыншылар үшін үлкен мотивация, бір компанияның қолынан келген нәрсе өзгелердің де қолынан келетініне дәлел.

* * *

Мәселе тек тауардың сапасы емес, сервистің, яғни қызмет көрсетудің қаншалықты мүлтіксіз болатындығында. Компаниямыз заттай өнім шығармайды. Клиенттің мәселесін шешуде ерекше тапқырлық танытып, олардың көңілінен шыға білу арқылы қазір бірінші орында келе жатырмыз. Бұл – суперқиын, күрделі механизм емес, қарапайым ғана әдіс. Ірі компаниялар бізге кедергі емес, керісінше, олардың жүріп өткен жолы мен тәжірибесі біз үшін – үлгі. Бәсекелестіксіз бизнес болмайды, бәсекелестерден қашудың қажеті жоқ, керісінше, олармен әрдайым байланыста болуға кеңес беремін. Бәсекелестің қай деңгейде, жетістік сатысының қай кезеңінде келе жатқанын бақылап отыру керек.

Кім қаншалықты жұмыс істесе, қандай деңгейде клиенттің көңілін таба білсе, нарықта да сондай үлеске ие.

Нарыққа кіргенде тәуекелді бағалау керек.

Негізі тәуекелді бағамдау үшін әртүрлі сараптама жасалады. Солардың нәтижесіне қарап бизнесмен қай жерде қауіп болуы мүмкін екенін біліп отырады. Бизнесінің болашағы, нарықтағы мүмкіндіктері, сол елдің экономикалық жағдайы, адамдардың төлем қабілеттілігі, нарықтағы сол өнім немесе қызмет түрінің қаншалықты көп екені, яғни жан-жақты сараптама жасалуы керек. Мәселен, алкогольді немесе доңыз еті бар тағамды мұсыл-

ман еліне жарнамалай алмайсың, нәтижесіз болатыны сөзсіз. Сол тәрізді ұлттың менталитеті мен өмір сүру салтына дейін өте маңызды. Әрине, бұл ірі компанияларда болатын жұмыстар, бірақ алғаш кәсіп бастағанда осыған ұқсас сараптамалар жасалуы керек.

Жоғарыда біз кәсіпкердің интуициясы туралы айттық. Ол нарыққа кіргенде ішкі түйсігімен өнімінің қаншалықты сұранысқа ие екенін бағаласа, дәл сондай түйсікпен тәуекелдерді де есептеу керек. Мәселен, біз Ресейге кіргенде тәуекелге бел байладық. «Сколковода» оқып жүргенде ресейлік кәсіпкерлердің біздің отандастарымызға аздап тәкаппарлықпен, тіпті атүсті қарайтынын байқаған едім. Оқу бітіріп кеткенде іштей өзіме: «Әлі келіп көрсетеміз», – деген уәде бердім. Міне, сол намыс жаңа ортаға кіруге және барлық тәуекелдерді жеңіп шығуға себеп болды.

Бірақ бұл барлық жағдайда сәтті болмайды. Яғни, кез келген бизнесмен интуициясына сеніп, кәсібін жүргізіп кетуі мүмкін емес. Ол адамның түйсігіне, кәсібін қаншалықты сезіне алуына байланысты. Тіпті, кейбір кәсіпкерлер: «Мынау өте дұрыс жол, табысқа жетеміз», – деп тұрған жерінен айнып кететін сәттері болады. Артынша сол таңдағалы тұрған нұсқасының түбінде қателікке апаратындығын біледі. Бұл – сондай бір ішкі түйсіктің, интуицияның әсері.

Бизнестің брендке айналуы

Бизнестің брендке айналуына қызмет не өнімнің сапасы және кәсіпкердің имиджі тікелей әсер етеді. Елімізде бизнесін қалыптастырған аға буынды осыған дейін Forbes арқылы ғана танып өстік. Олардың дәулеті туралы ресми ақпаратты білеміз, теледидардағы сирек сұхбаттарын тыңдаймыз. Қазіргідей ашық түрде қолжетімді болған жоқ, әлеуметтік желіде отырып, кез келген сұрақты қоя алмайтын едік. Тек технология дамып, адамдардың көзқарасы мен түсінігі өзгерген сайын бизнесте бренд қалыптастыру деген ұғым алға шықты. Оны халықаралық деңгейдегі кәсіпкерлер жақсы түсініп үлгерді. Өзіндік менталитеті бар деген Шығыстан да Джек Ма тәрізді азаматтар шықты. Ол миллиардтаған айналымы бар бизнес жасап қана қоймай, ел саясатына, халықаралық мәселелерге қатысты ойын ашық айтады. Ал Батыста Ричард Брэнсон, Марк Цукерберг, Джефф Безос тәрізді кәсіпкерлер толқыны әлдеқашан қалыптасып үлгерген. Мәселен, Брэнсон өзін позитив толқынындағы, езуінен күлкі кетпейтін, айналасына тек оң көзқараспен қа-

райтын кәсіпкер ретінде танытады. Онымен кездескен таныс кәсіпкерлерім: «Сыртынан қарасаң әлемдік бизнес құрған азамат деп ойламайсың», – дейді. Қандай жоба көрсетсең де: «It is very good, perfect», – деп жауап береді. Бірақ, бұл – тек имидждің бір бөлігі ғана. Ричард Брэнсонның аптасына жеті рет, тәулігіне 24 сағат олай жүрмейтіні анық. Оның жанында жүрген көмекшілері барлығын жазып, кейінірек өзі асықпай саралап, қорытындылап шығады екен.

Қазіргі тұтынушылардың бизнеске, қызмет не тауарға деген көзқарасы өзгерген. Олар тек сапалы қызмет қана талап етпейді, брендтің ашық болғанын, өздері тұтынатын тауарды кімнің жасағанын да білгісі келеді. Яғни, тікелей кімнің өнімі екенін түсініп, тауарды тек зат емес, бір адамның дүниесі ретінде қабылдағысы келеді. Жоғары деңгейдегі тұтынушылар арасында бұл жағдай қалыптасып келе жатыр. Ол бекер емес, себебі бизнестің бейнесі болған адамның имиджіне қарай сол тауарға деген көзқарас қалыптасады.

Мәселен, Zheka's фастфуды көпшілікке танымал, бірақ сол Жеканың өзі бизнестің тікелей иесі емес. Оның әлеуметтік желідегі танымалдылығы, имиджі өнімнің тез таралуына, франшизаның сатылуына әсер етті.

Әзірге қазақстандық кәсіпкерлер арасында жеке имиджіне мән беретіндері аздау. Бизнесін он жыл бойы жүргізіп келе жатса да, әлеуметтік желіде парақ ашпағандары да бар. Ресейден бизнесмен, қоғам белсендісі ретінде танылған Игорь Рыпаковты айтуға болады. Оскар Хартманн мен Олег Тиньковты да осы қатарға жатқызамын. Ал бізден қаржы нарығында Kaspi Bank акционері Михаил Ломтадзені айта аламын. Одан бөлек Freedom Finance компаниясының негізін қалаушысы – Тимур Турловты, Chocofamily иесі – Рамиль Мухоряповты айтуға болады.

Медиа саласында бизнесі бар Арманжан Байтасов та осы қатарда. Дегенмен, әлі де имидж бен бизнесті қатар алып жүргендер саны аз.

Ал брендті қалыптастыру үшін не істеу керек? Әлбетте, пиар технологияның маңызы зор. Біз жарнама көзі ретінде радионы қоспай тұрғанда танымалдылығымыз төмендеу еді. Кейін радиодағы әр жаңалық сайын атымызды естіген соң, клиенттеріміз біз туралы біле бастады. Сатылым жағынан әсері болмаса да, танымалдылық жағынан тиімді болды. Көпшілік біз туралы естіп, «қысылғанда ақша алуға болатын ұйым» ретінде миының түкпіріне сақтап отырды. Кейін қажет кезде есіне түсіріп, бізді іздейді. Сонда: «Қайдан естідіңіз?» – дегенде радионы емес, гуглдан ақпарат алғанын айтады. Онлайн мен оффлайн маркетинг араласып кетті, бірақ бізге тиімділігін көрсетті. Сол тәрізді жұмыс істейтін ғимараттың сыртында тұрған жарнамалық құрылмаға да ресурс жұмсап отырмыз. Айына екі миллион теңге төлейміз. Бірақ оның да компанияны танытуда үлесі зор. Мұның бәрі – бренд қалыптастыру жолында технологияларды ұтымды қолдану кейстері.

Сатылымды арттыруға арналған маркетинг құралдары да көп, барлығы да белгілі бір стратегиямен жұмыс істейді. Мысалы, біздің өнімдеріміз автокөлік иелеріне арналған. Ал автокөлікті айдайтындардың басым көпшілігі – ер адамдар. Олардың назарын аудару үшін бөлімшелер сыртындағы жарнама баннерлерінде әдемі қыздардың суреті тұрады. Көз әрқашан әсемдікті көргісі келеді, мұны біз өз мақсатымызға пайдаланамыз. Бірақ маркетинг үшін деп жалаңаш қыздарды, жас сәбилердің суретін, бейәдеп сөздерді қолдануға болмайды. Бұл – жаңа стратегиялық маркетинг қағидасы. Ол қоғам тарапынан жағымсыз қабылдануы мүмкін, ол – шектен шық-

пау керек дегенді ұқтырады. Егер кәсіп басшылары стратегиялық маркетингті дұрыс түсінсе, жарнама тәсілдерін жөнімен пайдаланып, керек жеріне шектеу қояды.

Тұтынушылармен жұмыс істеу үшін жаппай смс жіберуді қолға алдық. Жеңілдіктер мен акциялар туралы ақпаратты телефондарына смс-пен жолдаймыз, кейін осы жолмен мерекемен, туған күнмен құттықтау хабарламаларын жіберетін болдық. Есептесек, осы құралдың өзіне 600 мың теңге құртады екенбіз. Енді смс-тен бас тартып, мобильді қосымшаны жетілдіруді ойлап отырмыз. Маркетинг шығын жағынан да тиімді құрал болуы керек.

Бірде бізге «Әкім қайда қарап отыр?» деген ютубтағы ситкомға жарнама беруді ұсынды. Қандай фильм екен деп ұйықтар алдында бір-екі эпизодын қарап шықтым. Жеңіл әзілге негізделген, қалай болса да күлдіре салу керек деп шығарған өнім екен. Қызығы, көрсетілімі жоғары, сол өнімнің өзі өтімді болып отыр. Жарнама беруге де болар ма еді, бірақ стратегиямызға сүйене отырып, болашақ беделіміз үшін бас тартуға тура келеді. Компания алдағы уақытта инвестор тартуды, IPO-ға шығуды көз-десе, абырой-беделінің былғанбауына назар аударуы керек.

Бизнесті брендке айналдыруда клиенттердің адалдығы мен сұранысы маңызды. Былтырдан бері NPS (Net Promoter Score), яғни клиент компания қызметін өзгелерге қаншалықты ұсынады деген индекске назар аударып жүрміз. Сол үшін отыз филиалдың әрқайсысына QR-код пен арнайы күнтізбе қойдық. Филиалға келген клиент қызметін алған соң сол жерден бір-екі сұраққа жауап беруі керек. Отыз бөлімше арасында сол қызметке кім көбірек клиенттерді тартады деген жарыс ұйымдастырдық. Жеңімпаз Шымкенттегі филиал болды, оларға сыйақы ре-

тінде кешкі ас ұсынылды. Шыны керек, кәсіпкер ретінде керек екенін білемін, бірақ клиент ретінде өзім өзге компаниялар тарапынан болатын мұндай ұсыныстарға күдікпен қараймын, уақыт жоғалтқым келмейді. Меніңше, ол бағдарламалар объективті ақпарат бермейді. Сол сәтте клиенттің көңіл-күйі құбылмалы болады, асығып бара жатып тез жауап бере салуы мүмкін.

Құпия сатып алушымен де жұмыс істеп көрдік. Бірақ студент кездегі тәжірибемнен оның да толық шынайы болмайтынын білемін. Оқудағы жазғы демалыс кезінде FoodMaster компаниясының агенті болып, оның өнімдерінің дүкендерде қалай орналасатынын тексеретін едім. Бістық күнде қаншама дүкенді тексеру керек, шаршаған соң түске дейін таза жұмыс істеп, түстен кейін өтірік статистика жазып беретін едім. Жарнамалық агенттіктер студенттер жасайтын осындай көрсеткішке сүйенетінін ескерсек, ол зерттеуге де толық сенуге болмайды.

Ең жұмыс істеуге тұрарлық көрсеткіш – жалпы клиенттер санындағы қайтып келген және өзгелердің кеңесі арқылы келген клиенттер көрсеткіші. Егер бұл көрсеткіш жақсы болса, қосымша бағдарлама жасаудың қажеті қанша?

Алғашында кәсіп бастағанда, миллион теңгедей портфелі бар «Алалит» деп аталатын ломбардтың жұмысы нашар жүріп тұрған бөлімшесін сатып алдық. Ол кезде ломбардтың барлығы бағалы тастардың атауымен аталатын еді. Сонда інім Рахат: «Әр тасты бір атағанша, жалпы тас деп қоя салайық. Әрі атамыздың атына да сай келеді», – деп, содан бері атауымыз «ТАС» болды.

Бір қызықты айтайын, басында бізді Иманғали Тасмағамбетовтың компаниясы деп ойлаушылар көп бол-

ды. Бұл сұрақ жиі қойылатын еді. Інім екеуміз күліп, қайта мұның пайдасы көп дейтінбіз. Ол кісінің халық арасындағы беделі бізге де оң пайдасын тигізді. Өзгенің бизнесін өзіне иеленіп алғысы келетін «топтардың» сесінен қорған болды. «Тасмағамбетовтың компаниясы» дегенді естіген соң, бізге көп жақындай қоймады деп ойлаймын.

Атауын қою оңай болғанмен, логосын, брендтің дизайнын дайындау уақытты алды. Шыны керек, алғашқы жылдары ол нәрсеге аса көңіл бөлмейсің. Тек кәсіпті аяғынан тік тұрғызып алғанда ғана қоғам алдындағы имиджімізге көңіл бөле бастадық.

Алғашында әрқайсысының логосы болсын деген оймен әрбір компанияға лого жасадық. «Тас» деген сөзді күннен немесе алтын шеңберден шығып тұратындай дайындадық. Кейінірек әмиян, еуро, доллар және теңгенің белгісі пайда болды. Қазір логоға деген көзқарасымыз өзгеріп жатыр. Маркетинг бойынша директорымыз Елдар шетелге шығамыз деген стратегиямызды ескере отырып, ребрендинг жасау керектігін айтты. Яғни, брендтің атауы, логосы сол кірген елдің тілі мен менталитетіне сай болуы керек. Электронды төлем кезінде барлық елдер бірдей әмиян дегенді түсіне қоймауы мүмкін. Болашақта логодан бас тартып, тек TAS деген жазуды қалдыруымыз да ғажап емес.

Логоның болғаны дұрыс, бірақ бизнес мықты болса кез келген логоны сүйреп шыға алады. Логотип дайындау, брендті дамыту – тоқтамайтын процесс. Заманның, технологияның дамып, қоғамның өзгеруіне байланысты ол процесс те жалғаса береді. Apple, Coca-Cola тәрізді әлемдік компаниялардың өздері де логосын бірнеше рет өңдеуден өткізген.

**ТАС
ЛОМБАРД**

**ТАС ЛОМБАРД
EXCHANGE**

ТАС КРЕДИТ

**ТАС КРЕДИТ
EXCHANGE**

ТАС КРЕДИТ



ТАС КРЕДИТ

ТАС КРЕДИТ 10
жыл
Сізбен бірге!

*Компаниямыздың логосы алғашқы он жылында
осылай өзгеріп отырды*

Көшеде билбордтарымыз тұратын еді. Кейін ломбардтан бөлек айырбастау нүктелерін ашқанда арнайы дизайнер жалдадық. Біраз уақыт өзімізге не керегін түсіндіре алмаған соң, ол бірнеше нұсқаны ұсынып, ұнағанын таңдап алдық. Қазір сол логоны, брендті танымал ету үшін қолдан келгенше жарнамалап жатырмыз.

Біз корпоративті түсті таңдағанда, клиент алдында әдемі көрінуіне, қабылдауына мән бердік. Әрі өзімнің жеке талғамым да әсер еткені рас. Маған көк және сары түстер ұнайды. Олар ашық, адамға жылулық сыйлайды. Энергия, бақыт, шаттық деген сезімдерді бейнелеу үшін де осы түстерді пайдаланады. Лого дайындағанда осы нәрселерді де ескеріп отырдық.

Тағы бір қадам – әлеуметтік желідегі белсенділікті көбейттік, өзімнің репутациям туралы да ойланып, мен де желідегі белсенділікті арттырдым. Қазір, өкінішке орай, пиар қызметке көңілім толмайды, жетілдіре түсу қажет. Келген адамдармен көзқарасымыз аздап үйлеспейді, бұл бағытта әлі де жұмыс істеу керек. Өз ішімізден нарықты түсінетін, шығармашылыққа жақын адамды дайындасақ деген ой бар.

Біз жарнаманы радио, әлеуметтік желі және көшедегі билбордтарға береміз. Қызығы, тікелей клиент радиодан мүлде аз келсе де, оған бөлінген қаржыны азайтқан емеспіз. Себебі брендтің танымалдылығы тікелей радио-дағы жарнамаға байланысты. Әрдайым тыңдай берген соң, ести берген соң миыңда жатталады. Тіпті инвесторларымыз да осылай келді. Билбордтар да – сондай репутациялық жарнаманың бір түрі. Біздің талап бойынша, әр қалада кемінде екі жарнамамыз ілінуі керек.

Ол да сізге клиент әкелмеуі мүмкін. Бірақ адамдардың санасына, жеке бренд қалыптастыруға әсер етеді. Бұл – ірі компанияларда әлдеқашан жолға қойылған

нәрсе. Адамдар жиі естіп, көрген сайын сенің атыңды жүрекке жақын қабылдайды, өзі білетін, күнде көріп жүрген дүниесіне сенімі де жоғары болады. Егер жеке брендіне көңіл бөлмесе, қоғам алдында беделін қалдырмаса тауары сатылмайды. Қазір бұған қатты қарайды.

Бедел қалыптастырғанда сіз шығындаласыз, табыс тікелей келмейді. Бірақ бұл ұзақ жылға созылған жоспар дер едім. Біздің ASSYLTAS қорымыз бұған дәлел. Жылдық табыстың бес пайызын осы қорға аудару арқылы біз спорт пен өнер жұлдыздарына, талантты жастарға қолдау беруге, көңіл бөлуге тырысамыз. Ауылына мектеп салып, нағыз мейірімділіктің үлгісі болған Бауыржан Оспанов ағамызға қарап, іштей қызығатын, сол кісіге ұқсауға тырысатын едік. Қор – осындай ниеттен туған дүние. Туған жерімізге барып өткізген фестиваль, спорттық шаралар да сондай оймен жасалады. Ал біз көпшіліктен, қоғамнан жақсы сөз естиміз, жақсы энергетика аламыз. Ол бізді шабыттандырады, ары қарай жұмысты жалғастыра беруге үлкен импульс береді. Былтыр сондай жарыстардың бірінде спорттан тәжірибесі бар азаматпен отырып, оның әңгімесін естіген едім. Ол миллион долларлық сағат алып, жақындастарына мақтанған жігіт туралы: «Дулат, ішімнен әлгі жігіттің мақтанғанын көріп, сол миллионды сағатқа емес, кем дегенде ауылына, мектебіне жұмсағанда, абыройы әлдеқайда зор болар еді деп ойладым», – деп айтты. Иә, әркім өз керегін таңдайды. Бәлкім, оған қымбат дүние ләззат беретін шығар. Біз халықтың батасы мен ауылдастарымыздың алғысынан рахат аламыз. Бұл – таза ақша артынан жүгіру емес, қоғамға пайдалы болсақ деген ниеттің нәтижесі.

6-тарау

Стартап пен бизнестің ұштасуы

Өзінің аты айтып тұрғандай, стартап – бір нәрсені басынан, нөлден бастау деген мағынаны білдіреді. Осыған дейін айтқан өнертапқыш деген ұғымға жақын. Қазір стартап – бүкіләлемдік үрдіске ие болып, сәнге айналған сөздің бірі. Басталған кез келген істі стартап дей береді. Бірақ, стартап – бұл ең алдымен IT, заманауи технологияға негізделген жаңа бизнес түрі. Осы бағытта тіпті жаңа академиялық оқу орындары ашылып жатыр.

Әлбетте, стартап туралы айтқанда, АҚШ-тағы *Silicon Valley*-ді атап өтпеу мүмкін емес. Оны Кремний алқабы деп те айтады. Ағылшын тілінен *silicon* сөзін қазақшаға аударса, «кремний» деген мағына береді. Бұл – химиялық элемент. Алқаптың осылай аталуына диод, транзистор мен микрожүйелер өндірісінде кремнийді пайдалана бастау себеп болған.

Бүгінде Кремний алқабы – әлемдік IT-корпорациялар мен венчурлық компаниялардың, ғылыми-зерттеу, білім беру орталықтарының, электроника және компьютер

өндірісінің орналасқан аумағы. Ол жерде отыздан астам қала мен ірі университеттер орналасқан. Қазақстандық жастар да сол алпауыт компанияларда жұмыс істеп жүр.

Стартаптың негізгі функциясы – жаңа нәрсе ойлап тауып, оны заманауи технологиямен ұштастырып, кәсіпті жолға қою. Бұл ұғым қазақстандық бизнеске де еніп келеді, өкініштісі, оны керек мағынасында қолдана бермейміз. Билік тарапынан шағын және орта бизнесті дамыту үшін көп көңіл бөлінеді, түрлі шаралар өткізіліп, тіпті жаңа бағытта бизнес түрін ашу деген тапсырмалар да беріледі. Дегенмен, орындаушы тарап сөздің толық мағынасын түсінбей, табиғаты келмейтін кәсіп түрлерін де стартап дей береді. Бұл жерде мемлекеттік органдарға күйе жаққалы отырғалы жоқпын, әдемі, заманауи сөз болған соң жиі қолданулары да мүмкін. Бірақ заманауи болғанымен, алдымен оның нақты ұғымын білуіміз керек. Жаңа өсіп келе жатқан кәсіпкерлерге үйрету, қолдау беру, көмектесу ұйымдарының өзін стартап дей береді. Тіпті, дүкен ашса да солай атайтын болды.

Стартап – инвестиция тартылып, кәсіп жүріп кеткенге дейінгі болатын бизнес түрі. Аяғынан тұрып кеткенге дейінгі бизнестің бір атауы. Сөздің түбіріндегі старт сөзінің өзі бастау дегенді білдірмей ме? Енді ғана кәсіп жүргізуді бастап жатқан қауымдастықтарды да осыған жатқызуға болады.

Бизнес құрылған соң, белгілі бір уақыт өтіп, шамамен бір жыл ішінде табыс тауып үлгеріп, нарықта өмір сүруге құқығы бар екенін дәлелдейді. Кәсіпкер тауарын сатып, тұтынушылар базасын қалыптастырды. Маңайына қызметкерлерінің негізгі бөлігін жинап, адал команда жасақтай алды. Осы кезеңде бизнес дамудың келесі сатысына өтеді, капитал көлемін ұлғайтуға кіріседі. Яғни,

стартап ары қарай даму үшін инвестиция іздейді, инвестор, капитал тарту – стартапқа тән сипаттың бірі.

Инвесторлардың түрі көп. Бұл тақырыпты алда бөлек көтеремін.

Біз әлемдік деңгейге шығу үшін қазіргі бизнес-моделімізге қосымша элементтер енгізіп, жаңа технологиямен қамтамасыз етіп жатырмыз. Осы жинаған байлықпен халықаралық нарыққа шығар кезде, онжылдық тәжірибеміз болғанына қарамастан, стартап деп аталып кетуіміз мүмкін. Осындай сәттерде стартап ұғымының нақты ара-жігін ажырату қиын, ол инвесторлардың пайдаланатын контексіне байланысты.

Стартапта не маңызды?

Ең бірінші нәрсе – идея. Идея дүниеге келген стартаптың маңызын, нені меңзеп тұрғанын, өмірде атқаратын мақсатын анықтап береді. Стартап – үлкен бизнес құрар жолда инвесторға баратын құралдардың бірі. Сондықтан ол басқаларға ұнайтын, қызықты және пайдалы болуы тиіс. Оның миссиясы айқындалып, адамдардың өмірін жақсартуға бағытталса, жан-жақты жетілген болса, инвестордың инвестиция құятын нысаны ретінде таңдап алуына көмек болады. Миссиясы күшті бола тұра қаржыландыру таппаған идеялар мүлде жүзеге асырылмай қалып жатыр. Стартапты жүзеге асырып отырған кәсіпкердің, бизнес бастаушының ерекшелігі – инвестордың жүрегіне жол таба білуінде.

Жаман идея болмайды, ешкім қаруды қолдайтын немесе нашақорлық тауарларын сатуға көмектесетін модельді қосымша жасап шығармасы анық. Дегенмен, қандай идея болмасын, ол алдымен тұтынушылардың өмір салтын жақсартуға арналған идея болғаны дұрыс.

Осы жердегі қателік – адамдар көбінде тек идеямен келеді. Ешнәрсе жетілмеген, ұсақ-түйегіне дейін қарас-

тырылмаған. Инвесторға келмей тұрып, стартап өз бағытын зерттеп, бірінші өнімін дайындап, тіпті алғашқы табысын алып қоюы керек. Көпшілік жастар идеяның өзін стартап деп қабылдайды. Өздеріне әлі қолданысқа енбесе де мінсіз, сәттілікке кепілдік беретін миллион доллардың идеялары болып көрініп тұрады. Олар маған: «Керемет идеямыз бар, ақша салуға қалай қарайсыз?» – деп келеді. Қалай қараушы едім, әрине, күмәнмен қараймын. Тәжірибесі жоқ, зерттеу жүргізілмеген идеяға ешкім ақша салуға дайын емес.

Бірде жеңіл өнеркәсіп саласын дамытамын деген идеясымен бір жігіт келді. Бірақ жүзеге асыру үшін басқа мемлекеттен тауар сатып алып, елге әкеліп пайдаланбақшы. Қызық, сонда мен өзге елдің экономикасын қаржыландыруым керек пе? Оның алыпсатарлықтан қандай айырмашылығы бар?

Алғашқы тәуекелді стартап әрдайым өз мойнына алуы керек.

Ол нәтижеге жетіп, стартаптың сұлбасын қалыптастырғанда ғана инвесторға қызық болмақ. Нақты жобаны толыққанды пісіп-жетілген стартап ретінде қарастырсақ, команда болуы – шарт. Әрине, қоластыңда он шақты адам болуы керек деген сөз емес. Бір-біріне арқа сүйейтін, жауапкершілікті бөліп алған екі-үш адам болса жеткілікті.

Мен өзімді стартапшы немесе инвестор деп айта алмаймын, бірақ ұсыныстар жиі түсетіні рас. Инвестициялық форумдарға, басқа да іс-шараларға барып жүріп байқағаным – инвестордың қай бағытқа бүйрегі бұратынын білу – маңызды.

**Кез келген инвестор «тисе терекке,
тимесе бұтаққа» деп жүгіре бермейді,
ол білетін саласына барғысы келеді.**

Белгілі саладағы стартаптарды өздері іздеп жүретіндері де бар. «Ең маңыздысы – кіммен кофе ішу керектігін білу», – деген тамаша кеңес бар. Осы кеңесті пайдалануға тырысыңыз. Инвестордың жанынан табылып, оның сұранысына дәл уақытында ұсыныс жасай білу керек. Тіпті, қажет болса, өзге стартапшылармен сөйлесіп, инвестордың қандай сұрақ қоятынын, қандай бағыттағы жауап ұнайтынын да біліп алған артық етпейді.

Менің алғаш инвестор тартқаным қызық болды. Ең бірінші инвестицияны бизнестегі алғашқы серіктесім салды. Ол біздің ұсынған қызметімізді қолданып көріп, серіктес болуға өзі ұсыныс тастады, содан кейін жұмысты бірге бастадық.

Ақша тартуда сүйенетін «*You F*» ережесі бар, яғни ағылшын тілінде *family, friends, fools*: отбасы, достар және ақымақтар. Алғаш ісінді бастағанда көмек сұрайтын адамдар, сізді қаржыландыратындар да осы топтан болады. Мен де осы бағытпен жүрдім. Одан бөлек инвестиция тарту үшін банк несиесі, облигация, қаржы порталдары пайда болды.

Қазір менің басты жұмыстарымның бірі – компанияға қаржы тарту. Ақша мен уақыт ешқашан жетпейді деген рас. Бизнестің кез келген кезеңінде одан әрі даму үшін капитал керек. Неге үлкен компаниялар IPO жасайды? Себебі оларға қаржы керек. Мәселен, Каспi-дің нарыққа шығуы – жақсы жаңалық. IPO-ға шығуға негізгі себеп – өзін ашық компания ретінде межелеп, акциясын сатылымға шығаруы. Бұл процесс өте маңызды.

Бизнесте өзіңді сату – қалыпты нәрсе. Капитал тарту үшін, клиент шақыру үшін, бренд қалыптастыру үшін әр

күн сайын өзіңді, тауарың мен қызметіңді сатасың. Әр күн сайын сізде даму, жетілу бар екенін көрсетіп тұру керек. Өзіңді сату, қаржы тарта білу, инвестиция – қай деңгейдегі болмасын, компанияға өте қажет. Басшы ретінде компанияға қаржы тарту – менің де жауапкершілігімде. Бірақ дәл осы іспен айналысатын, сырттан инвестиция тартатын арнайы бөлім жұмыс істейді.

Әлемдік компания болу үшін күн сайын жаңарып отыру керек, соның арқасында инвесторлардың көз алдында тартымды көрінесіз.

Еліміздегі стартаптар жеке нарық тарапынан емес, мемлекет қолдауы арқылы дамып отыр. 2018 жылы «Цифрлық Қазақстан»⁴ бағдарламасы аясында Қазақстандағы стартаптар орталығы, Astana Hub ірі технопаркі ашылды. Ол елдің түкпір-түкпірінен үздік стартаптарды жинап, одан әрі қаржыландырып, дамуына ықпал етеді.

⁴ «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы – цифрлық технологияларды қолдану арқылы ел тұрғындарының тұрмыс деңгейін көтеруге арналған кешенді бағдарлама.

Бағдарлама 2018–2022 жылдар аралығында бес бағыт бойынша жүргізілуі керек:

1. «Экономика саласын цифрландыру» – еңбек өнімділігін арттырып, капитализацияның көбеюіне әкелетін үздік технология мен мүмкіндіктерді пайдалана отырып, ҚР дәстүрлі экономика салаларын жаңалау.

2. «Цифрлық мемлекетке көшу» – мемлекет инфрақұрылымын халыққа және бизнеске қызмет ұсыну үшін жаңалау.

3. «Цифрлық Жібек жолын жүзеге асыру» – мәліметтерді сақтап, өңдеп, жеткізе алатын жоғары деңгейде қорғалған, жылдам инфрақұрылымдары дамыту

4. «Адами капиталды дамыту» – білім экономикасына көшіп, креативті қоғам құру.

5. «Инновациялық экожүйе құру» – бизнес, ғылыми орта және мемлекет арасында тұрақты байланысы бар технологиялық кәсіпкерлікті дамыту, өндіріске инновация енгізу.

Дереккөз: shorturl.at/vAD57

Мемлекеттің стартаптарды қолдауы: салық жеңілдігі, мемлекеттік даму бағдарламалары, бизнес-періште және стартап-акселератор деген бағыттар бойынша жүреді. Startup Kazakhstan сайтының жазуынша, Орта Азияға келген шетелдік инвестициялардың жетпіс пайызы Қазақстанға тиесілі екен⁵.

Бизнесті бір деңгейге жеткізсек, әрі қарай өзінен-өзі дами беретін ағза деп қабылдайтындар кездеседі. Кәсіп әрдайым өзінен-өзі дамып отыруы мүмкін емес, оған міндетті түрде көңіл бөлу керек. Стартапшылардың ортақ қателігі – кәсіпті бастап алдым, ары қарай өзі жүре береді деуі. Шетелдегі жас стартапшылардың миллиондаған қаржы тартқанын естиміз, ал неге біздің еліміздегі кәсіпкерлерде ондай жаңалықтар аз естіледі? Стартапты бастаған азаматтардың оны ары қарай дамытуға қабілеті жетпеуі мүмкін, жақсы идея табу мен оны сәтті жүзеге асыра білудің айырмашылығы бар.

Білікті мамандардың тапшылығы – үлкен мәселе. Жоғарыда стартап деп кәсіп пен жаңа технологияны ұштастыра білуді айттық. Яғни, әр стартаптың басында сапалы IT маманы болуы керек. Бұл – үлкен проблема. Бір ғана мысал айтайын. Біз бағдарламалауды меңгерген бір маман табу үшін үш-төрт ай жұмсаймыз. Біліктілігі жоғары мамандарды іздеу керек, оған біздегі қазақ тілін білу керек деген талапты тағы қосыңыз. Кейде еркін сөйлей алмаса да, қазақшаны түсінетін адамды тапқанымызға қуанамыз.

Қаржы нарығындағы компанияға IT бағыт не үшін керек? 2022 жылы компаниядағы автоматтандыру мен

⁵ Казахстан: большая площадка для небольших стартапов, shorturl.at/oCINQ

цифрландыру белгілі бір деңгейге жетсе деп жоспарлаған едік. Орындалған жұмыстар көп, бірақ IT бағытындағы жұмыстардан көп нәрсе жүзеге асырылып үлгермеді.

Мен CDTO бағдарламасын оқып, *Chief Digital Transformation Officer* (цифрлық трансформация басшысы) лауазымын алып шықтым. Сол оқу арқылы IT саласын тереңінен білгім келді. Әдетте біз «айтишник» десек, көз алдымызға «сисадминдер» елестейді ғой. Бірақ олардың ішіндегі бағыты, әр маманның қызметтері әртүрлі. Бірі тек код жазумен ғана айналысса, телефонға қосымшалар дайындайтын мүлде басқа адамдар екен. IT әлемі сырттан келген адамға қалың орман тәрізді.

Бізге компаниядағы кепілзаттарды бағалауды дұрыс жасап, жұмысын жеңілдету үшін мобильді қосымша керек. Яғни, бағалау қызметінің жұмысына сараптама жасайтын жүйе дайындап жатырмыз. Қазір компанияда осы салада жұмыс істейтін 15 маман бар, бірақ бізге мобильді қосымша дайындау үшін де қызметкерлер керек. Кейбірі: «Оларды соншама жалақы беріп жинап алғанның не пайдасы бар?» – деп таңырқай сұрайды.

IT бағыттың дұрыс дамуы бизнеске әсер етеді. Көзіміз көріп отыр, әлемдік аренадағы компаниялар сол IT технологияны енгізу арқылы алға шықты. Менің ойымша, осы салаға бәс тігу бәсекелестікке даяр болуға септігін тигізеді. Жүз адамның қолынан келмегенді он бес адам атқарып шыға алады. Сол үшін стартап пен заманауи технологияларды дамытуға мемлекет тарапынан қолдау болуы керек.

Жаңа бизнес бағытты ашу барлық салаға қажет. Әзірге қаржы нарығы алғашқылардың бірі болып цифрландыруды бастап кетті. IT технологияның қуаты орасан зор. Егер заманауи технологияны қолдайтын жаңа буын мен оған көмек беретін инвестор табылса, үлкен өзгерістің болатыны анық.

7-тарау

Кәсіптің ішкі миссиясы

Адам болсын немесе бизнес болсын, оның миссиясы, яғни «Өмір сүрудің мәні не?» деген сауалға жауабы болуы керек. Қандай да бір іс бастамай тұрып, бұл дүниеге қандай пайдасын тигізе алатынын, неге дәл сол істі бастау керектігін анықтап алған жөн. Мәселен,

**компаниямыздың
миссиясы – адалдық пен
адамгершілікке сүйене
отырып, халықтың
қаржылай қиындығын
шешу.**

Компаниядағы әр қызметкер таңертең тоғызда жұмысқа келгеннен бастап, кешкі алтыға дейін қызметте жүрген уақытын тек күнделікті жұмыс деп емес, адамгершілік жолымен халықтың қаржылай қиындығын шешуге көмектесіп жүрмін деп қабылдаса, оның ісі берекелі болады.

Адамдардың көпшілігі: «Неге ақша табысың, неге жұмыс істейсің?» – деген сұраққа: «Бала-шағамның жақсы өмір сүруі үшін», – деп жауап береді. Әрине, отбасы мен бала-

шаға үшін тірлік істеп, табыс табу – үлкен мотивация. Бірақ сол жауапты тағы бір терең мәнге толы ұғыммен ұштастырып, нақты миссиясын айқындап алса, оның жұмысының нәтижесі де қомақты болады. Яғни, алдымен істің мәнін, өмірлік миссиясын анықтап алу керек. Содан кейін ғана ішкі философияға мән береміз. Екеуі – бір-біріне өте жақын ұғым. Сенің ішкі миссияң не дегенде, философияны айтып барып түсіндіруге болады. Одан әрі құндылықтар мен принциптер арқылы толықтыра береміз. Бастысы – миссияны анықтау.

Қазір көпшілік кәсіпкерлерді, әсіресе, әлемдік бизнесмендерді қарасаңыз, олардың миссиясы мен философиясы қоғамды жақсартуға бағытталған. Әрине, әлемді өзгертіп тастап, қоғамды бірден тек қызыл-жасыл түспен бояй салуға болмас. Бірақ әр адам өз жолын, өз бағытын анықтап, сол жолда қолдан келгенше айналасындағы қоғамның бір бөлшегін жақсартып отырса, жалпы адамзаттың өмірі жақсара түседі. Бұған дұрыс қалыптастырылған, жақсы жаққа бағытталған философия ықпал етеді.

Аса супер технологиялы өнім емес, қарапайым спорттық аяқ киім шығаратын Nike брендин алыңыз. Негізгі миссиясы – спортпен айналысқанда адамдарға ыңғайлы болатын, зақым алып қалудың ықтималдылығын азайтып, аяқта сапалы, ыңғайлы және әдемі тұратын аяқ киімдер шығару. Ол компанияда жұмыс істейтін адамдар сол миссияның айналасына жиналған, ішкі философиясы бір-біріне сәйкес келеді. Өзге әлемдік компаниялар да осы философия айналасында жұмыс істеп, сапалы аяқ киім шығарады. Оған нарықтағы өзге компаниялардың үлесі, жетілу, дамыту, ішкі бәсекелестік сияқты факторлар әсер еткені де рас. Әр кезең сайын, бәсекелестік артқан сайын сапалы, өзгеге ұқсамайтын аяқ киімдердің алуан

түрі шығарыла бастады. Бірақ, бастысы – бәрін біріктірген ортақ философия.

Марк Цукербергтің өнімі – фейсбукті қараңыз. Адамдар екі монитордың ар жағында, бірнеше мың шақырымдық қашықтықта отырып-ақ бір-бірімен сөйлесе береді. Сіздің мінезіңіз, бейнеңіз, даусыңыз және басқа да әлеуметтік факторлар байланыс орнатуға кедергі емес. Яғни, әлеуметтік желінің миссиясы – адамдарды жақындастыру.

Еліміздегі мысалға сүйенетін болсақ, менеджмент бойынша оқытатын бір білім ордасының миссиясы – Қазақстан болашағына лайықты білікті мамандар дайындау. Компания миссиясы, философиясы деген ұғымды түсінбеген адам үшін бұл әдемі жазылған сөздердің жиынтығы болып көрінуі мүмкін. Бірақ мағынасына ден қойсаңыз, осы арқылы оқу орталығы өздерінің не үшін құрылғанын, қандай мақсаты бар екенін көрсетіп тұр.

Дұрыс миссияны қалай қалыптастыру керек?

Миссия қалыптастырамын дегенмен, оның құрылымы мен мазмұнына назар аудару керек. Компания миссиясын дайындау барысында оның кең мағынада және тар мағынада болатынын ескерсе лазым.

Миссияның кең мағынасында – компанияның нарықтағы негізгі қызметі мен философиясы анықталады. Бұл жағдайда құндылықтар, қағидалар мен әрекеттер арқылы миссия баяндалады.

Ал, миссияның тар мағынасында – компанияны өзге бәсекелестерінен биік қоятын негізгі артықшылықтары жазылады. Бұл кезде миссия арқылы компанияның жоспары мен оны іске асыру жолдары айқындалады.

Дұрыс жазылған миссия төмендегі сұрақтарға жауап беруі керек:

– компания не үшін құрылды?

– ол кімге көмектескісі келеді?

– оны қалай жасайды?

Миссияны нақтылап алу төмендегі мәселелерді шешеді:

– басқару проблемасын оңтайландыру, жүйелеу;

– компанияның SWOT-зерттеуін жүргізу (мықты, әлсіз тұстарын анықтап, мүмкіндіктер мен тәуекелдерді талдау);

– компанияның әр аймақтағы бөлімдері мен филиалдарын біріктіру;

– қызметкерлерді ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін мотивация беру;

– дұрыс миссия – компанияның позитив имиджінің қалыптасуының бірінші баспалдағы.

Сіздің миссияңыз, идеяңыз өте жеңіл болуы керек. Оны түсіну үшін адамдарға қайталап оқып, ұзақ ойлануының қажеті жоқ. Сондықтан, миссия жазғанда бірнеше нұсқасын дайындап, оның ішіндегі ең қысқа және түсініктісін таңдап алыңыз.

Миссия жазғанда сол бойынша әрекет ететін қызметкерлеріңіз бен сізге сол миссия негізінде келетін клиенттеріңізді ойлаңыз. Егер сізге бес секунд қана берсе, бір-ақ ауыз сөзбен қалай түсіндірер едіңіз деген сұраққа жауап табуға тырысыңыз. Миссия жазғаннан кейін төмендегі критерийлер бойынша бір бағалап шығыңыз.

Сатып алушының қанағаттануы. Тұтынушылар өздеріне қамқорлықпен қарағанды жақсы көреді. Сіз миссияңыз арқылы сол ниетіңізді жеткізіп, оның өмірін қалай жақсы жаққа өзгерте алатыныңызды көрсетіңіз.

Бірегейлік. Миссияда сіздің бәсекелестеріңізден артықшылығыңыз да білініп тұруы керек. Яғни, аз оймен ерекшелігіңізді көрсетіп, компанияны сата біліңіз.

Компанияның құндылығы. Өзгелерден артықшылығыңызды көрсетіп қана қоймай, тұтынушыға тарататын құндылығыңыз да болуы керек.

Шыншылдық. Ақиқат, ақиқат және ақиқат. Егер сіз тым арзан тауар өндіріп, бірақ ең сапалы деп таныстырсаңыз – үлкен қателік. Оның орнына қолжетімді тауарлар дегеніңіз дұрыс. Сіз шыныңызды айтып тұрсыз әрі клиенттеріңізді де алдамайсыз.

Ашықтық. Миссия мемлекет жыл сайын дайындап шығаратын бағдарламалардың атауы тәрізді болмағаны дұрыс. Яғни, күрделі және түсініксіз болғаны керек емес. Миссия – қарапайым, айқын, шынайы және жеңіл.

Есте қаларлықтай. Мемлекеттік бағдарламалар атауындағы бірінші сөз ғана есте қалады. Ал компанияңыздың миссиясын оқығанда – тұтастай есте сақталатындай болсын. Жарнамадағы ұрандардың қысқа болатыны да – осы, оларды жаттап алуға оңай.

Мұнда ескеретін бір нәрсе, миссия – үнемі жарнамада жүретін слоган емес. Оның мазмұны әлдеқайда тереңде және аудиторияға тарататын месседжі де кең. Мәселен, халықаралық Walmart дүкендер желісінің ұраны мен миссиясын алып қарайық. Слоганы: «Ақшанды үнемде! Жақсы өмір сүр!» – болса, миссиясы: «Біз адамдар жақсы өмір сүре алу үшін олардың ақшасын үнемдеуге көмектесеміз».

Басқа да әлемге әйгілі компаниялардың үздік деген миссияларын назарыңызға ұсынамын:

- *Google:* Әлемдегі бүкіл ақпаратты оңтайлы ұйымдастырып, оны әрбір адамға қолжетімді әрі пайдалы қылу.

- *Pinterest:* Сүйікті ісіңізбен айналысуға шабыттандыру.

- *IKEA:* Әрбір адамның күнделікті өмірін жақсарту.

- *Adidas:* Әлемдік спорттық брендтердің арасында көшбасшы болу.

- *Coca-Cola:* Әлемді, тәніңді, сана мен рухты сергіту. Сусындарымыз бен әрекетіміз арқылы оптимизм ояту. Жасаған нәрсенің бәріне мағына беру.

- *Danone*: Мүмкіндігінше көбірек адамдарды пайдалы азық-түлікпен қамтамасыз ету.

- *KFC*: Өмірге қуаныш әкелу.

- *Starbucks*: Әрбір кофе чашкасын ішкен сайын, әр күні, кез келген жерде адамның рухына шабыт беру, қанаттандыру.

Көпшілік адам біздің компанияны ломбард есебінде қабылдайды. Бұл – қалыпты жағдай. Қаржы құрылымы даму үшін осындай түрлі кезеңдерден өтуі керек. Қазір біз ел аумағындағы, қаржы нарығындағы басты ойыншыға айналу деген мақсатымызды анықтадық. Осы нәтижеге жету үшін күн сайын талмай еңбектенеміз, бірақ компанияның философиясы мен құндылықтарын бұзбау керек. Басты ойыншы боламыз деп қаржы пирамидаларын құруды ойламаймыз, басқа да айла-шарғыларға бармаймыз. Адамгершіліктен аттамай, адамдардың сұранысына сай қызмет етеміз. Осы жолмен жүрсек, құндылықтарымызды жоғалтпай, миссиямызды жалғастырған болып есептелеміз.

Кәсіптің ішкі миссиясынан бөлек оның ролінде тұрған кәсіпкердің миссиясы болуы керек пе? Әлбетте, болуы керек, бірақ бұл сұраққа жауап табу үшін әр кәсіпкерге уақыт керек.

Бизнестегі ұзақ жылдық тәжірибеме қарамастан, әлі де жеке миссиямды қалыптастыра алмай жүргенімді сеземін. Осыған дейін өз-өзін дамытуға, тануға көмектесетін ресейлік коучпен жұмыс істедім. Ол сеанс өткізіп, бойымдағы қабілет ретінде адамдарды бір идеяға біріктіру, оларды сол идеяны жүзеге асыра алатындығына сендіріп, сол идеяға жетуге көмектесу деген қасиеттерді атап берді. Менің миссиям – қазақстандық кәсіпкерлердің жігерін жандырып, олардың өздеріне, өз күштеріне сенуіне көмектесу. Шыны керек, бұл – үлкен жауапкершілік, мис-

сияны соңына дейін атқара алатыныма өзім де сенгім келеді. Адам өзінің қабілеттерін дамытып, нәтижесін көргенде бақытты болады дейді. Жеке дамумен жұмыс істеуді тоқтатқан емеспін, бірақ әлі де өмірлік миссияны жинақтау үшін уақыт керек екен.

Миссияны анықтау уақыты әркімде әртүрлі. Бірақ оны анықтаған соң әдемі сөздердің жиынтығы ретінде қалып қалса, еш пайдасы жоқ. Басшы бірінші болып оны өзгелерге тарата беруі керек. Сонда ғана бизнеске, қызметкерлердің жұмысына пайдасын тигізе бастайды.

Бизнесмен Марғұлан Сейсембай өзінің өмірлік миссиясына келгенде: «Қоғамға және қоршаған ортаға пайдам тиетіндей бақытты өмір сүру», – дейді. Бұл – барлығы үшін ұнайтын, бәріне ортақ бола алатын миссия. Бір кәсіпкер өзге бизнесменнің миссиясын өзіне алса бола ма деген сұрақ туады. Оған еш қарсылық жоқ. Егер өзгелерге зияны тимейтін, ал саған тек жақсы нәтиже әкелетін миссия болса, неге қабылдамасқа?

Кәсіпкердің белгілі бір кәсіппен айналысуды бастар алдында миссиясы қандай екенін анықтай алатын деңгейі болса – керемет. Бірақ мен көріп жүрген кәсіпкерлердің басым көпшілігі миссияның не екенін мүлде ұқпайды, ал өзгелері миссия қалыптастырудың қиын екенін түсінеді. Адам өзінен-өзі отырып алып бизнестегі миссиясын бірден шығара салуы қиын. Оны анықтау үшін жұмыс істеп, өзіне, өзгелерге сұрақ қойып, кәсіпкердің бойындағы жеке қабілеттерін танып, өмір туралы түсінігін зерттеуі керек. Бизнес құрудың мәнін білу үшін топ-менеджменттегілермен немесе серіктестерімен бірге отырып, брейнштурм жасап тұрса да артық болмайды.

Менің жағдайымда серіктес екеуміздің кәсіп туралы көзқарасымыз мүлде екі бөлек болып шықты. Ол бизнесті сауып алсаң, сүт бере беретін сиыр деп қабылдады. Ал, мен үшін кәсіп сауын сиырдан да әлдеқайда жоғары деңгейдегі ұғым еді. Оның тек сүтін ғана ішіп қоймай, өнімді одан әрі пайдалануға, біздің жағдайымызда қаржы нарығын өзгертуге тырыстық. Осыны байқаған соң, ары қарай жағдайды шиеленістірмей тұрғанда бөлек кетуіміз керек деп шештік.

Бірақ жеке адамның өзіне миссия қалыптастыруы мен жұмыс істейтін компаниясының миссиясын қабылдауда айырмашылық болады. Бізде жаңадан келген қызметкерлермен танысып, оларға мекемеміздің ішкі құндылықтары мен миссиясын таныстыратын дәстүр бар. TAS GROUP компаниялар тобының миссиясы – адалдық пен адамгершілікке сүйене отырып, халықтың қаржылай қиындығын шешу екенін бұған дейін атап өткен болатынмын. Ал құндылықтарымыз: адалдық пен сенім; кәсібилік пен даму; командамен ынтымақтастық; сенімділік пен қамқорлық; уақыт пен пунктуалдық. Міне, осылардың барлығын түсіндіріп, соңында қызметкердің өзіне қаншалықты жақын екенін сұраймыз. Егер оның адам ретіндегі құндылықтары мен қағидалары осы айтқандарға сай болса, ортаға сіңіп, компания жұмысына араласып кетуіне жақсы. Көзқараста келіспеушіліктер болса, болашақта ол адаммен жұмыс істеуіміз де қиынға соғады.

Құндылықтар ауысады, өзектілігін жоғалтады. Бірақ миссия, құндылықтармен жұмыс істеуді тоқтатпау керек. Миссияны анықтаған соң, сол бағыттан айнымаған дұрыс. Оны жүзеге асыру кезінде қай деңгейде іс істедім деп са-

ралап отыру керек. Миссия – өмірлік нәрсе, ол кейінгі буынға да сабақтастықпен берілуі мүмкін.

Біз, әрине, зерттеу жүргізбедік, бірақ жеке бағалауым бойынша отандық кәсіпкерлердің жиырма пайызында ғана миссия бар. Дамыған елдердегі бизнесте бұл мәселе жолға қойылған. Енді біздің ортада корпоративтік мәдениетті қолға алып, оның табысты болуы үшін қаншалықты пайдасы барын түсіндіріп, жұмыс істей беруді тоқтатпау керек.

Компания миссиясының болуы табысқа қалай әсер етеді?

Миссияның табыстың ұлғаюына тікелей әсері бар. Егер кәсіпкер компания миссиясын дұрыс түсініп, дұрыс жұмыс істей білсе, оның табысы да еселене түседі.

Табыс табу дегеніміз – компания клиенттерінің неғұрлым көп болып, оның тауары мен қызметіне тапсырыс беруі. Клиенттер қайдан пайда болады? Олар сіз ұсынған тауар мен қызметке көңілі толғанда ғана келеді. Әр клиент өзіне лайықты сапалы қызмет алса, өзгелерге кеңес береді. «Сарафан радиосы» іске қосылады. Біздің тәжірибе-мізге сүйенсек, соңғы бес жылдағы компания клиенттерінің елу пайызы осы «сарафан радиосы» немесе кеңес беру арқылы келді. Жарнамаға айына орта есеппен 15–20 миллион теңге құйып жатсақ, біз оны клиенттердің жүз пайызына емес, тек елу пайызына ғана жұмсап жатырмыз деген сөз. Қалған елу пайызы өзгелердің ұсынысымен келіп жатыр.

Бұл жердегі байланыс қандай? Қызметкерлеріміз компания миссиясын түсініп, адалдық пен адамгершілікке сүйене отырып, қаржы проблемасын шешу үшін сапалы жұмыс істеп отыр. Сапалы жұмыс арқылы клиенттер де көбірек келеді. Нәтижесінде 15–20 миллион теңге үнемдейміз.

Әрине, компаниядағы қызметкерлердің жүз пайызы сіз айтқан миссияның жолында тер төгеді деу утопия болуы мүмкін. Бірақ миссия туралы хабарының болуы, оны ылғи есінде ұстап жүруі де жақсы нәтиже береді. Соның жартысын болса да түсініп, жұмыс істесе, клиенттердің ризашылығына бөленеді. Сондықтан мен миссияның үлкен құрал екеніне сенемін.

Миссиясыз еңбек етуге бола ма? Әрине, болады. Жоғарыда айтқан жиырма пайыздан қалған сексен пайыз миссиясыз жүр ғой. Әрбір шағын дүкен ашқан адамға құндылығың мен философияңды айт дей беруге болмайды. Бұл ұғымдар кәсіпті тек ақша табу көзі емес, қоғамға, өзі жұмыс істейтін салаға өзгеріс әкеле алатын күш деп қарай бастағанда қалыптасады.

Менің жиі барып тұратын шаштаразшы шеберім бар, есімі – Айбек. Өз ісін өте жақсы көретіні бірден сезіліп тұрады. Соңғы рет барғанымда Айбек істейтін барбершопты Елдар есімді танысым сатып алыпты. Мен кезекті рет барғанда салонда қызметкерлерінің жұмысына өзі қарап тұрды. Айбек әдеттегідей шашымды алып болып: «Аға, сізге бір массаж жасайын», – деп, ыстық ормалмен бетімді жауып, уқалап берді. Бірнеше минутқа созылған процедура, болмашы нәрсе, бірақ тұтынушы ретінде маған сондай жағымды болды. Осыны бақылап тұрған Елдарға шығып бара жатып: «Егер әр қызметкер осыны үйренсе, бұл клиент үшін де нормаға айналады. Олар жақсы қызмет пен жағымды көңіл-күйге үйренеді. Басқа жақтағы адамдарға кеңес береді», – деп айттым. Міне, бұл – миссияны дұрыс түсінудің нәтижесі. Шаштараз өз ісін адал атқарып, соңына дейін клиентке қызмет көрсетті. Сол арқылы өз саласындағы қызмет көрсетуге жаңа планка берді, өзгелерге үлгі болды.

Миссия үлкен нәрседен емес, осындай шағын дүниелерден басталады. Бұл – корпоративтік мәдениеттің бір бөлшегі. Егер бизнесмен кәсібін дамытқысы келсе, ішінде амбициясы болса, ол міндетті түрде өз миссиясын тұжырымдап алуы керек.

Неге біреу – банкрот, біреу – табысты?

Бизнестің дамуы оны адамдардың қалай түсінетініне байланысты. Көпшілігі оны тек пайда көзі, күнкөріс деп қабылдайды, одан түскен аз ғана табысқа қанағат қылып, жеткен деңгейім осы деп қоя салады. Бұл – бір жағынан қалыпты нәрсе, себебі кез келген бизнес өркендеп, дамудан бұрын күнкөріс деген кезеңнен өтеді. Әдемі «мерседес» мініп, қымбат сағат тағудан бұрын тиын санап, жарық пен суды үнемдейтін кезеңнен өту керек. Ол – шағын дүкен иесінің де, үлкен компанияның да басынан өтетін тәжірибе. Табыстың артында үлкен төзім, табандылық, үнеммен еңбек тұрады. Бірақ сол кезеңнен өтіп, алғашқы миллионды тапқаннан кейін де табыс ары қарай құйыла береді деген сөз емес.

Алғашқы миллионды адамдар қалай қабылдайды? Ісін жаңа бастаған жас кәсіпкерлер сәттілікке алданып, бір орында тұрып қалатын жағдайларды жиі көремін. Миллионды қанағат тұтып, ары қарай өсуді қажет деп санамайды. Кейбірі миллион тапқан бизнес ары қарай өзімен-өзі жүріп кете береді деп есептейді. Екеуі де – қате түсінік. Бизнес

үнемі қозғалыста болатын тірі ағза тәрізді, ол я алға, я артқа қарай жылжып отырады. Физикалық заңдылыққа салар болсақ, алға баспаған кәсіп – кері кетеді. Бір орында тұрақтап қалу деген болмайды, оның өзі кәсіпке кері әсер етеді. Болдым, толдым, бір жолға қойдым деп алаңсыз жүргендердің кәсібі артқа қарай кететінін осылай сипаттауға болады.

Ал егер әрдайым қозғалыста жүріп, бизнесіне көңіл бөліп отырса ше? Ондай кәсіпкерлер неге сәтсіздікке ұшырап, банкрот болады? Меніңше, бар мәселе кәсіпкердің өзінде. Оның бойында менеджерлік және осыған дейін айтқандай, өнертапқыштық қасиет болуы керек. Ол туралы осыған дейінгі тараудан оқыдыңыздар.

Әдемі идеяны жүзеге асырып, жеткен жетістікті, сәтсіздікті ұстап қалу үшін кәсіпкер өнертапқыш ғана емес, менеджер болуы керек. Өнертапқыш қанша жерден жаңа тауар немесе қызмет түрін ойлап тапса да, оның өндірісін жүйелеп, бағыттап отырмаса, бизнес болмайды. Егер өнертапқыш менеджер бола алмаса, онда соған лайықты адам іздеу керек. Үлкен компаниялар құрған адамдардың атқарушы директор, топ-менеджер позициясына басқа адам іздеп, жұмысқа қабылдайтыны осыған дәлел. Егер басқару болмаса, керемет идеяның өзі түкке аспай қалады. Себебі бизнеске жүйе керек. Егер ол қасиеттердің бәрі адам бойында бола тұрып, пайдасын тигізбесе, ішкі рухани әлсіздігінен, өз кемшіліктерін жеңе алмағандығынан деген сөз. Өз-өзіңмен бетпе-бет келгенде қарсы алдыңнан шығатын әлсіз тұстар мен нашар әдеттерді жеңе алмаса, кез келген кәсіпкер сәтсіздікке ұшырайды.

Кәсіпкер үшін кей кезде табыс пен тұрақтылықты ғана ойлап қоймай, шытырман оқиғаның (adventure)

ортасында жүре білетін авантюрист болуы да маңызды.

Яғни, әрдайым өзіне таңсық жолмен жүргенді қызық көретін және сол арқылы проблеманы шешудің ең ерекше тәсілін таңдайтын адам болуы керек. Осы қабілет бір орнында тұрақтаған кәсіпті локомотив тәрізді ары қарай сүйреп отыруға көмектеседі.

Күнкөріс те бизнес пе? Оның сомасы қандай?

Қазіргі көпшілік бизнес күнкөріс деңгейінен аса алмай жатыр. Ол жан бағу, отбасы қамы үшін жүргізіледі. Әркімнің қалауы қанша, қанша қаржыны қанағат тұтады, кәсібі де сол көлемде болады. Ал күнкөріс тірлікті нағыз бизнеске айналдыру әркімнің талабы мен табандылығына байланысты. Уақыт өте күнкөріс тірліктің бизнеске ұласуы мүмкін.

Біз де өзгелер тәрізді шағын ломбардтан бастадық. Алғаш түскен пайда алпыс мың теңге ғана еді. Кейін оны бірнеше мың есеге өсірдік. Қазір масштабты екі есеге көбейту үшін жұмыс істеп жатырмыз, банк ашсақ деген арманымызға жақындап келеміз. Өкініштісі, мемлекет ломбардтар мен микроқаржы құрылымдары нарығын бақылауға алып, шектеу қойып отыр. Соған қарамастан, еліміздің қаржы нарығына өзгеріс әкелетін, ондағы қызмет көрсетудің түр-сипатын өзгерте алатындай басты ойыншыға айналу деген мақсатымызды ұмытқан емеспіз. Яғни, тек өзіміз өзгеріп қана қоймай, өзгелерді де өзгерте алатындай болуымыз керек. Біз үшін тек табысты компания ғана құрмай, отандық бизнестің локомотиві болу, өзге кәсіпкерлерге үлгі болатындай деңгейге жету – өте маңызды.

Түсінгендеріңіздей, күнкөріс шаруасы мен нағыз бизнестің айырмашылығы бар, ол кәсіпкердің амбициясы мен масштабына байланысты.

Күнкөріс тірліктің тағы бір атауы – нан тірлік. Бір қызық мысалды айтып берейін. Жақын досымның қайын атасы мен енесі Қаскелеңнен екі қабатты, көлемі мың шаршы метрлік мейрамхана ашты. Ғимаратқа жақсы жөндеу жұмысын жүргізді, шебер аспаздар шақырды. Түрлі дәмді тағамдар, өздері ұсынатын бонустары мен сеттері де болды. Бірақ осындай жақсы тұстарына қарамастан, мейрамхана ісі жүрмеді. Себебі мейрамхана иелері үшін ол жаңа бизнес емес, күнкөріс қамы ғана еді. Ашып қойсақ, бір жағынан ақшасы түсіп тұра береді деген ойлары болған тәрізді. Иә, нарыққа уақытында келді, клиенттері де болды, бірақ дәмді тағамдарына қарамастан, оларды ұстап қала алмады. Бизнесі жүйелі жүргізе алмады, әрдайым көңіл бөліп, жағдайын бақылап отырмады. Бақылау болмаған соң қызметкерлер де жүйесіз жұмыс істеп, сервис пен сапаға мән бермейтіні белгілі ғой. Бүгін тапсырыс берген тамағыңды он бес минутта аласың, ертең бір сағат күтіп қаласың. Ондай тұрақсыздық кімге ұнай қояды? Жағдай реттелмей, жиі қайталанған соң, клиенттің наразылығы болады, ал наразы болған адамдар ол жерге қайтып бармайды. Міне, бұл – бизнестің өзімен-өзі дами бермейтіндігіне, оған гүлге су құйған тәрізді әрдайым көңіл бөліп отыру керектігіне бір дәлел. Басында әдемі бастағанымен, ары қарай жүйелі алып кете алмады, күнде келіп бақылап отырмады, әр ай сайын жаңалық енгізіп, дамытуға тырыспады. Мейрамхана аштым, енді клиенттер өздері келе береді, кәсібім өзімен-өзі дөңгеленеді деген ойлары іске аспай қалды.

Көпшілік кәсіпкерлер сәтсіздік болса, алдымен өзгерді кінәлайды, жолы болмағанын сыртқы факторлар-

дан көреді. Ал шын мәнінде, сәтсіздіктің сыры қарапайым – жүйеліліктің болмауы, кәсіпкер ретінде өзін дамытып, менеджерлікті дұрыс пайдалана алмауы. Еңбекқорлық пен жауапкершіліксіз ешбір іс жүрмейді. Бұл – қанша уақыт өтсе де мызғымайтын қағида.

Бизнеске кездейсоқтық деген бола ма? Оның сәттілік пен сәтсіздікке әсері қандай? Кездейсоқтық сізді алға итеретін импульс тәрізді. Күтпеген жерден қолыңызға сәттілік кілті түсті, оны ары қарай дұрыс пайдалана білу әр адамның өзіне байланысты.

«Макдоналдс» туралы «Основатель» деген фильм бар. Тарихта «Макдоналдс» деген жылдам тағамдар желісін ойлап тапқан ағайынды Дик және Мак Макдональдтар. Олар ас үйде хаос орнатпай, өте тез және дәмді бургер жасаудың жүйесін ойлап табады, бірақ тек бір ғана дәмхана ашумен ғана шектелген. Елу жасына дейін коктейль аппаратын, дивандар, ас үй құралдарын сатумен айналысқан Рэй Крок бұл ерекше дәмханамен кездейсоқ танысады. Кезекті коктейль аппаратын сатып жүрген ол ағайындылардың өнертапқыштығына таңғалып, франшизасына құқық алғанға дейін күнде сол дәмхананың табалдырығын тоздырған. Ақыры дегеніне қол жеткізіп, «Макдоналдсты» әлемдік брендке айналдырды. Бұл жердегі ағайынды Макдоналдтар – өнертапқыштар, идея генераторы, ал Рэй Крок – тамаша идеяны сата білген мықты менеджер. Ол қолына түскен сәттілік кілтін ұстап қалып, аса еңбекқорлықтың арқасында кішкентай тамақтану орнын үлкен халықаралық брендке айналдырды. Елу жасқа дейін жолы болмай жүріп, бір ғана кездейсоқтықтан ірі бизнесменге айналды.

Менің осы бизнеске келуімді де кездейсоқтық десе болады. Бала кезден бері ішімде: «Банк ашқым келеді», –

деген арманым бар. Бірақ сол кездегі стереотиптер мен шектеулердің кесірінен кейін арманымды үлкендерге жиі айта бермейтінмін, ұяласың әрі іште орындалмай қалса қайтемін деген қорқыныш бар. Бірде әкеме бір адамдар келіп, сатылатын ломбард бар екені туралы айтқан. Ол базарда орналасқан, кәсіп иесінің өзге нүктелеріне қарағанда ісі жүрмей тұрған нүктесі екен. Ұсыныс туралы әкем бізбен ақылдасқанда, іште ұшқыны қалған арманның оты қайта жанды. Бизнес бағдарламадан өтіп, қандай кәсіп ашсам деген оймен жүрген едім. Менің ішкі қалауым мен сыртқы факторлар қабыса кетті. Ұзақ жылғы еңбектен кейін ломбард ірі компанияға айналып, қазір өзімізге тіпті банк сатып алсақ деген мақсат қойып отырмыз. Егер сол кездейсоқ ұсыныс әкеме келіп түспегенде, мен арманымды іште тұншықтырып жүре бергенде, не болар еді? Бәлкім, іс ашпай, банкке жұмысқа кетер ме едім? Қазір ары барса бір банктің басшысы болар едім. Әрине, топ-менеджер болу жақсы, бірақ ол – тек жалдамалы қызметкер ғана. Бизнес сыйлайтын еркіндікті бере алмайды. Менің тәжірибем де кездейсоқтықтың дәлелі, бірақ тек қажырлы еңбек пен жүйелілік, жауапкершілік қана сәттілікті қолда ұстап қала алды.

Кездейсоқтықтар өмірде көп болады, адамдар оларды дұрыс байқай білуі керек. Мен оны байқалатын және байқалмайтын деп екіге бөлемін. Байқалатын кездейсоқтықтар көп емес. Оған жолыққан адамдардың соған сай арманы, біліктілігі, яғни бэкграунды болады. «Макдоналдсты» байқап қалып, корпорацияға айналдырған Рэй Кроктың немесе іштей бизнес бастасам деп армандап жүргенде сәтті ұсыныс келе қалған менің мысалым осы байқалатын кездейсоқтықтың дәлелі. Рэй Крок ұзақ жылдар бойы тәжірибе жинап, менеджерлікке дайын болды. Мен сол кезде бизнес курсты бітірген едім, тапқан білімді

тәжірибе жүзінде сынап көретін орта керек еді. Кездейсоқ ұсыныс келгенде біздің бэкграундымыз дайын тұрды.

Тағы бір мысал. Бір танысым 2005 жылдарға дейін жақсы табыс тауып жүретін. Ол кезде Алматыдағы Қалқаман, «Таугүл» ықшам аудандарындағы жер учаскелері 300 доллар ғана тұратын. Қазіргі курспен салыстырғанда – адам күлетін сома. Сол жылдары танысымның мың доллардан он учаске алуға мүмкіндігі жетті. Кейде өзі: «Қалтамда жүрген, босқа желге ұшқан ақшаға он учаске сатып алғанда, кейін миллионер болып кетер едім», – дейді. Бірнеше жылдан кейін сол танысым 300 доллар тұратын жерді 200 мың долларға сатып алды.

2006 жылдары Қаскелеңнен 15 мың долларға жер телімін сатып алдық, ал үш айдан кейін оны 46 мың долларға саттық. Көп уақыт емес, бірақ баға жылдам өзгерді. Сол пайдадан түскен қаржы әкемнің бизнесін жүргізуге де көп септігін тигізді. Қытайларда: «Дағдарыс деген – мүмкіндік, дағдарыста – дамисың», – деген сөз бар.

2007–2008 жылғы дағдарыс кезінде достарыма: «Келесі дағдарыс біздікі болады», – дегенім есімде. Оны кездейсоқ айтпадым. Қытай тілінде дағдарыс деген иероглифтің екі түрлі мағынасы бар: мүмкіндік және проблема. Яғни, дағдарыс – кез келген сала үшін проблема, бірақ сол проблема жаңа мүмкіндіктерге жол ашады деп түсінуге болады. Осыны еске ала отырып, бізге де жаңа мүмкіндіктерімізді ашатын, сын сағаттарда кәсіби біліктілігімізді шыңдайтын сәт туады деген ой болды.

Келесі жолы шынымен дағдарыс болып, жердің бағасы құлағанда арзан бағада сатып алып үлгердік. Сол уақыттары Түркиядан көшіп келген достарымыз бар еді. Ол елдің экономикасы біздің елмен салыстырғанда әлдеқайда көш ілгері ғой, қандастарымыздың экономика, нарық туралы әңгімелерін кино көргендей тыңдап оты-

ратын едік. Нарықтық экономикада қандай процестер болатынын, қоғамның қалай қабылдайтынын жақсы біледі. Қолдарындағы қомақты ақшаға біраз бизнес жүргізді. Бірақ орыстарда: «Жадность губит фраера», – деген мақал бар. Қанша білікті болғанмен, әр салаға миллиондап ақша сала беріп, дағдарыс келгенде көбін жоғалтты.

Сәттілік адамға әртүрлі жолмен келеді, әртүрлі белгі беріледі. Тек соны байқап, ұстап қала білу қажет.

Бизнес – оңай жол емес. Миллиондап табыс тапқанмен, сәтсіздіктен құтқара қоймайды. Ондай кедергілерге қарсы тұру үшін кәсіпкерге алдымен мінез керек. Ал мінез болу үшін рухы да мықты болуы керек. Рухтың күші әр адамда әртүрлі. Бірінде текпен келетін, туа біткен рух бар. Ал кейбірінің рухы өскен ортада қалыптасады. Бірақ, рух пен мінез – әр кәсіпкер үшін керек нәрсе. Табанды мен төзімді болуы қажет. Сәтсіздіктен құтқаратын тағы бір фактор – білім мен біліктілік. Білім болмаса құр мінезден де пайда жоқ.

Білім – бизнестегі сәтсіздіктен қорғайтын қалқан.

Кәсіпкер бизнестің қай сатысында болмасын, сәтсіздікпен бетпе-бет келеді. Қай уақытта болмасын, адам бірінші өзіне инвестиция құюын, яғни білім алуды тоқтатауы керек. Жығылған адамның қайта тұруына да көмек беретін нәрсе – білімі.

Менің бір өзімде алты диплом бар, олардың көпшілігі дәстүрлі жоғары оқу орындарының емес, заманауи бизнес

мектептерінің дипломдары. Бірін айлап, кейбірін жылдап оқыдым. Алғаш рет институтта бакалаврда қаржыгер мамандығын оқысам, кейінірек Мәскеудің «Сколковосында», Алматының «Нархозында» білім алдым. Соңғы рет СДТО бағдарламасында оқып, ол жерден «цифрлық офицер» деген статусты иеленіп шықтым. Әрбір оқудың пайдасы бар, тұлғалық жағынан, бизнесті кеңейтуге әсері мол екенін сезіп те жүрмін. Жиған білім – болашақта ықтимал сәтсіздіктер мен тәуекелдердің алдын алатын құрал.

Қазір шетелдегі диплом ешкімді таңғалдыра алмайды, бірнеше қызыл қағаздың болуы да таңсық емес. Бұрын ұзақ жылдар кеңестік жүйенің боданында болған ел үшін диплом алу үлкен мәртебе еді. Ауылда жоғары оқу орны тұрмақ, техникум немесе колледж бітіргендер өте аз болды. Алматыдан алып келген диплом қатты бағаланды. Ол адамның қалай оқығаны, білім сапасының қандай болғаны да соншалықты маңызды емес еді. Диплом алудың өзі бәрін айқындап тұрады. Тіпті, осыдан кейін оның басшы болып кететініне де күмән жоқ еді, себебі қолында диплом бар. Алматыны қойып, Мәскеуде оқығандарға қалай қарағанын сезіп те тұрған шығарсыз. Білімі мен біліктілігі бар мамандар тапшы еді, бәсеке де аз болды.

Оқуда бәсекелестіктің болмауына сол кездегі жүйе де әсер етті. Кеңестік үкімет адамда бір ғана диплом болуын қанағаттанарлық деп есептеді. Бес жылдық институт жас маманға он жылға дейін жететін білім береді. Егер ғарышқа ұшуды армандамайтын қарапайым қызметкер болсаңыз, он жыл ішінде артық білім іздемейсіз. Он жылдан кейін ғана біліктілікті арттыру курстарына жібереді.

Соңғы он жылдықтарда интернеттің дамуына орай ақпарат кеңістігі кеңейіп, қолжетімді бола түсті. Қазіргі диплом мерзімі қысқарған, сізге он жылға дейін кепілдік

бере алмайды. Жазда қолыңызға диплом алып, күзде жұмысқа орналасқанның өзі де кеш. Сол аралықта сіздің салаңызда жаңа трендтер қалыптасып, ескілері жойылып үлгереді. Бизнес жүргізу технологиялары, тенденциялары қатты өзгеріп жатыр. Осы жолдарды жазып отырған сәттің өзінде «Сколководан» Португалияға онлайн-экспедицияға шақыру келіп түсіп отыр. Карантиннің өзі кедергі емес, мыңдаған шақырымдарға саяхаттай бересіз.

Бізге сондай деңгейге талпыну керек. Жаңа заманға сай «фишкаларды» қолданбасаңыз, бизнестен даму күтпеңіз. Біраз уақыт бойы жоспарлап жүргенмен, 2020 жылы ғана штатымызға бизнес-тренер деген қызметкер алдық. Ол алғы шептегі кассир, менеджерлермен жұмыс істейді, коммуникациядағы қабілетін арттыруға көмектеседі. Тек бірінші басшының ғана білгені пайдасыз, әрбір менеджер де пайдалы ақпараттан қалыс қалмауы керек. Алда топ-менеджментті оқуды да қолға аламыз. Мұның барлығы біліктілікті арттыру деген компания құндылықтарының аясында жүзеге асырылып жатыр. 2020 жылы орынбасарымыз екеуміз «Сколковоға» барып, мәскеулік қор биржасы, инвестиция тарту құралдары туралы бес айлық модульдік бағдарламаға қатысуымыз керек еді. Пандемияға байланысты кейінге шегердік. 2021 жылы ақпанда Гарвардқа оқуға баруды да жоспарлаған едім, бірақ ол да кейінге қалдырылды.

Білім алудың әдісі көп, мүмкіндік те толып жатыр. Ең қарапайым әдісі – кітап оқу. Айына кемінде бір рет кітап оқыңыз. Қағаз форматы қымбат болса, электронды нұсқалары көп. Кітап – білім алудың ең қарапайым, ең қолжетімді жолы.

Адамдар ақпаратты қабылдауына байланысты бөлінеді. Біреуге кітап оқу қызық емес, ақпаратты визуалды түрде видео арқылы қабылдаған жеңілірек. Интернетте пайдалы видеолар көп. TEDx-тің видеоларынан бастап ресейлік кәсіпкерлердің каналдарына дейін мазмұнды, өзекті ақпаратқа толы. Онлайн курстар да жетерлік.

Тағы бір жолы – жаңа ортада болу. «Сколководағы» оқудың ұтымды тұсы – бұл орталық бағдарламаны аяқтаған түлектерін ұмытпай, үнемі байланыста болады. Ол жақта оқығысы келетіндер жетерлік. Оқу аяқталған соң да қатысушыларға хабарласып, түрлі тақырыптарда кездесулер мен пікірталастар ұйымдастырады. Бәріміз жиналып брейншторм өткіземіз. Ондай мишайқаулар өте пайдалы, жаңа идея туындайды, көзқарастар ауысуы мүмкін. Сондай жаңа ортаға кіріп, қызу дебаттың ортасында отырғанның пайдасы зор. Үнемі бір режиммен жұмыс істеген ми кейде ірімшік тәрізді көгере береді. Арасында стресті жағдайда, уақыт тапшылығы кезінде көп тапсырма беріп жұмыс істету қажет. Әрі өзгелердің сөзін тыңдап, өзгеше көзқарастармен танысып, өзіңізде де жаңару болады.

Қазіргі қоғам сәтсіздікті айтуға қаншалықты дайын?

Бір ғана шамды ойлап табу үшін мыңға жуық тәжірибе жасаған Томас Эдисонды білетін шығарсыз. Ұзақ жылдарын ол сәтсіз тәжірибелерге арнады. Бірақ ұлы ғалым оларды сәтсіздік деп қабылдамады. Керісінше: «Мен нәтижеге жеткізбейтін мың түрлі жолды таптым», – дейді. Тамаша айтылған сөз. Бизнесмен дәл сол ғалым тәрізді болса игі, тәжірибе жасаудан, сәтсіздікке ұшыраудан қорықпауы керек. Әрбір сәтсіз тәжірибе – сатып алуға болмайтын құнды сабақ. Сәтсіздік – нәтижеге жетелейтін процестің бір бөлшегі. Өкініштісі, шетел мен Қазақстандағы сәтсіздікке көзқарас әртүрлі. Қоғамымыздағы кәсіпкерлер үшін

сәтсіздік әлі де болса тек негатив нәрсе деп қабылданады. Бір ғана қателік, сәтсіздік кәсіпкердің тау қопарардай талабын баса салуы мүмкін.

Батыстың ар жағындағы сәтсіздікке оң көзқараспен қарайтынына бір дәлел келтірейін. Ол жақта Fuckup Nights деп аталатын жиындар өтеді.

Fuckup Nights – кәсіпкерлердің бүкіләлемдік қозғалысы. Бұл іс-шарада бизнесмендер өздерінің жолында кездескен қиындықтары, кедергілері мен сәтсіздіктері туралы ашық айтады. Ең алғашқы Fuckup Nights 2012 жылы Мексикада өткен. Бірде жетістікке жету, арманның орындалуы туралы тәтті ертегіден жалыққан стартапшылар кездесуге келген кәсіпкерден қиындықтан шығу жолы туралы көбірек айтуын сұрайды. Таңқаларлығы, сол сәтсіздік оқиғалары да адамдарды шабыттандырып, бірнеше аптадан соң тағы да осындай кездесулер ұйымдастырған. Қазір бұл шара әлемнің екі жүзден астам қаласында өтеді, ай сайын он бес мыңға жуық адам жиналып, сәтсіз жобалары, қиындықтары туралы ашық айтады.

Кезінде Алматыда да дәл осы форматта жиын өткізуге тырысты, бірақ сәтсіздік туралы жобаның өзі сәтсіз аяқталды. Біріншіден, басты кейіпкер әрдайым арманына жететін америкалық фильмдердің тұрақты көрермені болған халық сәтсіздік туралы тыңдауға дайын емес болып шықты. Соңғы жылдары жарық көрген кітаптар мен жиындардың бәрі табыс пен жетістік туралы. Соның әсерінен де болар, жастардың өзінде әлі де инфантилизм басым. Екіншіден, қазақстандық кәсіпкерлердің өздері сәтсіздік туралы айтуға дайын емес. Өздерінің репутациясы мен имиджі, абыройы тек позитив образдың айналасында болғанын қалайды.

Егер мені Fuckup Nights-қа шақырар болса, ортаға сәл сәтсіздікті айта алмайтын шығармын. Менде голли-

вудтық фильмдердегідей басыңды тау-тасқа ұратындай ірі сәтсіздіктер болмапты, дегенмен іске аспаған жобалар бар.

Меніңше, қателіксіз де табысқа жетуге болады. Яғни, қателікті міндетті түрде болуы тиіс тәжірибе ретінде қарастырмау керек. Орыста: «Ақылды – өзінің қателігінен, ал данышпан – біреудің қателігінен сабақ алады», – деген мақал бар. Егер сен өзгелердің жолына қарап, оның тәжірибесінен сабақ алып, қателіктерін қайталамай табысқа жетсең, тамаша емес пе? Әрине, сәтсіздік болады, одан сабақ алу керек. Бірақ, қателіксіз де табысқа жетуге болатынын ұмытпаңыз.

Кәсіппен айналысқан алғашқы он жыл ішінде бизнесімізде басымызға таяқ болып тиетіндей қателіктер бола қоймады. Дегенмен, уақытынан кешігіп, сәтсіз шешім қабылдап, шығынға батқан жағдайларға тап болғанымыз рас. Осыларды сараптай отырып, қателіктердің алдын алатын бірнеше қадамды атап өтемін.

Заңсыздыққа жоламай, бизнес заңдылықтарына бағыну керек. Алғаш қаржы нарығына келгенде, банкте жұмыс істедім. Он шақты есепшіні басқарып, салық процесімен айналыстым. Сол есепшілерден салықпен жұмыс істеу ережесін білдім, кейін сол білгенім өз кәсібімде көмектесті. Салықта «жеңілдетілген» деген режим бар. Алматы, Қарасай аудандық мемлекеттік кіріс комитетіне қағаздарды апарып жүріп, ломбардтың салығын «жеңілдетілген» режиммен жүргіздім. Бір жылдан кейін сол кезде Астана, қазіргі Нұр-Сұлтаннан тікелей бұйрық келіп, «жеңілдетілген» режиммен жұмыс істеуге тыйым салды. Сөйтіп, бір жыл бойы аз мөлшерде төлеген қаржымызды айыппұлымен қоса артығымен бірге бердік. Яғни, алғашында «ауырдың астымен, жеңілдің үстімен» жүріп, өзіме ыңғайлы жолын табуға тырыстым. Бірақ заңға ба-

ғынбай, ережені назардан тыс қалдырғаным өзіме шығын болып келді.

Қызметкерлерге сен, бірақ тексеруді ұмытпа. Біз адамдарға көп сендік, бір уақыттары қадағалау функциясын азайтып алдым. Соның салдарынан төрт-бес жыл бұрын 90 миллион теңгеден айырылып қалдым. Өз қызметкерлерім қасақана жымқырған екен. Өздері: «Білмедік, ақымақтықпен қателісіп қалдық», – деп түсіндірді. Бірақ қызметке жеңілтек қарау, жауапкершілікпен қарамағанының кесірінен компаниямызға тағы да үлкен шығын келді. Мұндағы қателігім – қызметкерлерге көзсіз сеніп, қосымша тексеріс жүргізбегенім, барынша бақылауға ұстауға тырыспағаным.

Нарықты бақылап отыру. Бір жылы онлайн кепілсіз ақша беретін MoneyBox атты компанияны сатып алдық. Олардың қызметі біздің жұмысымызға ұқсас еді. Бірақ TASCREDIT-тің автокөлікті кепілге қойып, мобильді несие беретін қызметімен шатастырмау керек. Ол компания клиентке тез арада кепілдіксіз несие береді. Жалпы алғанда, біздің бизнес-модельге ұқсас болған соң жылдам жетістікке жетеміз деген ой болды. Бірақ біз нарыққа тым кеш келген екенбіз. Бәсекелестік жоғары әрі оның жұмысын қадағалап отыру да қиын еді. Сол арада бизнеске мемлекет те араласып, кепілсіз, онлайн несие беретін қаржы ұйымдарының жұмысына, пайыздық мөлшерлемесіне шектеу қойды. Ондай саяси жағдайлар да бизнестің дамуына кері әсерін тигізді. Бұл оқиғадан түсінгенім – бизнесті бастамас бұрын нарықты зерттеп, болуы мүмкін тәуекелдердің бәрін талдау қажет. Сіз ұсынғалы отырған тауардың қаншалықты өтімді болатынын да тексеріп алу керек.

Бизнесті әртарап тандырмау. Бірнеше жыл бұрын «Форбс» бетіндегі ағаларымыз тәрізді әр саладан бизнес

ашқымыз келді. Құрылыста шекесін қыздыра қоймадық. Ауыл шаруашылығына кірдік, бірақ мал бағу үшін үнемі тікелей бақылау жүргізу керек, үстінен қарап отыратын бизнес емес екен. Медицина саласында тағы бір орталық аштық, оның жұмысы қалыпты жүріп тұр. Бірақ түсінгеніміз, әр жаққа қарай барамыз деп фокусты, зейінді жоғалтпау керек, өйткені бизнесті жүргізу сапасы нашарлайды.

Белгілі ресейлік блогер, журналист Юрий Дудьтің Кремний алқабынан дайындаған фильмін көрген шығарсыздар. Сол жерде Юрийге сұхбат берген жас стартапшының айтқаны есімде қалып еді: «Ресейде бір қателік жасасаң, сені ешқандай жобаға жолатпайды, ал Америкада сәтсіздігің көп болған сайын сені тәжірибелі санайды, көбірек қолдау көрсетіледі».

Новосибирскіден келіп «Сколковода» бірге оқыған, IT саласында қызмет істейтін досым фильмді көрген соң: «Америкалықтар сәтсіздік қажет десе, менің өмірімде ондай «тәжірибелер» жетеді. «Кремнийге» барып, тәжірибе керек болса, менде көп, бірнеше миллион долларды ойланбай беріңдер деп айтайын», – деп қалжыңдағаны әлі есімде.

Сәтсіздік, ол – салыстырмалы, өзгермелі ұғым. Бастысы, адамдардың сәтсіздікті қалай қабылдайтындығында және сәтсіздікке ұшырамас үшін қандай қадамдарға баратындығында.

Бизнес бастауға капитал қайдан келеді?

Алғашқы капиталсыз, бос қалтамен бизнес бастауға бола ма? Мүмкін емес нәрсе жоқ дер едім. Егер тырыссаңыз, бәрі де болады. Менеджер мен кәсіпкердің айырмашылығын білесіз бе? Менеджер – жақсы администратор, жақсы бақылаушы, нақты тапсырманы орындай біледі. Ол бүгінгі күнмен, бүгінгінің проблемасымен өмір сүреді. Ал кәсіпкер болса, шығармашылықтың адамы, ол әрдайым ізденісте жүріп, әрдайым болашақты ойлауы керек. Соңғы қасиет әр кәсіпкердің бойында болуы міндетті. Егер сен кәсіп бастаймын десең, оның жұмысын алдын ала ойластыруың керек.

Тәжірибеме сүйеніп айтатын болсам, жеке кәсіп бастаймын деген адам ертеңге қор жинауы керек. Шындығына келетін болсақ, қалтасында көк тиыны жоқ, бірақ «басымда ғаламат идея бар» деп таза амбициямен инвестордың алдына келіп тұрған адамға сенімділік те болмайды. Себебі, ол ешқандай тәуекелге барып тұрған жоқ, оның идеясының жүзеге асатыны-аспайтыны белгісіз.

Ал егер бастапқыда идеясын жүзеге асыруға жетерліктей қаржысы болса, белгілі бір бөлігін өзі қамти алса, инвесторға да қызық.

Мен банкке орналасып, мансабымды енді бастап жүргенде маған көмектесіп, қолдау болған Игорь Гриб деген кісі болды. Ол мен жұмыс істеген компанияның атқарушы директоры еді. Білікті, көп жылдық тәжірибесі бар маман еді. Сол кезде 22 жастағы жігіттің: «Неге өзіңіз кәсіп бастап кетпейсіз?» – деген сауалына: «Өз ақшамды тәуекелге тіккенше, өзгенің ақшасын тіккенім дұрыс емес пе?» – деп жауап беретін. Осы сөзі жадымда қалды, белгілі бір уақытқа дейін ықпалында жүрдім. Өзінің қалтасындағы қаржысын бәйгеге тікпеген адам ол ақшаны уайымдамайды да, уайымдамаған соң өзіне толыққанды жауапкершілікті алмайды. Жауапкершілік өзінде емес болса, толыққанды жұмыс та жасалмайды.

Иә, капиталсыз кәсіп жасауға болады. Бала кезімізде жолдың бойында өсіп тұрған гүлді жинап, өткен-кеткендерге сататын едік. Немесе ауыл шетіндегі күнбағысты үйге әкеліп, дәнін жинап, қуырып саудаладық. Міне, осылар – капиталсыз болған кәсіптер.

Ал кәсібіңіз он жасар баланың деңгейінен әлдеқайда жоғары болғанын қаласаңыз, капиталсыз бизнес бастау қиын. Адамның өзі жинаған бастапқы қоры болмаса, оған инвестордың да сенімі болмайды. «Жаһандық жоба ұсынып отырсың, ал өзің осыған дейін қайда жүрдің?» – деп сұрауы мүмкін. Батыстық фильмдерде бір ғана идеяның соңында жүріп, өзгелерді ақша салуға көндіріп, керемет табысқа жеткен хикаяларды көруге болады. Бірақ қазақстандық ортаның менталитеті мен өзіндік көзқарасы

бар. Бұл ортада капиталсыз бизнес ашу қиындау дер едім.

Бизнес бастаймын деген адам капиталды қайдан алады?

Жоғарыда айтылғандай, кәсіп бастауға бел бұған адамның өзінің жиғаны мен тергені болуы керек. Осыған дейін қаржы көзі ретіндегі «Yiu F» ережесін айттым. Әрине, жолың болып жатса, үлкен көмек инвесторлардан болады. Бізде Уоррен Баффетт деңгейіндегі инвесторлар көп емес, олардың күнделікті жиналып тұратын кеңсесі де жоқ. Бірақ инвесторға жол таба білу керек.

Мемлекет тарапынан берілетін қолдау да аз емес. 2019 жылдан бері «Қарапайым заттар экономикасы» жобасын дамытуға ден қойылды. Яғни, күрделі технологияларды талап етпейтін, күнделікті қолданатын тауарлар мен қызметтердің өндірісін кеңейту үшін қаржы бөлініп жатыр. Одан бөлек шағын және орта бизнесті дамытуға бағытталған «Бизнестің жол картасы-2020» бағдарламасы жұмыс істеді. Инновациялық жоба ұсынған кәсіпкердің «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры арқылы мемлекеттік грантқа ие болуына мүмкіндік бар.

Мәселен, «Дамудың» шарты бойынша алғыңыз келген соманың он бес пайызын құя алатындай болсаңыз, өзге сексен без пайызына қордың өзі кепілдік береді. Көпшілігі мемлекеттік бағдарламалардың нәтижелілігіне күмән келтіріп жататыны рас. Мен: «Жоқтан бар жақсы», – дер едім. Бизнесті дамытамын деген азаматтарға елде мүмкіндік берілуі керек. Ал ол мүмкіндікті қолдана алу – әркімнің өз шамасына қарай.

Кеңес Одағы құлағанда банктердің пайыздық мөлшерлемесі төрт жүз пайызға дейін баратын. Мен жұмыс

істеген компания басшысының бірі: «Банктен жылдығы 360 пайызбен 200 мың доллар кредит алдым, енді оны қайтару үшін жарты Қазақстанды сату керек», – деген еді. Бірақ сондай пайызбен де несие алып, кәсіп қылғандар бар. Қазір «Дамудағы» пайыздық мөлшерлеменің көлемі – он-ақ пайыз. Оны тегін ақша деуге болады. Бір емес, бірнеше жылға аласыз, сол аралықтағы еліміздегі инфляциядан ай сайынғы несиеге төленетін ақша дым болмай қалады.

Көпшілігі Америка мен Еуропада мөлшерлеме бір-екі пайыз айналасында ғой деуі мүмкін. Иә, ол жақта – пайыз аз. Ендеше сол жаққа барып, бір-екі пайыздық мөлшерлемемен долларға кредит алып, оны елімізге әкеліп, бизнеске салып көріңіз. Бір жылдан кейін девальвация болғанда, бір-екі пайыз мөлшерлемені 10–15 пайызбен қайтарасыз. Сондықтан салыстырмалы түрде мемлекеттік бағдарламалар ұсынып отырған несие берудің тиімді тұстары бар, ол кәсіп ашу үшін жақсы бастапқы капитал бола алады.

Капитал тартудың тағы бір түрі – банктерден несие алу.

Венчурлық инвестиция – болашақта ірі бизнеске айналады деген тәуекелмен жас компанияларға қаржы құю. Яғни, инвестор өзі білмейтін, танымайтын саладағы кәсіпке ақшасын салады. Ол тәуекелге барады, көп жағдайда инвестициясы күйіп кетеді. Венчурлық инвестицияның ерекшелігі де – осы. Бірақ стартап жүріп кетсе, ол қаржыны он еселеп қайтарып алады.

Кез келген инвестицияны венчурлық деуге болмайды. Фейсбукке ұқсас тағы бір әлеуметтік желіге қаржы салса, оны – венчурлық деуге болады, ал дәмхана немесе қонақүйге ақша салу – венчурлыққа жатпайды.

Негізгі мәселе – табыста. Венчурлық инвесторлар – әлемдегі табысты кәсіпкерлердің қатарында, ал ең табысты инвесторлар – «Форбстің» тізімінде тұрады. Инвестор-

дың бұл түрі қомақты қаржымен жұмыс істейді. Венчурлық жобаның даму сатысына байланысты қаржы көлемі де өзгереді.

Егер инвестор компанияны алғашқы сатысында қаржыландырса, оның тәуекелі көп болады. Сондықтан табыстан түскен пайдадан алатын үлес көлемі көп. Оларды бизнес-періште дейді. Бұл деңгейде инвестор орта есеппен 100 мың доллардан бір миллион долларға дейін қаржы салады. Сол салған ақшаның он пайызға жуығы ғана өзіне пайда болып қайтуы мүмкін.

Егер инвестор бизнесте тәжірибесі мен клиенттері бар, тұрақты түсім алып отырған компанияға ақша салса, онда оның тәуекелі көп емес. Сондықтан инвестордан көбірек ақша құюды сұрайды. Орта есеппен 10 миллион доллардай. Бұл жағдайда бір кәсіпкер емес, ірі қорлар, акционерлік қоғамдар инвестор болады.

Төменде венчурлық инвестиция тартудың арқасында әлемдік деңгейдегі компанияларға айналған бизнестің бірнеше мысалын келтіреміз.

Uber халықаралық такси сервисі. 2009 жылы жұмысын бастады, бүгінде әлемнің жетпіс алты елінде бар. Оның акциялары биржада сатылады, ал компания капиталы – 64 миллиард доллар. Осыдан он жыл бұрын оның құны 4 миллион доллар еді. сегіз жыл ішінде ғана өз бағасын 16 мың есеге өсірді.

Zoom. Карантинге байланысты табысын еселеп, иесін миллиарддер қылған Zoom қосымшасы 2009 жылы іске қосылған. Алғашында қырық инженері болған компанияның қазір екі мыңға жуық қызметкері бар. 2019 жылы IPO-ға шыққан компанияның құны 16 миллиард долларға бағаланған.

Airbnb тұрғын үйді жалға алу сервисі. Бұл тура Uber сияқты жұмыс істейді, тек сіз такси емес, үй жалдайсыз.

Ол алғаш іске қосылғанда 2,5 миллион доллар инвестиция тартты, қазір құны 14 мың есеге дейін өсті.

Дегенмен, айта кету керек, пандемия, карантин Airbnb компаниясына үлкен шығын әкелді. Жылдам шешім қабылдау және стратегияны өзгерту арқылы ғана топ-менеджерлер оны сақтап қала алды. Алдымен қызметкерлердің төрттен бір бөлігі қысқартылып, маркетингке бөлінетін шығын толығымен тоқтады. Ең бастысы, компания әлемдегі өзгерістерге байланысты стратегияны ауыстыра білді. Карантинге байланысты туризм тоқтады, адамдар басқа шетелге және ірі қонақүйлерге баруды азайтып, тұратын маңайдан алыс емес жерлерді таңдай бастады. Шағын отельдер мен жеке үйлер сұранысқа ие болды. Осы арада Airbnb сайты мен мобильді қосымшасы да өзгертіліп, көпшілік қалаған нұсқалар бірінші көрсетілді. Нәтижесінде, дағдарысқа дейінгі табысқа қайта шығып, инвесторлардың да сеніміне ие болды. Сарапшылардың сөзінше, IT компаниялар қандай дағдарыс болмасын, жағдай түзеле бастағанда есін бәрінен бұрын жия білетін бизнес түріне жатады.

Біздің мемлекетімізде бұл инвестиция түрі енді қолға алынып жатыр, бірақ заңнамамыз қаншалықты рұқсат беретіндігі белгісіз. Өкініштісі, бізде мұны алаяқтық түрі ретінде көруі мүмкін.

Неге венчурлық инвестицияға арналған заңнаманың бар екеніне күмән келтіремін. Біздегі бизнес формалары қарапайым. Ең көп тараған түрі – жеке кәсіпкер (ЖК) немесе жауапкершілігі шектеулі серіктестік (ЖШС) ашу. Акционерлік қоғам (АҚ) құру опциясын да жоққа шығармаймын, бірақ бұл ірі ұйымдарға жарайды, көпшілігі бұған бара бермейді. Ал ЖК мен ЖШС-ның жұмыс істеу механизмі, олардың жарғысында жазылған шарттар венчурлық инвестициямен жұмыс істегенге үйлеспейді. Бұл

біздің елімізде енді дамып жатқан және дамуы тиіс инвестиция түрі.

Біздің компаниямыз да кәсіпкерлер үшін капитал тартудың тағы бір жолын ұсынады. Ол – ASSYLTAS қоры үйлестіретін гранттар, қаржылай көмек. Егер толық ақпарат қажет болса, *assyltas.org* қордың сайтынан алуға болады.

«Егер сен бір нәрсені қаласаң, әлем алдында дәлелдеуің керек», – деген сөз бар. Кәсіпкер болу үшін қор жинау, капиталыңды дайындау осыны білдіреді. Егер сен өзіңнің тәуекелге баратындығыңа, шын мәнінде кәсіп ашуға дайын екендігіңе сендіре алмасаң, саған инвестор де келмейді.

Бизнесті масштабтандыру

«Бизнесті масштабтандыру» деген ұғым бар. Бұл бизнесті кеңейту дегенді білдіреді. Өзім кәсіп бастағанда, оның не екенін білмедім. Алғашында бірінші филиалды өз күшімізбен аштық, кейін ісіміз кеңейген соң серіктес келді, инвестиция құйылды, табыс көбейді. Тұрмыстық жағдайды түзеу үшін жаңа үй салынды, жаңа көлік алынды. Сол кезеңде менде ішкі депрессия басталды. Бір белес бағынған соң, адамға ары қарай мотивация керек екен. Осы кезде «бизнесті масштабтандыру» деген ұғыммен таныстым. Сен кәсібіңді бір деңгейге жеткізіп, оны өзге адамға сатасың, басқа салаға ауысасың немесе сол кәсібіңнің таралу аясын кеңейтесің. Бұл – тек табысты (успешный) болу үшін емес, баю (богатый) үшін де қажет.

Біз бастаған алғашқы жылдары клиенттеріміздің саны мыңға жетпейтін, осы жолдарды жазып отырған кезде 17 мыңнан асатын клиентіміз бар. Алдағы жылдары бұл көрсеткіш өсе беретіні сөзсіз. Екеуінен түсетін пайданың айырмашылығы әртүрлі. Егер бизнесті дұрыс жүйелесең, дұрыс бағытта-

саң, оны масштабандыруға болады. Онсыз кәсібінің әкелетін пайдасы аз болып қала бермек. Ресейге шыққанымыз да, 2020 жылы пандемия басталғанға дейін тағы бірнеше елге кіреміз деген жоспарымыз да осы мақсатта туындаған.

Жергілікті бизнес, әлемдік бизнес, жаһандық бизнес деген ұғымдар бар. Жаһандық деңгейдегі бизнес – әлемнің бірнеше құрлығына тараған бизнес. Мысалы, бизнесмен Арсен Томский Якутиядан шығып, inDriver жобасын бүкіл құрлыққа тарата алды. Ал он тоғызыншы ғасырдың соңында тұрмыстық техника шығаратын Bosch компаниясы бір ғана механик жұмыс істейтін шағын шеберхана болды. Қазір оның техникалары әлемдегі кез келген үйден табылады. Миллиардтан астам қолданушысы бар Facebook алғашында бір колледждің студенттеріне арналған стартап еді. Кремний алқабынан шыққан әлемдегі ең үздік компанияның бірі Uber-дің халықаралық нарықта берік орны бар. Бірақ алғашында кедергілер де кездесті. Мәселен, Парижге барғанда Uber-де төлем жасау қиын болатын. Экранда есеп еуромен көрсеткенмен, төлемді америкалық доллар арқылы қабылдайтын еді. Кейінірек олар төлем жүйесін толығымен америкалық және халықаралық жүйеге ауыстырып, бизнесті масштабтауды сәтті жалғастыра алды. Париждегі жағдай да қалпына келді. Осының барлығы бизнесті масштабандырудың арқасында мүмкін болды.

Белгілі бір деңгейге жеткен соң кәсіпкерді ақша қызықтыруын қояды. Оған ақшадан да жоғары тұратын қармақ керек. Ол болмаса, әр кәсіпкердің ішкі депрессиясы басталады. Біздің компаниямыздың қазіргі қазақстандық деңгейдегі мақсаты – қаржы нарығын өзгертіп, халыққа жақын ету. Халықаралық деңгейдегі мақсатымыз – жаһандық бәсекелестікке төтеп беретін, жоғары техно-

логиялы инновациялық қаржы компаниясына айналу. Ал миссиямыз – адалдық пен адамгершілікке негізделе отырып, халықтың қаржылай мәселесін шешу. Ал енді біздің бағындыратын келесі белесіміз – бизнесімізді масштабтандыру.

Бизнесті масштабтандыру – сатуды арттырып, түсімді көбейтуді мақсат еткен процедура. Егер процедура дұрыс жүзеге асса, онда нәтиже жақсы болады. Бірақ жұмыс барысында қателік болса, көрсеткіштердің өсімі өзгеріссіз қалады. Тіпті, кейде сатылым мен түсім көлемі өзгеріссіз қалып, шығындар көлемі көбеюі мүмкін.

Масштабтанудың бірінші қадамы – бөлімшелер санын ұлғайту, тауарды немесе қызмет түрін сататын орындар санын көбейту. Бұл – ең табысты қадамдардың бірі. Бірақ ең үлкен минус – қаржылай шығындар. Себебі интернет-маркетинг арқылы жұмыс істегенге қарағанда физикалық нүктелерді ашып, жұмысын жолға қою әлдеқайда қиын шаруа.

Бизнесті бір қала ішінде бірнеше бөлімдер ашу арқылы, бір мемлекет ішінде басқа қалаларға көшіру арқылы немесе басқа мемлекеттерге шығару арқылы масштабтандыра аламыз. Кәсіпкер өзінің, кәсібінің потенциалын сезген кезде, кеңейтуге дайын деп тапқан сәтте – масштабтандыру басталады. Адам бойында қазіргі деңгейде жүріп жатқан бизнес көлемі толыққанды амбициясын қанағаттандырмайды, бизнесінің құлашын кең сермеу үшін іздене бастайды. Кәсіпкер өзінің потенциалын анық білер болса, сол нәрсені жүргізе алатынына сенімді болса, оны бастап кетуге болады. Жасыратыны жоқ, бизнес аясын кеңейтіп, масштабтандыруға көпшілік кәсіпкерлер жүрексінеді, бұл оларға артық шығын тәрізді көрінуі мүмкін. Ондай жасқаншықтық өзімізде де болды.

TASCREDIT компаниясының филиалдарын ашып, кеңеюі 2015 жылы басталды. Тым ерте немесе тым кеш болды дей алмаймын, қазір қарасам, тура уақытында бастаған сияқтымыз. Иә, сәл ертерек, бір-екі жыл бұрын жүргізуге де мүмкіндік бар еді. Бірақ, бәлкім, өзімнің жүрексінгенім, жасқаншақтығым себеп болып, кейінге қалды.

Ал оның басталуына Мәскеудегі «Сколково» орталығында оқып жүргенде алған тәжірибе себеп болды. Осыған дейін «Практикум для директоров» курсына оқығанымды айтқан едім. Бағдарламаға қазіргі қаржы мекемесін банкке айналдырамыз деп бардық, бірақ оқу процесі кезінде оған әлі дайын емес екенімізді, әлі де істейтін жұмыстардың барына көз жеткіздік. Сол жерде жүргенде: «Ендеше неге кәсіптің көлемін ұлғайтып, еліміздің басқа қалаларына шықпасқа?» – деген ой келді.

Ресейлік кәсіпкерлерден де бизнесті аймақтандыру бойынша біраз ойларын сұрадым. Олардың айтуынша, бизнесті масштабтандырғанда, Мәскеудегі үлес – елу пайыз, ал Ресейдің басқа аймағы – елу пайыз деген формуламен жұмыс істейді екен. Яғни, кәсібін дамытқанда бір ғана Мәскеу қаласының өзіне үлкен күш салады. Сол оймен елге оралып, компания филиалдарын ашар кезде Алматы – елу пайызды құраса, Қазақстанның басқа аймағы қосылып – елу пайыз болады деп ойлады. Бірақ кейін оның нақты параметр емес екеніне көзіміз жетті. Қазір бизнесімізді бүкіл ел деңгейінде алып қарасақ, Алматы қаласындағы үлесіміз – отыз пайыз, ал Қазақстанның өзге өңірлердегі үлесіміз – жетпіс пайыз болып отыр.

Қызығы, бұл идеяма жанымда жүрген екі серіктесім күмәнмен қарады. Бірін – барынша сендірсем, екінші партнерім – сол күйі күдіктеніп, екеуіміз бөлініп кетуге мәжбүр болдық. Ол масштабтануды бастағысы келмей

Алматыда қалды, ал мен еліміздегі басқа қалаларға жол ашуға тырыстым. Кейін сол серіктесім ойымыздың сәтті жүргенін көрген соң, өзі де масштабтануды ұйымдастыруға тырысты.

Масштабтануды көпшілік кәсіпкер бизнестің алғашқы стратегиясы ретінде көрмейді. Тек кейбірі ғана кәсібін бастағанда міндетті түрде өзге қалаға, өзге елге шығарамын деген мақсат қоюы мүмкін. Ал басым көпшілігі бизнес деңгейін көтеріп, бір белесті бағындырып, сенімі күшейген соң ғана масштабтану туралы ойлай бастайды. Менде де басында кәсіп ашқанда оны Алматыдан бөлек басқа қалаларда жүргізу туралы ниет те болған жоқ еді. Ал қазір қандай кәсіп бастасам да, болашақта оны масштабтандыруға тырысатынымды білемін. Мәселен, бүгінде компаниямыз онлайн жобаларын да жүзеге асырып жатыр. Әзірге шамасын байқап отырмыз, егер нәтиже жақсы болып, Қазақстандағы қауқарына көңіліміз толса, шетелге шығару туралы жоспар бар.

Масштабтану уақытқа емес, бизнестің өсу деңгейіне байланысты. Егер тұрақты сұраныс, қарқынды даму болса, оның көлемін кеңейту туралы ойлануға әбден болады.

Бірінші филиал ашқан қаламыз – Шымкент. Бізге дейін кәсібін аймақтандырып үлгерген әріптестеріміздің сөзінше, Қазақстандағы бизнес көзі ретінде бірінші баруға болатын қалалар оңтүстіктен – Шымкент, шығыста – Өскемен, батыста – Атырау және Нұр-Сұлтан қаласы. Олардан бөлек орталықтағы Қарағандының да потенциалы жоғары екенін айтты. Біз осы алгоритммен жүріп отыруға тырыстық. Әрі бұл – саяси қадам еді. Шымкент – еліміздегі ірі қалалардың бірі, шағын және орта бизнес қызу дамып жатыр. «Кәсіп тарапынан қиындық болса, осы қалада болуы мүмкін, сондықтан алдымен Шымкенттен бастайық», – деген ой болды. Барынша сақтанғанымыз

соншалық, қазіргі компанияның филиалы емес, жаңа фирма ретінде жұмысты бастадық. Кейін бизнес тоқырап қалса, негізгі кәсіпке зияны тимесін деп, тәуекелдің алдын алдық. Барлығы сәтін салып жүріп кеткен соң, қазір екі компанияны біріктіруге тырысып жатырмыз.

Шымкенттегі филиалымыздың жұмысы жақсы басталды, біздің компания ұсынып отырған қызметке сұраныс болды. Келесі жылдары Нұр-Сұлтан, Қарағанды, Өскемен қалаларынан TASCREDIT бөлімшелері ашылды. Қазір бизнесіміз Алматы, Шымкент тәрізді ірі қалаларда ғана емес, Түркістан маңындағы Сарыағаш, Сайрам тәрізді үлкенді-кішілі қалаларда да жалғасып жатыр. Одан бөлек Жамбыл облысындағы Тараздың да табысы жақсы, әлі де жоғары жетістікке жететінін байқатты. Нұр-Сұлтандағы екі бөлімшенің де қарқыны жаман емес, әлі потенциалын толық пайдалану керек. Қызығы, Қарағанды мен Өскеменнен біз күткендей нәтиже алмадық, керісінше, батыстағы Ақтау жақсы жұмыс істеп жатыр. Топ ондыққа кіретін филиалдардың қатарында тұр.

Бизнесті масштабандырып, филиалдар ашуды бастағанда әр кәсіпкер бюджетті реттеп алуы керек. Әр бөлімшені ашқанда жұмысқа қажет болатын кеңсе жабдықтарынан бастап жиһаз, телефон сияқты шығындардың бәрінің тізімін өзім жасап, бюджетін бекіттім. Салық орындарына тіркелу, кассалық аппарат машинасын сатып алу, оны тіркету, телефон, интернет орнату тәрізді техникалық жұмыстардың қаржысын да алдын ала есептедік. Жарнама жұмыстары тағы бар. Маркетингке байланысты филиалдың корпоративті стильде жасалатын брендбуктері, билбордтары болады. Қызметкерлердің жаалақысы тағы бар. Жалпы алғанда осылардың барлығын тізе отырып, бір филиалдың нақты бюджетін есептеп шығу керек. Бірақ әрбір өңірдегі бөлімшелердің жұмысы,

сол аймақтағы нарық ерекшелігіне байланысты шығындары да әртүрлі болады. Жалпы айтар болсам, филиалдар бюджетін салыстырсақ, бес миллион теңгеге дейін айырмашылық болуы мүмкін.

«Бір елде орналасқан бір компанияның филиалдарында, егер олар бір қызметті ұсынып, бір клиентпен жұмыс істесе, қандай айырмашылық болуы мүмкін?» – дерсіз. Мәселе әр өңірдің менталитетіне, өмір сүру дағдысы мен стиліне байланысты. Солтүстік, шығыс өңірдегі жұмыс барысында байқағаным, оларда қазақилыққа қарағанда – ресмилік басым. Жұмысқа артық-кемсіз тек жұмыс деп қарайды. Сондықтан корпоратив мәдениетін, шетелдік бизнес жүргізу тәсілдерін енгізу оңайырақ болды. Ал батыстың менталитеті мүлдем басқа. Алматыдан барып, менің «Сколково» тілінде сөйлеген сөзімді олар қабылдай алмауы әбден мүмкін. Бұл қызмет сапасына байланысты ерекшелік, одан бөлек өмір сүру деңгейі мен төлем қабілеті де әртүрлі болады. Әр өңірде жылжымайтын мүлік бағасы, жалға алу сомасы әртүрлі. Астанадан кеңсе табу – Қостанай немесе Таразбен салыстырғанда екі-үш есе қымбат. Батыста Атырауға қарағанда Ақтаудағы баға жоғары. Канцелярия бұйымдары, жиһаз сатып алу тәрізді мәселеде де осындай айырмашылық бар. Кейбір мәселелерді орталықтандыру арқылы шештік. Яғни, бұрын әр филиалдағы менеджер канцелярия бұйымдарын өздері сатып алса, енді орталықтан алып таратылатын болды.

Батыспен жұмыс кезіндегі бір ерекшелік – уақыт белдеуінде. Атырау мен Ақтауда уақыт бізге қарағанда бір сағат кеш жүретіндіктен, телефонмен байланысу, құжаттарды талқылап, қол қою тәрізді шаруаларды шешкенде ыңғайсыздық болды.

Маркетинг ерекшеліктерін де атап өту керек. Клиент портретін жасаған соң оның қолданатын транспорт түрін,

жүретін маршрутына дейін анықтап, сол бағытта жарнама таратуға тырысамыз. Әр өңірдегі тұтынушыларымыздың өмір стилі, жүріс-тұрысы әртүрі болған соң жарнама каналдары да сан алуан болады. Мысалы, Алматы мен Нұр-Сұлтан тәрізді ірі мегаполистерде гугл негізіндегі контекстік жарнама жақсы жұмыс істейді. Ал Шымкентте, керісінше, ол жарнама түрі жүрмейді. Кейбір қалада 2GIS, кей қалада радио жақсы нәтиже береді. Ай сайын маркетинг шығындарын тексергенде ерекше жұмыс істейтін жарнама көздеріне мән береміз және сол бағытты күшейтуге тырысамыз.

Қай өңірде болмасын, жұмыс бастағанда мамандарға, команданың мықты болуына ерекше мән береміз. Табыстың келуі, жетістікке жетуі мәселесінде көп жағдайда команданың үлесі мол. Әрине, білікті мамандар барлық өңірден табыла бермейді.

Есіңізге салайын, компания мамандарының жалақысы қомақты емес, мүмкіндігінше барлық нәрсені үнемдеуге тырысатын кәсіп ретінде бастаған едік. Тек ұзақ жылғы еңбектен кейін ірі компанияға айналдық. Бонустық жүйе арқасында менеджерлеріміз банк қызметкерлерімен тең дәрежеде жалақы алатындай дәрежеге жетті. Қарапайым кассир ретінде жұмысын бастап, ай сайын бес жүз мың теңге көлемінде жалақы алатын мамандар бар. Аймақтан филиал ашып, мамандарды жұмысқа тартқанда – сол нәрсені ескердік. Қызметкерлерге тұрақты жалақыдан бөлек бонустар жүйесі туралы айттық. Мүмкіндігінше, белгілі бір тәжірибесі бар адамдарға қарағанда университетті жаңа бітірген маманды жұмысқа алуға ден қойдым. Себебі оларға үйрету, компания құндылықтарын бойына сіңіру әлдеқайда жеңілрек. Әр өңірдегі тұрмыстық деңгей әртүрлі болған соң ондай қызметкерлерді табу қиын болмады. Бірақ Астанада өмір сү-

ру деңгейі басқа аймаққа қарағанда әлдеқайда жоғары екенін айттық, сондықтан ол жердегі жалақы көлемін өсіруге тура келді. Ал қазір әрбір қызметкерді жеке ментор, коуч ретінде өзім оқытып, үйретуге уақыт болмаған соң, қаржы саласында еңбек өтілі бар, осы жүйеге жақын адамдарды алуға тырысамыз.

Әрине, бұрыннан келе жатқан талап бойынша, қай өңірдің қызметкері болмасын, екі тілде еркін сөйлеп, қазақ тілінен ешқандай проблемасы болмауы керек.

Бәсекелестіктің пайдасы қандай?

Бәсекелес деген сөздің өзі – күнделікті қолданысымызға еніп кеткен ұғым. Қарапайым түсіндірсек, бәсекелестік – кез келген екі адамның, екі компания немесе екі бизнестің бір-бірімен текетіресуі, бір нәрсеге қол жеткізуі үшін қатар жасалатын амалдары. Оның көріністері, нұсқалары әртүрлі. Бірақ әр кәсіпкер білуі керек нәрсе – бәсекелестік бизнеске керек. Оны белгілі бір деңгейде кәсіпті дамытуға кедергі дегенмен де, пайдасы да бар. Осы тарауда бәсекелестіктің зияны мен артықшылығы туралы әңгімелесуге тырысайық.

Бәсекелестік – белгілі бір экономикалық құндылық үшін бірнеше субъектілердің өзара таласуы. Мысалы, бір көшенің бойында бірнеше дүкен бар. Олардың әрқайсысы – жеке бір ойыншы, субъект. Ортақ жұмысы – сауда жасау, бизнес. Оларға клиенттің көп келуі, тауарының көбірек өтіп, табыс табуы – экономикалық құндылық. Әр күн сайын дүкен иелері осы экономикалық құндылықты өздеріне көбірек алу үшін бәсекелес болады. Кімге көбірек клиент келетіндігі, кім-

нің пайдасы көбірек болатынына қарап, бәсекеде кімнің жеңіске жеткенін байқаймыз. Бұл кәдімгі нарықтағы процесс, таза нарықтық қатынастар орнамаса, бәсеке де болмайды. Нағыз, шынайы және таза бәсекелестік – нарықтық экономиканың бірінші сипаты.

Бәсекелестіктің нарықтың ұйымдасуына байланысты екі түрі бар: монополия және олигополия.

Монополия – экономиканың белгілі бір саласында тек бір ғана ойыншы болатын нарық түрі. Сол ойыншы баға саясатын да, тауар немесе қызмет түрінің сапасы мен саланың дамуын да қадағалап отырады. Ол мемлекет үшін ең маңызды салаларда мәжбүрліктен немесе жасанды түрде пайда болуы мүмкін.

Олигополия – бір сферада бірнеше өндірушілер болатын нарық түрі. Монополиядан ерекшелігі – баға саясатын, тауар өндірісі мен саланың дамуын бірнеше ойыншы қатар бақылайды. Мұны толыққанды таза бәсекелестік деуге болмайды, көбінде аэроғарыш өндірісі, автомобиль өндірісі, кеме жасап шығару тәрізді күрделі, жоғары технологиялы салаларда байқалады.

Сонымен, олигополия – нарықта бірнеше қатысушылары бар, ал монополияда – тек бір ғана ірі ойыншы болады. Қаржы нарығындағы банктердің жұмысын таза бәсекелестікке және олигополияға жатқызуға болады. Бізде ірі ойыншылар өте көп емес, бірақ әрқайсысының нарықтағы өзіндік үлесі бар және сол үлесті көбірек иелену үшін жұмыс істейді. Ұялы телефондар нарығы да мысал бола алады. Абоненттері миллионға жуық, барлық елді қамтуға шамасы келетін бірнеше ірі ойыншы бар. Байланыс бағасын да сол ойыншылар бақылап, елдегі саяси жағдайға байланысты өзгертіп отырады. Мысалы, елде карантин жарияланып, барлық жұмыс толығымен онлайнға көшкенде, операторлардың бағаны қалай көтеріп жібергеніне куә болдық.

«Қазақстан темір жолы», «Қазақтелеком» сынды компаниялар еліміздегі монополияның үлгісі бола алады. Қазақстандағы барлық темір жол тасымалы мен телефон байланысы бір ғана осы компаниялар арқылы өтеді. Әзірге оларға қарсы тұра алатын жекеменшік компаниялар орнаған жоқ. Көп жағдайда мемлекет монополияның орнауына өзі мүдделі болады. Нарыққа жеке ойыншылар кіріп кетсе, ол қиындық туғызуы мүмкін. Мұндай жағдай ресейліктер үшін де қалыпты. Біздегі «Қазақтелеком» тәрізді ол елде «Ростелеком» атты монополия бар. Тек енді ғана оған қарсы бәсекелес болатын, нарықтағы үлеске таласы бар «ЭР-Телеком» деген компания құрылып, қалыптасып келеді.

Байқағандарыңыздай, монополияда бәсекелестік жоқ, бір ойыншы бір салаға толық иелік етеді. Тек олигополияда ғана бәсекелестік сипаты көрінеді. Ірі ойыншылар бірігіп нарықты бақылайды, бұл нағыз нарықтық қарым-қатынастар болғанда орындалады.

Көбінде бәсекелестік деген ұғымның өзі негатив қабилданады. Бәсеке болу дегеннің өзі – бір нәрсе үшін текетіресу, таласу дегенді білдіреді. Бала күнімізде «Тауға шығу» деген ойын болатын еді. Биік жерге шығып: «Тау менікі», – деп айқайлап, иемденіп аламыз. Бізден күші көп басқа бала келсе бізді ығыстырып, орнымызды алып қояды. Өмірдегі бәсекелестік тура осындай. Сен шыдауың керек, төтеп бере алатын шамаң болуы керек. Болмаса орныңды басқа біреу алады.

Әлемдегі бизнесте лас бәсекелестік деген де бар. Ағылшын тілінде де солай, яғни *dirty competition* деп аталады. Ол бәсекелестік түрінде шынайылық, адалдық, таза ойын ережесі дегенге орын жоқ. Таза жеңу қолынан

келмей жатса, күйе жағу, жалған жала айту, әдейілеп жолын кесу, дүние-мүлкіне зиян келтіру сияқты тәсілдерді қолданады. Мұның ешкімге пайдасы жоқ, соңы міндетті түрде қылмыстық жауапкершілікке апаратынын ұмытпау керек.

Осыған дейінгі тараулардың бірінде тоқсаныншы жылдары кеңес үкіметінен бөлініп шыққан соң бандитизм орнағаны туралы айттық. Тіпті, өздеріне ат қойып алған топтар шықты, қасқырлардың үйірлерінің қақтығысқаны тәрізді бір-бірін асқан жауыздықпен жойып отырды. Өз қорғауларына алған бизнесті де лас жолмен алға сүйреді. Бұл – біз айтқан *dirty competition*-ге мысал бола алады.

Нағыз бәсекелестікте бірінші орынға қызмет немесе тауар сапасы шығады. Бәсеке сайысына қатысқандар өз саласындағы ең мықтысы болуға тырысады және өзгелерге қарағанда сапалы тауар ұсынып, сапалы қызмет ете білген компания биікке көтеріледі. Тау – соныкі болады.

Тағы да ұялы телефондар нарығына оралайық. Байланыс нарығының алғашқы жұлдыздарының бірі Nokia бренді еді. Экраны телефон корпусының үштен бірін ғана алатын, басқа абонентке хабарласуға, смс жазуға болатын және Snake ойынын ойнай алатын «кірпіш» телефондар барлығының есінде шығар. Ал 2000 жылдан кейін Стив Джобс нарыққа айфонды алып келіп, нағыз төңкеріс жасады. Экраны бүкіл телефонның бетінде орналасқан, бір ғана батырмасы бар гаджет бірнеше жыл ішінде танымал өнімге айналды. Nokia сахнадан бірден кете қойған жоқ, сол кезде Siemens, Motorola, Samsung сияқты компаниялар жаңа форматта өз тауарларын шығарды. Ұзақ уақытқа дейін фин компаниясы бәсекелестікке төтеп беру үшін жаңа үлгілерін жасады. Бірақ Джобстың өнімі барлығын сахнадан ысырып тастады десе де болады. Қазір Nokia толығымен өнім шығаруын тоқтатты. Ал айфон әр-

бір қазақстандық ұстағысы келетін супергаджетке айналған. Жыл сайын өндірушілер оның жаңа нұсқасын шығарады, оны алу үшін адамдар кезекке тұруға, несиеге де батауға дайын. Сапалы өнім, жақсы маркетинг өз дегенін жазады.

Бірақ мұны да мәңгілік тренд деуге келмес. Мен ұзақ жылдар бойы Nokia ұстадым, сан мәрте: «Оны ешнәрсеге айырбастамаспын», – деп жүрдім. Дегенмен, басқа өндірушілерде жоқ сапа мен функцияны ұсынған айфонды пайдалануға тура келді. Кім біледі, ұзақ уақыттан соң қолымда мүлде басқа брендтің девайсы болуы ғажап емес.

2017 жылға дейін Алматыдан он бес шақырым жерде тұрдық. Сол кезде Қаскелеңде бір ғана ақша айырбастау пункті болатын. Долларды сату мен сатып алу айырмашылығы – екі-үш теңге. Мың долларға дейін барып айырбастауға болады, одан көп, қомақты сома болса, қала ішіне бару керек. Себебі жаңағы доллар курсы тиімсіз. Осыны байқаған соң біз Қаскелеңнен TAS EXCHANGE деп аталатын бірінші айырбастау пунктімізді аштық. Біз ақша айырбастау позициясын қала ішіндегі пункттермен бірдей қойдық. Халық ақырындап үйреніп, қомақты соманы ауыстыру үшін бізге келе бастады. Бәсекелестер ренжіді, әрине. Келіп: «Бізді жеп отырған нанымыздан айырдың», – деп кеткендер де болды, бірақ айналып келгенде олар да біздің курсты қоя бастады. Біз нарыққа жаңа келгенімізге қарамастан, оларды бағаны ұстатуға еріксіз көндірдік, өз ережемізді жүргіздік. Қазір Ұлттық банк айырбастау пункттерінің түнде жұмыс істеуіне тыйым салды, бірақ тіпті түнде де күндізгі курстан айныған жоқ едік. Түбінде бізге дейін ашылған айырбастау пункттерінің бәрі жабылып қалды.

Жоғарыдағы мысалдардан түсінгеніңіздей, бәсекелестік – сүрлеуі көп жол, таза бәсекелестікке төтеп беру

үшін сол нарықты өзгертіп жіберетіндей шамаң болуы керек.

Бәсекелесіңнің серіктесіңе айналуы мүмкін бе? Әбден мүмкін. Әрине, осыған дейін айтқандай, компанияңа инвестиция салып, стратегиялық даму жоспарын құруы екіталай. Бірақ ортақ нарыққа қауіп төнгенде мүдделес серіктес болуы әбден мүмкін. Қаржы нарығын реттеу және дамыту жөніндегі агенттік микроқаржы ұйымдарының жұмысын бақылап отырады. Өз тарапымыздан ассоциация құрып, мені бірауыздан оның төрағасы ретінде сайлады. Құрамында отызға жуық компания бар. Енді агенттік өкілдерімен сөйлескенде әрбір ұйым жеке қалмай, бірауыздан ассоциация атынан келіссөз жүргіземіз. Өз мүддемізді осылай бірігіп қорғай аламыз.

Жоғарыдағы мысалдарда бір компанияны өзгелерінен оқ бойы озып шығаратын бір күш бар. Ол – «бәсекелестік артықшылық» (конкурентное преимущество) деп аталады. Яғни, сіздің өзге кәсіпкерлерден даралап тұратын артықшылығыңыз, күндердің күнінде оларды нарықтан ығыстырып шығаратын құралыңыз.

Егер кәсіп бастағанда оған жан дүниеніңізді арнап, толыққанды кіріссеңіз, сізді өзгелерден ерекшелейтін, басқаларға бұйырмаған артықшылыққа ие боласыз. Соны анықтап алып, бизнестегі бәсекелестік артықшылығыңыз ретінде пайдалану керек.

Біздің бірден-бір артықшылығымыз – корпоратив мәдениетіміздің қалыптасқаны, соны клиенттеріміздің игілігі үшін пайдалана білуіміз. Мысалы, біздегі құнды-

лықтың бірі – уақытты бағалау екенін білесіз. Біз өз қызметкерлеріміздің және клиенттеріміздің уақытын бағалаймыз, оларға әрдайым жылдам қызмет етуге тырысамыз. Әрбір клиенттің шаруасын шешу үшін менеджер максимум жарты сағат арнауы керек. Осы тәрізді әрбір саладағы бизнес өзінің ерекшелігін айқындап алуы керек.

Бәсекелестеріңіздің мықты жағын, ұтымды тәсілдерін мұқият зерттеңіз. Қажет болса, оларды кәсібіңізге енгізуге тырысыңыз.

Бизнес – бокс тәрізді. Соққың мүлт кетсе, қарсыласың саған үсті-үстіне соққы береді. Сол үшін әрдайым боксер бірінші болып соққы жасауға және кез келген уақытта өзі соққы алуға дайын тұрады. Қазір біз нарықтағы лидерміз, бірақ соққы алып қалмас үшін ұдайы даму жолында жүреміз. Әрдайым тонуста болуға, біліктілікті сақтауға бәсекелестер де көмектеседі.

Бизнесте серіктес керек пе?

«Бизнес-партнер» сөзі латын тілінен келген, қазақша «серіктес» деген баламамен қолданып жүрміз. Ол – сізге мүдделес, ойы бір, ниеттес адам. «Бизнес серіктес» тақырыбы туралы сөз қозғағанда қойылатын маңызды сұрақ: бизнесте серіктес керек пе? Бұған нақты жауап беруге болмас, әуелі сізге серіктестің не үшін керек екенін анықтап алу қажет. Ол қандай жағдайда бизнесіңізге қосыла алады?

Бірінші қажет болатын жағдай – капитал іздегенде. Сіз кәсіпті бастамай жатып немесе оны дамыту үшін қаржы іздейсіз, өз ақшаңыз жеткіліксіз болады. Сол кезде серіктес сізге капитал беріп, бизнесте бірге жұмыс істейді. Яғни, бұл жағдайда ол – сіздің қорыңызды толтырып, қолдау беретін адам.

Екінші жағдай – серіктестің ақшасы емес, білімі керек болғанда. Кәсіпті бастап, аяғынан тік тұрғыздыңыз. Бірақ оны дамытып, кеңейту үшін масштабтандырудың тетіктерін білмейсіз, кәсіби біліміңіз жетпейді. Ал тәжірибелі серіктес өзінің біліктілігін пайдалана отырып, бизнесті одан әрі дамытуға көмектеседі.

Үшінші жағдай – идея мен стратегия керек болғанда. Кез келген кәсіп капиталдан бұрын идеядан басталады. Сіздің кәсіпкер болғыңыз келеді, капитал бар, бірақ идея мен стратегия жоқ. Осы тұста да серіктес көмекке келеді. Тіпті идея болған күннің өзінде кәсіпті масштабтандыруға жол ашатын стратегия құру үшін интуиция, болашақты жоспарлай білу, заманның трендтерін түсіне білу қабілеті керек. Ол үшін көкжиегі кең, ой өрісі биік, жоспармен жақсы жұмыс істей алатын адамды алу керек.

Тағы бір қажеттілігі – қорғаныш. Бизнес кеңейген сайын көз тігетіндер, басып озғысы келетін бәсекелестер көбейе түседі. Мықты, бизнесте беделі бар серіктесіңіз болса, тәуекел-қауіптен аман шығып кетесіз.

Осы нұсқаларға қарап, анализ жасағаннан кейін серіктес кәсіпке қаншалықты қажет, міндетті түрде болуы керек пе деген сұраққа жауап табасыз.

Бизнесте серіктес аламын деп шешкеннен кейін, онымен қандай қарым-қатынаста боламыз, бизнестегі рөлді қалай бөліп аламыз деген сұрақ туындайды.

Рөлдерді дұрыс бөле білу – өте маңызды. Кәсіп бастағанда сіз үш түрлі жұмыс істейсіз, атап айтқанда қарапайым маманның, директор және қожайын/акционердің қызметін атқарасыз. Бұл үш рөлдің бизнес жүргізуде маңызы зор. Жеке кәсіпкер бизнесін бастағанда көбінде үшеуін қатар атқарады.

Мысал болсын деп әйелдер киімін сататын дүкенді алайық. Сіз қомақты ақша жинадыңыз немесе несие алдыңыз. Бастысы капитал тауып, дүкен ашуға ниеттендіңіз. Қаржы тапқан соң, оны қалай бастаймын, дүкенді қалай дамытамын, стратегиясы қалай болады деп ойланасыз. Бұл жерде – акционердің рөлінде тұрсыз. Енді табылған қаржыға орын жалдау керек, тауар әкелу керек, келіссөздер жүргізу керек. Бұл жерде – директордың қыз-

метін атқарасыз, жұмысты үйлестіресіз. Егер бастапқы қаражат аз болса, өзіңіз сатушы да боласыз. Әкелген киімдерді реттеп, сөрелерге орналастырып, клиенттерге қызмет етіп, тауар сатасыз. Яғни, бір адам үш түрлі рөлді қатар атқарып тұр. Серіктеспен жұмыс істегенде сіздер осы рөлдерді бөліп алуыңыз керек. Бір бизнестің басында үш партнер болып, үшеуі бас-басына би болса, кәсіптің болашағы қиындайды. Осы үшеудің арасында бір адамның басшы болғаны дұрыс, соңғы сөз сол адамда болуы керек. Егер серіктестер бұл мәселеде алдын ала келісіп алмаса не басшы ретінде бекіткен адам өз қызметін дұрыс атқара алмаса, келіспеушілік пайда болады. Өзара қабілетіне, біліктілігі мен қызығушылығына байланысты, салған капитал көлеміне қарай белгілі бір қызметті атқаруы қажет. Барлық серіктестің басшы болуы міндетті емес, әркімнің өз рөлін дұрыс орындағаны жеткілікті. Сонда кәсіпкерлікті дамыту оңай болады.

Миссияны анықтау да маңызды мәселе. Кез келген кәсіп құрылғанда миссиясы, міндеті болады. Ол: «Компания қандай іспен айналысады?», «Оның мәні неде?» деген сұрақтарға жауап береді. Егер серіктесіңіздің көзқарасы мен ниеті миссияға сай келмесе, бірлесіп жұмыс істеу қиынға түседі. Серіктес болған үш адамның ойы үш түрлі болса, бір бизнес төңірегінде жинала алмайды. Үшеуі бір мүддені көздеп, басшы серіктес үш идеяны бір ойдың айналасына жинақтауы керек.

Серіктестермен қарым-қатынаста қитұрқылық пен жалғандыққа орын жоқ, әрқашан ашық және әділ болыңыз. Бір адам екіншісінен ойын, пікірін жасыратын болса, анық айтпаса, серіктестер арасында толық түсінік болмайды. Серіктесіңізге ең жақын досыңыздай қараңыз, ол сіздің идеяңыз бен ниетіңізді бірдей қабылдап отыр, бір мүддеге жұмыс істейсіздер. Жақын адам ретінде сол

іске байланысты бар ойыңызды ашық бөлісіңіз. Әділдік болмаса – еш жерде серіктес болмайды. Бір-бірінің қас-қабағынан түсінетін адамдар болмаса, бірінің алдында кішірейіп, компромиске бармаса, қиналғанда көмек бермесе, ол серіктестіктің не қажеті бар?

Екі адам жан беріп, тер төгіп жұмыс істеп, миллионды миллиардқа айналдырды. Араларында қандай да араздық болса, пайданы бөлісуде, есеп жүргізуде қиындық туындайды. Ондай сәтте жылдар бойы жинаған миллиардты қас-қағымда жоғалтып жіберуі мүмкін. Сол үшін реніш пайда болғаннан бірден шешіп алыңыз, онсыз бизнесті банкротқа ұшыратасыз.

Серіктеспен әу бастан ашық келісімге келіңіз. Серіктестер арасындағы келісімнің ең қарапайым формуласы – 50/50. Өзара теңдей ақша құйып, жұмысты бастайды, табысты да солай бөліп алады. Кішігірім кәсіп, жұмысты енді бастаған стартап үшін өте қолайлы әдіс.

Бар мәселе бизнес масштабын кеңейтіп, жоғары деңгейге шығарғанда басталады. Жұмыс барысында бір адам өзгесінен артық жұмыс істейді, басшы ретінде көбірек жауапкершілік пен жүктеме алуы мүмкін. Алғашында бұл байқалмағанмен, уақыт өте айырмашылық айқын көзге түседі. Екі адамның бірінде: «Мен сонша таусылып тер төгемін, бірақ табысты тең бөлетініміз қалай?» – деген ой пайда болады. Екіншісі: «Маған қарағанда жақсы жұмыс істеп жүр, бөгет болмайын, табыс түсе береді», – деп белсенділігін азайтады. Ең қиыны – осы екі ойдың адамның ішінде қалып, ашық түрде талқыланбауы. Іш-тегі негатив ойлар дискомфорт тудырады, ұзақ уақыт жиналып, болмашы ұрыс кезінде тиегі ағытылып, үлкен дауға ұласады. Оның алдын алу үшін не істеу керек? Әрдайым келісім жасап отырыңыз: «Басында келісіп қойып едік, ұят болар», – деген ой бизнеске жарамайды.

Барлық нәрсе өзгереді, жағдайға қарай келісім де күшін жояды.

Белгілі бір уақыт өткен сайын серіктестердің бизнес-тің дамуына атсалысқан жұмысын қайта қарап, соған қарай табысты да бөліп отыруы керек. 2001 жылы бизнес бастағанда бар табысты елу де елу бөліп аламыз деген оймен 2020 жылға дейін жүре беруге болмайды. Екі адам миллион салар, бірақ он тоғыз жыл ішінде сіз нәтиже үшін сексен пайыз, ал серігіңіз жиырма пайыз ғана жұмыс істеді. Бұл – бәрібір күндердің күнінде дискомфорт тудырады. Әрбір үш, бес жыл сайын келісімді қайта қарап отыруға кеңес беремін.

Серіктеспен жұмыс бастаған кезде осыны ашық талқылап алыңыз, қазақи менталитетке салып, одан ұялудың қажеті жоқ. Алғашында ашып алсаңыз, ары қарай қарым-қатынасты дұрыс жолға қоясыздар, таза пайданы бөлісу де оңай болады. Бұл жерде – «жағада келісіп алу» қағидасы маңызды.

Бизнесте жүргенде сіздің ғана емес, серіктесіңіздің де пайда табуына мүдделі болыңыз. Екі жақ та «жеңіске жетіп», біздің түсініміздегі бірі жеңіліп, бірі ұтады деген келісім түрі серіктестер арасында жүрмеуі керек. Біз айтып отырған *win-win* әдісі бизнес келіссөздер кезінде, әріптестік орнатқанда жиі қолданылады. Екі тарап та пайдадан құр қалмайтынын түсінсе, тезірек келісім орнатуға мүдделі болады.

Бизнес келіссөздер кезіндегі мұндай форманы алғаш рет Гарвардтың профессорлары Роджер Фишер мен Уильям Юри дүниеге әкелген. Идея 1981 жылы ойлап табылған, кейінірек батыстағы бизнес қауымдастық арасында кеңінен тарады.

Бұл идея туралы әйгілі «*Жасампаз жандардың жеті дағдысы*» атты кітабында Стивен Кови да пікір білдірді.

Ол: «Индивидтер арасындағы күрестен өзара серіктестік жеңіледі», – деп жазады.

Серіктес болу үшін келіссөздер кезінде екінші жақтың ойын түсіну әрі сыйлау керек. Өзін партнерінің орнына қойған бизнесмен ғана жеңіске жетеді. Ол – өз кезегінде ең жақсы нәтижеге әкеледі.

Win-win келіссөздерінің нәтижесі – ұзақ уақытқа созылған серіктестік. *Win-win* келіссөздерін жүргізгенде тек локалды мәселені ғана емес (жаңа команда жасақтау, тапсырмаларды реттеу), жаһандық мәселелерді де (компаниялардың бірігуі, серіктестік туралы ірі келісімшарттарға қол қою, компания сатып алу) шешуге болады.

Бірақ *win-win* қағидасы компромисс табу деген сөз емес, кез келген жақ өз дегенінің болғанын, дамып, жетілгенін қалайды. Мұндай келіссөздерде екі жақ ортақ білім алу, тәжірибе алмасу, іскерлік байланыстарды бөлісу, технология алмасу тәрізді дүниелермен жұмыс істей алады.

Серіктеспен келіссөздер жүргізгенге дейін нені білу керек?

Win-win қағидасына сай, әрбір мүдделі тараптың төмендегі сұрақтарға жауабы дайын болуы керек:

- мен келіссөздерден нені күтемін?
- менің тұрақты серіктесім не істейді?
- біздің қажеттіліктерімізді үйлестіруге бола ма?
- егер сәтсіздікке ұшырасақ, менің компанияма қандай зиян келеді?
- менің талаптарымды, ұсыныстарымды серіктесім қалай қабылдайды?
- серіктесімнің қандай шешімі мен үшін ыңғайлы болады?
- менің компаниям қандай табысқа қол жеткізе алады?
- серіктесімнің компаниясы пайданың қандай үлесін алады?

Осы сұрақтарға бірінші өзіңіз жауап беріп, бәрін нақтылап алған соң ғана келіссөздерді бастай аласыз.

Бизнесте «джентельмендік келісім» деген бар. Құжаттарды рәсімдемес бұрын – өзара қол алысып, сөз беру. Талай ірі келіссөздердің мейрамханада салфеткаға жазылғанын естіген шығарсыз. Сол тәрізді бір шыны шай үстінде ашық сөйлесіп, келісіп алған соң, ресми заңдастыра беруге болады.

Өкінішке орай, біздің елімізде бизнес-келіссөздер мәдениеті әлі қалыптаса қойған жоқ. Барлығы екінші жақтан озып кетіп пайда табу үшін, я алдап кетіп, тек өзі ғана табысқа жетуі үшін келеді. Бірақ, бұл – жақсы таңдау емес. Сіз де, серіктесіңіз де жақсы пайда табатындай жасауға болады. Міне, осы жағдайды *win-win* деп атайды. Яғни, бизнестегі екі тарап та келіссөздерден ұтады.

Қарапайым ғана мысал, сіз табысыңызды ұлғайту үшін келіссөздерге келдіңіз. Әдетте, бизнесмендер ортада тұрған бөліштің ең үлкен бөлігін өзі ғана алғысы келеді, тиісінше оның серіктесі де үлкен бөліктен құр қалғысы келмейді. Нәтижесінде, екі жақ та дайын бөлішті дұрыс бөлудің орнына босқа уақыт жоғалтады.

Ал батыста *win-win* келіссөздері қалай өтеді? Серіктесіңіздің қанша тапқанына, қанша пайда түскеніне қарамаңыз. Сіз өзіңізге пайдалы жағына мән беріңіз. Серіктесіңіздің қанша алғаны маңызды емес, бастысы бәрі әділетті және ешкім бір-бірін алдауға тырыспайды. Өз пайдаңызды көбейту үшін серіктесіңізді пайдалана отырып бірге бизнесті дамытуға, бірге көбірек табыс табуға тырысыңыз.

Егер *win-win* келіссөздері болмаса, орнында не болады?

Win-win орнына *win-lose* қағидасы шығады. Бұл тәсілге салсаңыз, келіссөздерде жеңген және жеңілген жақ бо-

лады. Екі жақ көп жағдайда бөліштің ең үлкен бөлігін ғана емес, тұтасымен алып қалуға тырысады.

Мұндай қағиданы «нөлдік сома ойыны» деп атайды. Яғни, пайда – нөлге тең. Өкініштісі, көпшілік кәсіпкерлер осы қағидаға сай жұмыс істейді, себебі олар жағдайға тек линия бойымен қарайды. Яғни, бір оқиғаның шешімі тек бір тарапта ғана болады. Бір бағытта сәттілікке қозғалған сайын, екінші жақтағы сәтсіздік көлемі соғұрлым көбейе түседі.

Менің компаниямда бес-алты серіктесім бар. Өзге ұлттардан, тіпті өзге елдерден серіктес табылды. Жоғарыда айтқан ұсыныстардың барлығын серіктестеріммен тәжірибеде жиі қолданамын. Тіпті келісімшартты да екі жылда бір рет қайта қарап отырамыз, әркімнің қосқан үлесін қайта есептеп шығамыз. Олармен қарым-қатынасым дұрыс жолға қойылып, бір деңгейде, бір мүддеге сай жұмыс істеген соң кәсіпті алға жылжыту оңай, болашаққа деген сенім де күшейеді. Бір-біріне сенімі мықты адамдар жақсы нәтижеге жетеді. Бизнестегі сенім – өте нәзік нәрсе, оны жойып алмас үшін қағидаларға сай жұмыс істеңіз.

Өкініштісі, кейбір азаматтар кәсіп бастағанда: «Осының құрамына кіріп, келісіп алсам болады, үлесте отырамын, пайда түсе береді», – деген ниетпен келеді. Бұл – мүлде дұрыс емес ұстаным. Сіз серіктес алсаңыз да, біреуге серіктес болсаңыз да, көмегімді тигіземін, тәжірибемді бөлісемін деп барыңыз. Ондай ойыңыз болса, бірден ашық айтқан дұрыс. Дегенмен, есіңізде болсын, бизнес әрекетсіздікті жақсы көрмейді, тек үнемі қозғалыста болып, қимылдағанда ғана пайда түседі. Серіктестік – одақ, альянс болу. Бір-біріне әрдайым материалдық, моральдық, психологиялық қолдау көрсету. Өзіңмен мүддесі бір адаммен бір толқында жұмыс істеу, өзара біріксе үлкен күш болатынына, тау-тасты қопаратынына сенімді болу, сол жолда еңбек ету. Серіктестіктің заңы мен ләззаты – осында.

Ниет – өте маңызды, ниеті таза адаммен серіктес болу оңай, жұмысыңыз жақсы жүреді. Ниеті ұнамайтын, пейілі басқа, ойы басқа адаммен серіктес болудан бірден бас тартқан жөн, күндердің күнінде екі жаққа ажырап тынасыздар. Ақша қосқаны үшін ғана серіктес болудың қажеті жоқ, мүдде мен болашаққа көзқарас – өте маңызды.

Сөз соңында тарихтағы ең табысты серіктестердің бірнеше мысалын келтірейін:

Google. Ларри Пейдж бен Сергей Брин 1995 жылы Стэнфордтағы оқу кезінде танысқан. Бірақ бірден дос болып кете қоймайды. Университет қалашығындағы аспиранттарға арналған экскурсия кезінде Брин Пейджге гид болады. Кейбір мәселеге қатысты келіспеушіліктері болған деседі. Оған қарамастан Брин өзінің зерттеу жұмысын дәл Пейджбен бірлесе отырып жасаған. Олардың «Гипертекстті іздеу машинасының анатомиясы» атты докторлық диссертациясы *Google* компаниясының негізін қалауға себепші болды.

Сергей мен Ларридің ортақ тәжірибесі және технологиялық білімі бар. Екеуінің де ата-аналары профессор, екеуі де компьютерге бала кезден қызығады. Екеуін де компьютер табыстырған. Нәтижесінде компания құратын кездегі көзқарастары да бірдей болды.

Олар біріге отырып, компания басшылығына екеуінен бөлек Эрик Шмидтті тағайындайды. Яғни, басшылық рөлді өзге үшінші адамға беріп, өздеріне атқарушы рөлді алады. Осы арқылы компаниядағы достық атмосферасын сақтай отырып, бизнесті әлемдік деңгейге шығарды.

Apple. Стив пен Возняк 1970-жылдары жазғы демалыс кезінде достасқан. Возняктың компьютер жинай алатын қабілеті болды, ал Джобс оны сата білді.

2006 жылы *Seattle Times* баспасына берген сұхбатында Возняк өздерінің табысын былай түсіндіреді: «Мен өзімнің қолымнан келетінді жасадым, ал Стив тіпті алысқа кетті. Мен – жақсы нәрсе жасасам, ол – бірден мұны са-туға болады дейтін және сата да білді. Мен – тек өнер-тапқыш болғанда, ол – әлемді өзгертетін компания тура-лы ойлап үлгерген еді».

1981 жылғы әуе апатынан кейін Возняк Apple өнім-деріне деген қызығушылығын жоғалтып, жаңа жоба бас-тайды. Джобс оны қайтару үшін жаңа компаниясының дамуына бөгет жасайды, бірақ қандай қитұрқылыққа барса да оны қайтара алмайды. Екеуінің ара-қатынасы-на қатысты түрлі қауесеттер бар. Возняктың әкесі Джобс-ты ұлының өнертабысын өзіне иемденіп алды деп айып-таған да екен. Бірақ Стивен Возняктың пікірі басқаша. 2015 жылы Стив Джобстың өміріне арналған фильм жарық көрді. Стивен Возняк туындыны ұнатпай, тіпті екеуінің арасындағы текетіресті көрсеткен тұсын сын-ға алады. «Мен ешқашан ешкімді ұрлық қылды деп айыптаған емеспін. Біреу менің идеямды ұрлауы мүмкін деген ескерту де айтқан жоқпын», – дейді ол Стивпен байланысы туралы. Возняк – анализ магистрі, бірақ ол өз өнімін сату туралы ойлаған емес. Барлық мәселе – Джобста. Техникалық данышпан Возняк пен кәсіпкер-лік таланты бар Джобс екеуі біріге отырып, ғаламат биз-нес одақ құрды. Ең қызығы олардың достығын байлық пен атақ та бұза алмады. Возняктың сөзіне сенсек, олар тіпті ұрысып үлгермеген.

Yahoo. Фило мен Янг – Пейдж бен Брин тәрізді 1994 жылы Стэнфордтағы докторантура кезінде танысқан. Алғашында олар компьютерлік чиптер дайындайтын жобадан жұмыс істейді. Кейінірек қызығушылықтары артып, ортақ жұмыстары достыққа айналады. Достықтың нәтижесінде *Yahoo!* компаниясы құрылды.

Фило мен Янгті интернетке деген махаббаттары біріктірді. Сөздерінше, олар тіпті жиырма сағатқа дейін интернетте отыратын болған. Олардың қолданысынан кейін университет интернеті дұрыс істемегендігі соншалық, екеуін сырттай оқуға ауыстырған. Сол кезде екеуі жағдайды сәтті идеяға айналдырып, *Yahoo!* компаниясын құрады. Кейінірек оны *Sequoia Capital* компаниясы қаржыландырады.

Кәсіпкердің басқару объектілері

Ағылшындар: «Өлшей алмайтын затты басқара алмайсың», – дейді. Тіпті шаруа қожалығының иесі болсаңыз да, оның еті қаншалықты дәмді, майлы болатынын, соғым кезінде лайықты бағасына сай өтуін реттей білуіңіз керек. Ол қолыңыздан келмесе, бизнесті де жүргізе алмағаныңыз.

Кейбір бизнес иелері тауар шығармайды, дайын өнімді сатып алады. Бірақ осы процесте де басқара білудің керек тұстары бар. Ол өнімді қанша көлемде әкелесіз, бағасы өз құнына сай ма, нарықта ол бағамен өте ме – бәрі де кәсіпкердің қадағалауын қажет етеді. Бір кәсіпкер Қытай немесе Түркиядан киім сатып әкеледі делік. Өзінің қалағанына орай бірде қымбат, бірде арзан баға қоя салды. Бүгін барсаң бір жейдені бес-он мың теңге айналасыңда аласың, бір аптадан кейін сол сападағы затты жиырма мың теңгеден жоғары аласың. Кәсіпкердің бизнесінде тұрақсыздық бар, ол – процестерді дұрыс басқара алмайды. Тұрақсыздық бар жерде – бизнес жоқ, бағасын көңіл-күйіне қарай қоя салатын сатушының дү-

кеніне клиенттер аз келеді, олардың сізге сенімі болмайды.

Бизнесмен білуі тиіс басқару объектілері бірнешеу, олар кәсіптің масштабына қарай, сіздің салаңызға байланысты әртүрлі реттілікте өзгеріп отырады. Дегенмен, жалпы түсініктің болғаны артық етпес.

Кәсіпкердің басқару объектілері:

- өндіріс/сатып алу;
- сату/маркетинг;
- HR (адами ресурс);
- сапа (тауар/өнім/қызмет көрсету);
- қаржыны басқару (есеп, салық, анализ);
- риск-менеджмент (тәуекелдерді басқару);
- стратегиялық даму;
- қауіпсіздік;
- инвестиция салу;
- инновация және IT.

Енді әрқайсысына бөлек тоқталайық.

Өндіріс/сатып алу. Әлеуметтік желіде: «Неге осы кәсіпкерлерге зауыт, фабрика салмасқа, жұмыс орны болар еді ғой?» – деген пікір жиі кездеседі. Ал шын мәнінде, көпшілік адам өндірістің не екенін, оның қаншалықты қиын екенін түсінбейді.

Қазіргі салам – қаржы нарығында өндіріспен тікелей байланысты жұмыс жоқ, дегенмен осыған дейінгі өмірлік, бизнестегі тәжірибемде бірнеше салада жұмыс істеп, бұл процеспен жақсы таныс болдым. Ұзақ уақыт бұрын бірнеше өндіріс түрі бар «Пульсар» компаниясында жұмыс істедім. Олар ауыл шаруашылығы, дәрі-дәрмек, құрылыс саласын қамтитын. Мен барлығында ортақ жұмыс істедім. Мәселен, құс шаруашылығымен айналысатын фирмада болдым, біз бөдененің еті мен жұмыртқасын

саттық. Үй тауығы тәрізді емес, ерекше құс болған соң азықтандыруы, рационы өзгеше болды. Бір күнде жиырма мыңға жуық бөденеден 3000–5000 жұмыртқа аламыз. Ал рационындағы бидай мен жемнің қоспасы сәл өзгерсе, жұмыртқа саны 1000 данаға дейін төмендеп кететін. Сондықтан барынша ұқыпты болдық. Бөденеге қорада тіпті бөтен адамдар болуы да стресс әкеледі, жұмыртқа беру көрсеткішін азайтады. Сол үшін қожалықтағы жем-су дайындайтын қызметкерлерді жиі ауыстырмай, ұзақ уақыт сақтап қалуға тырысатын едік.

Кейінірек суспензия түріндегі препарат шығаратын компанияда жұмыс істедім. Медицина саласында өндіріс оңай емес, бірақ біз жоғары сапаны ұстап тұра алдық. Дегенмен, сапаның жоғары болуы сатылымға әсер етпеді. Нарықта бренд ретінде қалыптасып үлгермеген соң дәріні түрлі жолдармен саттық. Медициналық өкіліміз болды, дәрігерлермен тікелей байланыс орнаттық. Бірақ өндірістегі өз құнымыз бен сату бағамызды реттей алмаған соң жұмысты тоқтаттық.

Кейінірек әйнекті қалыңдатумен (тонировка) айналыстым. Алматы қаласындағы әл-Фараби даңғылының бойындағы ғимараттардағы шынының бәрі қалыңдатылған, бәрі дерлік шетелден әкелінген. Яғни, осы бизнесті елде бастасақ, сұраныс болары анық еді. Бірақ соған қарамастан, өндіру процесін орнына қоя алмадық, ол – өте мұқият болуды талап ететін жұмыс екен. Алдымен таза әйнекке бояу жағамыз, егер оның құрамы сәл өзгерсе, бояудың түсі де өзгеріп шыға келеді. Ондайда ғимарат сыртындағы шынылар біркелкі емес, түрлі-түсті болып қалатын еді. Бұл жерде біз өндірісті түсінбеген соң, сұраныс бола тұра кәсіпті дамыта алмадық.

Бақанас жаққа кетіп бара жатқанда Малайсары деген аумақ бар. Екі жарым мың гектар жер суармалы станция-

сымен берілді. Сонда пияз, сәбіз, қауын-қарбыз, қыстық бидай егуге тырыстық. Бұл жолы да өндіріс процесін жолға қоя алмағанымыз кәсіпті тоқтатты. Біз өсірген қыстық бидайдың сипаттамасы, сапасы солтүстік бидайынан кем болған жоқ. Бірақ бір гектар жерден алатын бидай көлемі тым аз еді. Солтүстікте кей қожалықтар бір гектардан 33 центнерге дейін өнім алады, Алматы өңірінің шаруаларында бұл көрсеткіш 20 центнерді құрайды. Ал біздің жағдайымызда бір гектардан 13 центнер ғана шығатын еді. Осы жерден қиналып, себебін біле алмай, өндірісті дамыта алмадық. Пияз өсіру кезінде де мәселе көп болды. 148 гектар жерге толығымен пияз ектік, бір гектардан елу тонна өнім аламыз деген болжам бар еді. Үлкен аумақты арық арқылы суару қиын болған соң, Германиядан су құятын аппараттар алдырдық. Ерте көктемде жерге дән себілген соң, ол суарып шықты. Ауа-райы жылы, қолайлы еді. Күн көзі түсіп, жер беті ылғалдана бастады. Тура сол сәтте кенеттен жел соқты да, топырақ беті қабыршақ болып қатып қалды. Жер астында жатқан ұрықтар оны тесіп шыға алмай, сол күйі күйіп кетті.

Өндірістегі тәжірибем осылай түрлі салада басталған еді. Соңғы он жыл бойы тұрақты түрде қаржы саласында жұмыс істеймін. Бұл жерде өндіріс бар деп айту қиын. Негізгі тауарымыз – ақша, ал оны басып шығару – тек қана Ұлттық банктің құзырында, басқа қаржы ұйымдары оны сатып алады.

Өндірістегі даму деген не? Ол – өндіріп шығаратын тауардың өзіндік құнын төмендету немесе белгіленген сапаға өзіндік құнының лайықты болуы. Көпшілік кәсіпкерлер бизнес бастағанда: «Менің тауарым ең сапалы, ең үздік болады», – деп ойлайды. Бірақ сапа деңгейін, сату бағасын анықтағанда, оның клиентке, әлеуметтік жағдайына қаншалықты сай келетінін ойлану керек. Бұ-

ған қытайлық тауардың базарларымызды жайлап алғаны жақсы мысал бола алады. Қазіргі қытайлық тауарлардың сапасын он бес жыл бұрынғы деңгеймен салыстыра алмаймыз. Бұрын ең арзан және ең сапасыз тауар дегенде алдымен Қытай еске түсуші едік. Сипаттамасы сондай болғанына қарамастан, олар нарықты жаулап алды, айлықты айлыққа жалғаған қарапайым тұрғындар оны алды. Ал Қытай өздеріндегі өндірістік күштің мүмкіндігін көрсетті, арзан тауар арқылы клиенттік база жинады. Қазір сапаға жұмыс істеуге тырысады.

Сол тәрізді кез келген кәсіпкер үнемі жоғары сапа артынан қуаламауы керек және сапаға мүлде көңіл бөлмей қоймауға да болмайды. Онда болашақ тұтынушылардан айырыласыз. Алдымен тауар ұсынатын клиенттеріңізге сараптама жасап, оларға ыңғайлы баға керек екенін түсінген соң ғана өндіріс процесіне өзгертулер енгізуге болады.

Өндіріс – автоматтандырылған, өздігінен жүре беретін технология, я аппарат емес. Оны күнде жетілдіріп, дамытып отыру керек. Өндіріс – процесс, үнемі бақылап, өз деңгейінде жұмыс істеуін қадағалап отыру керек.

Соңғы уақытта батыстық, жапон өндіріс саласында «үнемді өндіріс» деген термин пайда болды. Ол дегеніміз – кәсіпорынның шығынды азайту үшін үздіксіз жұмыс істеуіне негізделген концепция. Яғни, өндіріс үнемі үнемділікке, тиімділікке жұмыс істейді. Егер шикізатты үнемдей білсе, ол заттың өзіндік құны төмендейді. Нарықта тауардың өзіндік құны төмен болса, бәсекелестермен ашық додаға түсе алады, тіпті артықшылығы басым болады. Үнемді өндіріс кезінде оңтайландыру процесіне әрбір қызметкер қатысуы керек және барынша тек клиент үшін жұмыс істеуі қажет. Бұл өндіріс түрі Toyota компаниясының феноменін зерттеу кезіндегі анықталған

жүйе негізінде құрылған. Сол кезде бұрын сапа ең мықты деуге келмейтін көліктер шығарып жүрген компания бір уақытта сапа жағынан америкалық тауармен теңесіп кетеді. Тіпті олардың автомобиль өндірісіне үлкен бәсекелестік тудырған. Осы ғажайып процесс көпшілікті таңғалдырып, жапон компаниясындағы өндірісті білгісі келді.

Toyota өндіріс жүйесінің ерекшелігі – өндіріс тізбегіндегі әр процесс келесі процеске қажеттіні ғана өндіреді. Сонда кездейсоқ шығындар көлемі барынша азая түседі⁶.

Осы ұғымдардан кейін Motorola компаниясында «Алты сигма» концепциясы пайда болды. Концепцияның мәні – әрбір процесс сайын сапаны жақсартып отыру, қателіктерді барынша азайту. Бұл концепцияда сапаны басқару әдістері, нәтижені анықтау үшін қолданылатын статистикалық әдістер пайдаланылады. Сондай-ақ процестерді жетілдіріп, проблемаларды жойып отыру үшін арнайы жұмыс топтары құрылуы керек.

Бұл аталған концепциялардың қай-қайсысы болмасын өндірісті оңтайландыру үшін, шығынды азайтып, бизнеске пайда әкелу үшін өте қажет. Өкініштісі, он бес жыл бұрын бөдене асырап, әйнек бояп жүргенде мен бұл ұғымдардың бірін де білген жоқпын, тек түйсікпен жұмыс істедік.

Сатып алу процесіндегі негізгі назар аударатын нәрсе – тұрақтылық, сенімділік. Егер тауар жеткізушілер сенімді адамдар болса, оларға келесі жолы тапсырыс беруге болады. Ал өндірушілер сапаны, бағаны өзгертіп, тұрақсыз болса, онда сатылым да, сату да дұрыс болмайды. Тұрақтылық болмаған жерде дұрыс бизнес-модель

⁶ Как возникла производственная система Toyota, shorturl.at/oBJUY

қалыптаспайды. Сондықтан кәсіпкер өндірушілерді таңдаған кезде сараптама жасап, олардың сенімді екендеріне көз жеткізуі керек.

Сатып алу түрлі шарттармен жүзеге асады. Консигнация, реализация, бөліп төлеу деген түрлері бар. Сатып алушы осылардың арасынан өзіне пайдалысын іздеуі керек.

Консигнация бойынша тауар иесі болып саналатын өндіруші (консигнант) сатып алушының (консигнатор) қоймасына тауарын тапсырады. Бірақ сатылым аяқталып біткенге дейін тауар консигнанттың меншігі саналады. Егер белгілі аралық ішінде (әдетте бір жылдан астам уақытта) тауар сатылып бітпесе, өндірушінің өз есебінен оған қайтарылады.

Реализация – тауардың сатылғанына қарай ақшасын төлеп отыру, бұл, әрине, бірінші нұсқаға қарағанда тиімдірек. Мұнда осыған дейін айтқан *win-win* технологиясы қолданылуы керек, яғни екі жақ та келісімнен ұтқаны дұрыс.

Ал бөліп төлеу – артық пайызсыз, жалпы тауар құнын бірнеше ай ішінде қайтару әдісі.

Көпшілік кәсіпкерлер шетелге тауарға тапсырыс беріп, импорттық тауарлармен жұмыс істейді. Бірақ қаржылай сауатсыздықтан ақшасының алдын-ала төлемін жіберіп, алаяқтарға алданып қалады. Оның алдын алу үшін *аккредитив* деген технологияны қолдануы керек. Аккредитив – сатушы мен сатып алушы арасында банктің қатысуымен толтырылатын арнайы құжат, екі жақтың да қауіпсіздігін назарға алады. Ол үшін банктен арнайы есепшот ашылып, сатушыға аударылатын ақша салынады. Екі жақ келісімде көрсетілген барлық шартты орындағанда, банк қажетті соманы сатушыға аударады. Яғни, ортада банк кепіл ретінде жұмыс істейді.

Сатып алу процесі кезінде бюджетті басқара білу – өте маңызды. Сатып алу бюджеті біздің сата білу күшіміз бен қалтадағы қаржыға тікелей байланысты. Әсіресе, тек шетелден тауар әкелетін, дистрибуциямен айналысатын кәсіпкерлер алдымен сата білу қауқарына көңіл бөледі. Себебі олар пайда табу үшін сатып алған затын толық сатуы керек.

Сатып алудағы бірінші тәуекел – заттың құны. Сатып алушы алдынан кезіккен бірінші ұсынысқа келісе кетпей, нарыққа мониторинг жасауы керек. Кім нарықтағы бағамен сатып жатыр, кімнің бағасы арзан деп бағдарлауы қажет. Одан кейінгі тәуекел – өнімнің сапалы болуы, өз құнына сай келуі.

Көпшілік бизнесмендер сатып алу, сату кезінде бір парақ болатын келісімшарттарға қол қоюға дайын тұрады. Тым ұзақ болса оқымайды, көп нәрсе түсініксіз болса да, білуге аса құмартпайды. Бірақ сатып алудан ұтылмайын десеңіз, келісімшартты оқып шығуға міндеттісіз. Егер қаржылай сауатыңыз жетпесе, жаныңызда міндетті түрде білікті заңгер болсын. Тек сатып алудан бөлек, төлем жасағаннан кейін де жүргізілетін қызметтер болады. Олар келісімшартта көрсетілсе, сатушы орындауға міндетті. Мәселен, жиһаз немесе тұрмыстық техника алған соң сатып алушыға оны құрастырып, іске қосып беруі керек. Осындай нюанс тұстары да бар, оның барлығын кәсіпкер алдын ала келісуі керек.

Тағы бір маңызды нәрсе – логистика. Тауар бір нүктеден шығып, екінші нүктеге жетуі керек. Егер отандық өнімнің жеткізілімі болса, артық шығын болмауы мүмкін. Ал шетелден келетін тауар болса, кедендегі рәсімделуі, сертификациялануы қосымша қаржы мен уақытты талап етеді. Мәселен, Қытайдан екі бірдей компания ноутбук әкеледі. Бір компания он бес күнде жеткізіп, қойма-

да сақтап, сатылымға шығарады. Екінші компания бұған екі ай уақытын жұмсайды. Әрине, ол ұтылып жатыр. Кәсіпорындағы бірінші басшы, коммерциялық директор осындай логистикалық шаруаларға да міндетті түрде бас ауыртуы керек.

Тауар немесе қызмет түрін клиентке дер кезінде жеткізу білу – біздің компаниямыздағы негізі міндеттің бірі. Қызметкерлеріміз әр келген клиентке максимум жарты сағат қызмет көрсетуі керек. Орта есеппен көрсеткіш сондай. Бірақ жылына компанияда жүз мың кредит алынса, оның барлығына да сондай уақыт жұмсалғанын білмейміз. Сараптама барысында анықтағанымыз, клиенттің өтініш берген уақытынан бастап санақ жүргізілмейді. Тек несие алған уақыты ғана тіркеледі. Өтініш берген уақыттан бастап ақша алғанға дейінгі аралықты есептей алсақ, «жарты сағатта қызмет көрсету» қағидасының қаншалықты орындалып жатқанын тексере аламыз. Бұл үшін сараптама керек.

Осы сараптама жасай білу қабілеті көпшілік кәсіпкерлерде жоқ. Дәмхана-мейрамхана ашып, екі айдан кейін клиент азайып, тағы екі айда жабылып тынады. Себебін сұрасаң: «Қазаққа өтпейді екен», – дейді. Бірақ кінә ол кәсіпті ұлттың қабылдай алуында емес, бизнестегі әрбір процеске сараптама жасалмаған, жүйелі жұмыс болмаған. Әрбір процедураның уақыты, тиімділігі есептеліп, қызметті немесе тауарды сатып алу, сату процесіне көңіл бөлінсе, өндіріс жіті қадағаланып отырса, кәсіп құрдымға кетпес еді.

Сату/маркетинг. Сату процесін орнына қоймаған, реттемеген бизнес дамымайды. Дұрыс сатылым болмаса, табыс та келмейді. Әдетте бизнеске келетін қаржы көзінің үш түрі бар: операциялық ақша ағыны, инвестиция және сыртқы қарыз (кредит).

Кредит – банк, ломбард, микроқаржы ұйымдары тәрізді қаржы мекемелерінен белгілі бір пайыздық мөлшерлеменен қайтарамын деген шартпен немесе кепілзат қою арқылы ақша алу, қаржы тарту.

Инвестиция – серіктестердің, инвесторлардың сізге құятын қаржысы.

Осы үш түрдің ішіндегі ең маңыздысы – операциялық ақша ағымы, сатудан түскен пайда. Операциялық ақша ағымы деген – күнделікті қызмет көрсетуден, тауарды сатудан түсетін табыс. Егер ол плюске шықса, бизнес өзін қаржыландыруға қауқары бар деген сөз. Инвестиция тартпай, басқа да қаржылай операциялар орындамай-ақ, сатудан түскен пайдадан кәсіп өзін қаржыландыра береді. Сондықтан сату кез келген кәсіп түрінде бизнесмен үшін өте маңызды. Өз тауарын, өз қызметін сата алмаған кәсіпкер – кәсіпкер емес. Сату болмаған жерде – бизнес жоқ.

Ал сатуды дұрыс жүргізу үшін, әрдайым сатылым болуын қамтамасыз ету үшін жарнама мен дұрыс маркетинг керек. Орыстарда: «Жарнама – сауданың қозғаушы күші», – деген сөз бар. Алдымен біздің нарыққа жарнама келді, кейін маркетингті үйрендік.

Маркетинг – өте маңызды, сатылымын арттырып, бизнесімді брендке айналдырамын деген кәсіпкер білуі, үйренуі, меңгеруі керек сала. Өкініштісі, студент кезімізде экономика факультетінде оқығанмен, маркетингпен тек теория жүзінде таныстық. Пиардың түр-түрін, жарнама тәсілдерін іс жүзінде енді үйреніп жатырмыз. Қазір маркетингке бюджет бөлгенде қайсы шығын нақты клиент алып келетінін, ал қайсысы «кейінге қалдырылған», яғни қазір емес, болашаққа жұмыс істейтін пиар екенін түсініп жатырмыз.

Әйгілі америкалық экономист, маркетингші Филип Котлердің «4P» теориясы бар:

- *product* – тауар немесе қызмет, ассортимент, сапа, тауардың сипаты, дизайны және эргономикасы;
- *price* – құн, үстеме баға, жеңілдіктер;
- *promotion* – ілгерілету, жарнама, сатуға ынталандыру;
- *place* – дистрибуция, сауда нүктесінің орналасуы, үлестіру каналдары, сатушының персоналы.

Мықты маркетинг осы төртеуінің төңірегінде жұмыс істей білуі керек.

Қазіргі маркетинг – онлайн және офлайн болып екіге бөлінеді. Клиентті зерттеу, клиентке бағыттау деген сәлаларға аса мән берілуде. Байқасаңыз, Котлердің теориясында клиентке көңіл бөлінбеген. Алдымен компаниялар табыс пен өндіріске, сатылымға мән берді. Пайда алуға аса назар аударды. Осыдан кейін ғана клиентке көзі түсті. Бүгінде аудиториясын зерттеп, соның қалауына, қызығушылығына орай өнім ұсыну үлкен салаға айналды. Тұтынушымен қарым-қатынасқа мән берілді, оның қалауы зерттелді. Оған өнім немесе қызметті ұсынып қана қоймай, қайта айналып келуіне жағдай жасаудың маңызы мойындалды.

Компаниямыздағы кезекті жиналысымызда бір айдың қорытындысы бойынша бір клиентке жұмсаған жарнама бюджетіміз 15 569 теңгені құрағаны анықталды. Жалпы, отыз филиал арасындағы орташа баға әрқелкі, олардың бірінде – клиентке жеті мың, ал өзгелері – жиырма мың теңге құртуы мүмкін, көріп отырғанымыздай айырмашылық үлкен. Енді алдымызға бір клиенттің жарнамасына жұмсалатын орташа бағаны он мың теңгеге дейін төмендетуді тапсырдым. Бұл соманы білу неге қажет? Осы арқылы бір клиентке бөлінген қаржының қаншалықты өзін ақтайтынын есептеуге болады. Маркетинг тілінде оны «CLV көрсеткіші» дейді.

CLV немесе *customer lifetime value* – клиенттің сіздің тауар немесе қызметіңізге қызығушылық деңгейін білдіретін, маркетингтегі өте маңызды түсінік. Осыған қарап отырып, бір клиенттен түсетін табыс көлемін есептеп отырамыз. Оның формуласын қарапайым түрде көрсетсек, былай болады:

CLV = клиенттен түскен табыс – оның назарын аударуға және ұстап тұруға кеткен қаржы

Яғни, бір клиенттен түскен ақшадан оны сізге әкелу үшін жұмсалған жарнама бюджетін (мысалы, жоғарыда айтқан 15 569 теңге) алып тастайсыз. Қалған сома клиенттің сізге берген ақшасы, сіздің табысыңыз, CLV.

Осыған қарап, компаниямыздың көрсеткіші жоғары дей аламыз. Клиенттеріміздің елу пайызы «сарафан радиосы» арқылы келгендер немесе қайта оралғандар. Демек, біз олардың маркетингіне ақша жұмсаған жоқпыз деген сөз. Меніңше, осыны өзім оқыған «Сколководағы» курс ұйымдастырушыларына айтып, мақтануға болады. Көбінде ресейлік кәсіпкерлер жұмысты жетпіс пайыз істесе, жүз пайыз қылып көрсетуге тырысады. Біз көбінде арық сөйлеп, семіз шығуға тырысамыз. Соның өзінде жетістікті мақтанып айту әлі де кемшін түсіп жатыр. Қалай болса да, бұл маркетинг үшін жақсы көрсеткіш.

Бизнес кеңейіп, жарнамаға ақша салған сайын CLV-ға көңіл бөлу керек. Кәсіпкерлердің көбісі клиент келіп, тауарымды алса болды дейді. Ал ол қайта оралса, өзгелерге сіздің тауарыңыз немесе қызметіңіз туралы жарнама жасап, өзімен бірге тағы да клиенттер алып келсе, сіздің маркетинг бюджетіңіз төмендей бастайды. Осы процесті үйрену, оның технологиясын меңгеру керек.

Біздің маркетинг әдістеріміз қандай болды?

Компанияның бренд ретінде танылуына, клиенттердің көбірек келуіне маркетинг бөлімі ғана емес, қызметкерлер де атсалысады. Аймақтардағы командаларымыз өз беттерінше маркетинг тәсілдерін ұсынады. Қарағандыдағы әріптестеріміз тамаша әдіс ойлап тапты. Kolesa.kz сайтына кіріп, сондағы көлік сатуға жарнама берген хабарландырулардың астына: «Көлігіңізді сатпаңыз, ақша қажет болса, біз береміз», – деген сарында пікір қалдырып кетті. Көліктерін сатуға қойған қолданушыларға темір тұлпарын өзінде қалдырудың және ақшалы болудың тәсілін ұсына білдік. Сенесіз бе, сол пікірлері арқылы да бізге клиенттер келді. Аздаған креатив, тегін жарнама. Ал үнемделген бюджет менеджерлерге бонус ретінде жазылады. Кейін бұл әдісті басқа филиалдар да қолдана бастады.

Шымкентте «Шара-бара» деп аталатын газет болды. Неге олай атағанын білмейміз, бірақ көпшілік таласа оқитын таблоид басылым еді. Сол газетке жарнама берсек, бірден сатылым артады. Сондай басылым Талдықорғанда да бар, халық арасында «Вечорка» деп аталады. Бір аптаға жарнама беру небәрі қырық мың теңге тұрады. Бірде қызметкерлеріме шығынды барынша азайту керектігін айттым. Сөйтсем, сол «Вечорка» газетіндегі жарнаманы алып тастапты. Сонда оларға: «Сүт беріп тұрған сиырды сауып отырудың орнына оны соғымға сойып тастағандарың не?» – дедім. Жарнама берілмеген соң сатылым да азаяды. Қайтадан газетпен жұмыс істеуді жалғастырдық.

Кейін әлеуметтік желілер шыққан соң, «Вконтактедегі» пабликтердің дәурені басталды, ол жерге де жарнаманы тұрақты беріп отырдық. Біз оңтүстікке, оның ішінде Түркістанға ертерек, әлі облыс орталығы болмай тұрған кезде барған едік. Іскер халық қой, оларға әрдайым несиеге ақша керек деген ой болды. Бірақ барған соң өзімізді

хабарлау, жарнамалау керек. Сонда атқарушы директорымыз Нұржан деген азамат іздеп жүріп Түркістандағы жергілікті блогер жігітті тапты. Мемлекеттік ұйымдарға барып, олардың қызметіне баға беріп жүреді екен, ютубта каналы бар. Қала тұрғындары арасында өте танымал. Бір күнге жарнама бердік, ол видео түсіріп, каналында жариялады. Сол сол екен, ертеңіне бүкіл қала біздің келгенімізді естіп білді.

Жарнаманы дұрыс каналдар арқылы бере білу керек. Мәселен, бизнестің қай түрімен айналысатынымызды білетін БАҚ өкілдері бізге хабарласып, оларға жарнама беруімізді сұрайды. БАҚ-тың да бизнес моделімен жұмыс істейтінін ескерсек, ол жақсы көмек. Бірақ мұнда бізге қандай қайтарымы болатынын да ескеру керек. Яғни, компания өнімі туралы жарнаманы біздің клиенттеріміз оқитын, қызығатын, көретініне сенімді болатын БАҚ түрлеріне берген дұрыс. Жарнама беру қажет деп, кез келген газет-журналға шығара беруге болмайды. Егер компания клиенттері біз жарнама берген журналды оқымаса, босқа шығынданғанымыз ғой?

Сату менеджері – бір жағынан психолог, екінші жағынан манипулятор болуы керек деген пікір қалыптасқан. Бір жағынан бұл сөздің жаны бар.

Адамдардың көбісі шешім қабылдауға тым көп уақыт пен күш жұмсайды. Бұл жанындағыларға әсер етпей қоймайды. Осындай сәттерде менеджер клиентпен жұмыс істеу психологиясын пайдаланып, жылдам әрі екі жақ үшін де пайдалы шешім қабылдауына әсер ете алады.

Сату саласында «қарсылықпен жұмыс істеу» деген термин бар. Мәселен, клиент тауардың немесе қызмет түрінің бағасын қымбат деп санап, алудан бас тартады немесе шешім қабылдамай тұрады. Сол кезде процеске араласқан менеджер қарсы дәлел айтуға дайын тұруы керек. Ол тауар немесе қызметті сатуға мүдделі болғандықтан, клиентті сатып алуға үгіттейді. «Иә, ол қымбат. Бірақ арзанның суы татымас деген сөз бар. Арзанға зат алып, оны қайта-қайта ауыстырғанша, қымбат болса да сапалысын алыңыз. Ақшаңызды әбден ақтайды, ұзаққа жарайды», – деген сияқты аргументтермен клиенттің ойын өзгертуге тырысады. Қарсылықпен жұмыс істеу деген – осы. Немесе сатып алушы адам butikке көйлек алуға келді делік, таңдаған киімі өзіне мінсіз шақ келе қалды. Бірақ ассортиментте ол сатып алғысы келген қызыл түсті көйлек жоқ, тек сары мен көгі ғана бар. Бұл жерде тағы да менеджердің тапқырлығы маңызды. Ол: «Қызыл – жақсы түс, бірақ қазір сәнде – сары мен көк» немесе «Меніңше, қызыл түс сізге агрессия береді», – деген тәрізді аргументтермен клиентті өзіне пайдалы шешім қабылдауға итермелеуі керек.

Жоғарыда айтылған мысалдардың екеуінде де менеджер клиенттің: «Жоқ, алғым келмейді», – деген ниетімен жұмыс істеп, оны кері шешім қабылдауға итермелейді. Тауарын сату үшін түрлі дәлелдер айтып, эмоциясы мен адамды көндіру қабілетін қосып, адамға манипуляция жасайды. Шындығына келетін болсақ, менеджерді адамға манипуляция жасайды деп айтуға да негіз жоқ емес.

Енді сату кезіндегі қарсылықпен күрес тәсілдеріне толығырақ тоқталайық⁷.

⁷ Работа с возражениями: как развеять сомнения клиентов. Пошаговый алгоритм и лучшие техники, <https://sendpulse.com/ru/blog/sales-objections-handling>

Тұтынушының қарсылығымен жұмыс істеу барысындағы негізгі мәселе – әрдайым клиенттің жағында болу. Оның одақтасына айналып, тауардың қаншалықты керек екеніне сендіруіңіз қажет.

Тыңдаңыз және түсініңіз. Ең бірінші қадам – клиентпен сенімді қарым-қатынас орнату. Ол үшін өзіңізді барынша әдепті, инабатты, мәдениетті ұстаңыз. Алдымен оның қалауын тыңдаңыз. Сол арқылы қалай жұмыс істеу керек екенін де түсінесіз. Неге дәл осы зат қажет, өміріне немесе жұмысына қалай әсер етеді, басқа қосымшалар, альтернативалар керек пе деген сұрақтарды қоюға болады.

Клиентке қосылу. Қарсылықпен жұмыс істеу алгоритміндегі бірінші сөзіңіз – клиенттің айтқанын мақұлдау болсын. Тек сол арқылы оны түсінгеніңізді және көмектесе алатыныңызды көрсетесіз. «Иә, әрине, сіздікі дұрыс, сізге толық қосыламын», – деген сияқты сөздер маңызды. Ары қарай оның аргументтерін де жақтайтыныңызды ескерте кетіңіз.

Одан әрі нақтылайтын сұрақтар қойыңыз, ол клиентті одан әрі ашып, жұмысыңызды жеңілдете түседі.

Қарсылықпен жұмыс істеу. Бұл кезеңде сіз клиенттің: «Жоқ, маған керек емес, мен үшін қымбат» немесе «Маған басқа нұсқасы керек», – деген сияқты қарсылығымен жұмыс істейсіз. Егер сол тауарды өткізе алатындай аргументтер болса, айтыңыз немесе басқа альтернатива ұсыныңыз. Қосымша сұрақ қоюды да ұмытпаңыз. Клиенттің сізді, сіздің ұсынысыңызды түсінгенін анықтап алыңыз. Барынша сыпайы болыңыз, бірақ нақты сұрақтар қойыңыз. Бұл – көндіру емес, көмек тәрізді көрінуі керек.

Келесі кезеңге өту. Бұл – қарсылықпен жұмыс істеудегі маңызды қадам. Көпшілік енді бастаған сатушылар келіссөзді ары қарай жалғастыруға қорқады немесе клиент реакциясын күтеді. Бұл – үлкен қателік, клиент сіздің

бойыңыздағы жасқаншақтықты сезіп, бірден кетіп қалуы мүмкін.

Сата білу – менеджердің бойында қалыптасатын емес, туа бітетін қабілет.

Компаниямыздың аймақтарда отыз филиалы, ол жерде алпыс бестен астам менеджері мен отыз кассирі бар. Көпшілік ұжымдастарымыздың сөзінше, араларындағы ең жақсы менеджер ретінде Нұр-Сұлтанға Сарыарқа филиалында жұмыс істейтін Әлішер деген азамат танылды. Ол миллион теңге алуым керек деп келген, бірақ көлігі арзанға бағаланып, бұл сомаға кепілдікке жармайтын клиенттің өзін 600–700 мыңды алуға көндіре салады екен. Бірде Нұр-Сұлтанға іс-сапармен барғанда, Әлішер мені көлігімен қонақүйге дейін жеткізіп салды. Жол бойы әңгімесін де тыңдап үлгердім. Жасөспірім шағында AliExpress сайты арқылы тауар алып, оны достарына сатқан. Колледжде оқығанда телефонға арзанға қаптама сатып алып, курстастарына сатып жүрген. Қызығы, өзі сатып алған бағасынан бірнеше есе қымбатқа сатқан, соны сатып алуға көндіре білген. Бойында сату қабілетінің бар екені байқалады. Әлі жап-жас жігіт, потенциалы мықты.

Менеджердің, сатушының манипулятор, психолог ретінде жұмыс істеуін ақтап алуға болады. Кей адамдар үшін шешім қабылдаудың қиын болғаны соншалықты, оған міндетті түрде өзгенің көмегі керек. Оны күнделікті әкем мен анамның тәжірибесінен байқаймын. Әкеме киім не басқа да зат қажет болса, дүкенге барып, бірден ұнағанын алып кете береді. Анамның бірнеше нұсқаны қатар көргенінен бөлек, оны таңдауы да қиын. «Мынау сізге жарасып тұр», – деп сендірмейінше, бірден таңдай

қоймайды. Тіпті мейрамханада мәзірге де тым көп уақыт жоғалтады, жанына барып жылдам көмектеспесек, даяшыны ұзақ уақыт күттіріп қою қаупі бар. Осындай жағдайларда менеджердің клиентті сендіре білуі, таңдау жасауға ықпал етуі маңызды. Сату менеджерлерінің манипуляциясын осылай түсіндіремін. Шешім қабылдаудың ұзаққа созылуы – жеке адамдар үшін, компания үшін де өте ауыр. Нақты шешім қабылдауға ұзақ уақыт жұмсаған адамдардың ойында түрлі нұсқалар болады, соңында шатасып кетуі мүмкін. Ал компанияда жылдам шешім қабылданбағандықтан, біраз процестер де тоқтап қалуы мүмкін.

Тұтынушылардың психотиптері де әртүрлі, менеджер олармен жұмыс істей білуі керек. Қазір біз компаниядағы қызметкерлер үшін сату, басқару тақырыптарында тренингтер өткіземіз. Әр тренингтен кейін менеджерлердің өздеріне сенімі күшейіп, жаңа идеялар туындап, алақандарын ысқылап: «Енді үлкен клиенттерді жібермеспін», – деген мотивациямен шығады. Бұл сезім аз уақытқа ғана созылуы мүмкін, бірақ жұмыс істеуіне жаңа импульс береді. Естігендерінің біреуін қолдана берсе, ол күнделікті әдетке, дағдыға айналып кетеді. Дұрыс дағды – жұмыста нәтижелі болуына көмектеседі.

Ал табысты болу үшін адамдармен араласа білу қаншалықты маңызды?

Сатушыны психолог деп толық айта алмаймыз, әрине, бірақ бұл маманда психологтың кейбір дағдылары болуы керек. Яғни, клиенттің дүкенге, бөлімге, филиалға кіргенінен-ақ сөзінен, іс-қимылынан, әрекетінен оның қандай ниетпен, не мақсатпен келгенін аңғара білгені дұрыс. Қазір жиі айтып жүрген «эмоциялық интеллект» мәселесін психологияның бір бұрышынан шыққан ұғым, жеке алдына дамыған тармағы деп білемін.

Бесінші-алтыншы сыныпқа дейін кітапты өте көп оқыдым, тіпті күнұзақ үйден шықпай қалатын едім. Үйдегілерден тығылып, көрпенің астында жатып, талай кітапты оқып тауыстым. Көшеге шығу, балалармен араласу, ойнау, физикалық даму деген қалып қойды. Әкем кітапты тартып алып: «Далаға шығып ойнап кел», – деп жіберетін. Тоғызыншы сыныпқа дейін өзге балалар тәрізді көшеқұмар болып жүріп, кейін қайтадан сабаққа бас қойдым. Жаңа мектепке ауысу, республикалық олимпиадаларға дайындық бар, осының барлығы көп уақыт алатын еді. Жатақханада тұрғанда үйге аптасына бір рет қана барамын. Ал жатақханада «дедовщина» деген түсінік бар, кітаптан бас алмаған бала өзінен үлкендермен тіл табыса білуі керек болды.

Мектеп бітіргенге дейін көпшілікпен қарым-қатынастан проблема көрмедім, бірақ бірінші курста тағы тұйықталдым. Жаңа оқу орны, қазақ тілді емес, орыс тілді топқа түскенім, сабақтан қиналғаным бар, бәрі іште комплекс болып жиналды. Екінші курс оқып жүргенімде сабаққа барып-келуім ұзақ болғандықтан, әкем машина алып берді. Күнделікті жанар-жағармай құюың керек, қалтаға салатын ақша керек болған соң, сабақтан кейінгі уақытта студенттен таксиске айналдым. Машина болған соң міндетті түрде шығындар қатар жүреді, оған жанармай құю керек, бұзылса жөндету қажет. Бұдан бөлек қалтаңда түскі асыңа жететіндей ақша болуы керек. «Таксовать» етіп жүріп күніне 500–1000 теңге табатын едім. Ал студент үшін ол үлкен ақша, бір аптаға еркін жетеді. Түскі ас елу теңге тұрады, сондағы түскі асымыз отыз бес теңгелік хот-дог пен он теңгелік шай. Қала сыртындағы Жаңалық деген ауылда тұрдым, сол жерден «Саяхат» ав-

товокзалына, одан бері университетке барып-қайтуға жүз елу теңге кетеді. Ол күндері қалтаңда мың теңгең болса, тіпті шалқып өмір сүруге болатын.

Таксист болып жүріп адамдармен сөйлесу дағдымды, коммуникациямды арттырдым. Клиенттермен ебін тауып сөйлесу керек, он сегіздегі мені баласынып, ақшасын төлемей, лақтырып кететіндер де болады. Кейде қауқарың жетпеген соң, үнсіз қаласың.

Міне, өмірдің әрбір кезеңі маған адамдармен коммуникацияның егжей-тегжейін үйретіп отырды. Бір кездегі әкемнің: «Балалармен аралас, сыртқа шық», – деген кеңестері де көп көмегін тигізді.

Қазір эмоциялық интеллект көп айтылатын саланың біріне айналды, оны қысқаша EQ деп белгілейді. Алғашында біз адамдардың интеллектуалдық интеллектісіне (IQ) ғана мән бердік. Бірақ қазіргі қоғамның талабы бөлек. Табысты болу үшін ақылды, білімді ғана емес, ашық-жарқын, адамдармен сөйлесе білуің де керек.

Ғалымдардың сөзінше, табыстың жиырма пайызы ғана IQ-ға байланысты. Бұрын көпшілігі жетістік кілті интеллектіде, білім, сараптай білу, критикалық ойлау қабілеті өте маңызды деп білген еді. Қазір жоғары интеллектпен қатар жоғарыда аталған EQ және VQ-дың (өмірлік энергия коэффициенті) маңызы туралы айтылып жатыр. Тәжірибе көрсеткендей, ақылды адам әрдайым жақсы көшбасшы бола бермейді. Олар уақыттың көп бөлігін интеллектуалдық еңбекке арнап, қоғаммен байланыс екінші орында қалып қояды. Кейбірі өзінен интеллектуалдық деңгейі төмен адамдармен сөйлесуден тіпті қашқақтайды. Сондықтан эмоциялық интеллекті жетіспейтін адамдар қоғаммен араласуда, коммуникациялық қабілеттерін қолдануда, жоспарлары мен стратегияларын орындауда қиындыққа тап болады.

Ғалымдар көшбасшылар VQ-ды естен шығарып алады дейді. Бұл – олардың өзін және айналадағы адамдарды энергиямен қуаттандыра білу қасиеті. Кейде көшбасшы боламын деген адам үшін бұл коэффициент интеллектуалдық және эмоциялық интеллектіге қарағанда әлдеқайда маңызды.

HR (адами ресурс). Неміс экономисі Карл Маркстың «Капитал» деп аталатын еңбегі – капиталистік режимге анализ жасап, еңбек, жер, капиталдың маңызы туралы жазылған кітап есебінде кеңес заманында басты оқулықтардың бірі еді. Тіпті кеңестік саяси экономиканың негізі Маркстың теориясына негізделген болатын.

Ол: «Экономиканың негізі – еңбек, жер және капитал», – дейді. Адамды сол еңбектің ішіне кіргізіп тұр. Шындығы сол, кеңестік уақытта адамды процесті ұйымдастыруға қажет үлкен машинаның бір бөлшегі, ауыстыра салуға болатын бұранда деп қарастырды. Адамға емес, өндіріске басымдық берілді.

Тек кейін ғана адамның өзі негізгі ресурс екені айтыла бастады. Оның қарым-қатынасы, эмоциясы мен пікірі үшін бәсекелестік басталды. Бизнестің ең мықты күші – адам және оның ресурсы екені назарға алынды. Батыста HR деген сала пайда болды. Оны тәржімалағанда *human resources*, яғни адами ресурстар дегенді білдіреді. Ең ірі компаниялардың бәрінде арнайы HR департаменттер жұмыс істейді.

Қызығы, бара-бара адами ресурс ұғымының өзіне қарым-қатынас өзгере бастады. Енді адами капиталды – «таланттар», олармен жұмыс істеуді – «таланттарды басқару» деп айтып жүр. Ол не үшін керек? Қазіргі тренд бойынша, талант деген ұғым қызметкерлерді ынталандырып, оның ешкімге ұқсамас қабілетін айшықтап, жеке

тұлға екенін білдіру үшін қолданылады. Ал «таланттарды басқару» маркетинг пен HR салаларының өзара үйлесуінен пайда болған.

Бұл терминді Softscape компаниясының бас директоры Дэвид Уоткинс ойлап тапқан. Алғаш рет оны 1998 жылы жариялаған мақаласында, кейін 2004 жылы жазған «Таланттарды басқару жүйесі» кітабында қолданды. Ал компания жұмысының тиімділігі мен адами ресурстарды дамыту арасындағы байланыс оған дейін ертеректе, 1990-жылдары белгілі болды. McKinsey агенттігі «Таланттар үшін соғыс» деп аталған арнайы зерттеу жүргізіп, ол компания менеджерлері персоналмен жұмыс саясатын өзгерте бастауға түрткі болды. Қазір жетістікке жеткісі келетін әрбір кәсіпорын үшін персоналды басқару, қызметкерлермен жұмыс істей білу бірінші орынға шықты. Кез келген ресурс тәрізді адамдар да пайда әкелуі керек. Ол үшін компания талантты мамандарды тауып, олардың потенциалын пайдаланудың ең үздік әдістерін айқындай білуі керек. Ал бұл жұмысқа көп уақыт жоғалтпау үшін процестерді барынша жүйелендіру қажет. Аз уақыт аралығында білікті маман тауып, оның бойындағы потенциалды компания мүддесі үшін пайдалану процесі «таланттарды басқару» деп аталады.

Таланттарды басқару бағдарламасында персоналдың біліктілігін арттыру деген пункт – ең маңыздысы және ол бірінші орында тұрады. Жұмысқа орналасқан маманның бойындағы бар тәжірибесін пайдаланып қана қоймай, оның дамуына, кәсібилігін арттыруына жағдай жасау керек. Ол үшін бір кәсіпорындар апталық, айлық тренинг, семинарлар оқытады, командалық ынтымақтасты арттыру үшін тимбилдингтер ұйымдастырады. Арнайы мамандар шақыртып, лекцияларын тыңдатады. Одан әрі маман компанияда ұзақ жылдар қалып жұмыс істеуі

үшін мотивация, ынталандыру, карьералық даму жоспары жасалуы керек. Мұның бәрі талантты кадрларды алысқа жібермей, кәсіпорын игілігі үшін сақтаудың бір жолы. Өз кезегінде бұл шаралардың барлығы командасы үшін инвестиция салуға дайын компанияның имиджін қалыптастырады.

Неге адами ресурсты бизнесменнің басқару объектілерінің қатарына жатқызып отырмын? Кәсіпкер қызметкерлерді қабылдап, компаниясының миссиясына сай жұмыс істеуін қадағалауы, оның әлеуетін пайдалана білуі керек. Компаниясындағы адам ресурсын сәтті басқаруы қажет. Шыны керек, бұл – маған кәсіпкер ретінде өте қызық сала. Қаржы саласынан кейін көп жақсы көретін, қызығатыным – осы HR жүйесі. Әрдайым адамдармен араласқанды, сөйлескенді, ойын тыңдап, қызметкерлердің біліктілігін арттырып, олардың маман ретінде дамып жатқанын қалаймын. Айына бір рет жұмысқа жаңа қабылданған адамдармен сөйлесуге тырысамын. Бәсекелестеріміз, серіктестеріміз: «TASCREDIT компаниясының күші – адамдарында», – дейді. Бұл – біз істеген жұмыстың дұрыс екенін, осы бағытта ізденісімізді жалғастыра беретіндігімізді білдіреді.

Әр үлкен компанияда HR менеджер бар. Ол персонал таңдаумен айналысатын, қызметкерлермен тікелей жұмыс істейтін бөлім басшысының заманауи атауы. Компанияда лауазымы өсуіне байланысты бұл атау да өзгереді, бірақ HR қосымшасы қала береді. Мәселен, бөлім басшысын «HR жобалар жетекшісі» деп атаса, департамент басшысын «HR директоры» дейді.

HR директорының қызметі компания талаптарына сай маман іздеу, оны жұмысқа қабылдау, сынақ мерзімі барысында ұжымға, жұмысқа бейімделуін қадағалау, материалдық, моральдық мотивациясының болуын бақы-

лау. Алғашқы интервьюді де өткізетін сол. Одан әрі команданың біліктілігін арттыру тренингтері мен семинарлар ұйымдастыру сияқты жұмыстарға жауап береді. Ұжым ішіндегі корпоративті мәдениетке де тікелей жауапты.

Маркетинг директорын ұзақ уақыт бойы іздестіріп жүріп таптық. Бізге дейін BIG4-да жұмыс істеген Елдар есімді жігіт келді. Компанияда SMM-менеджер және бренд-менеджер қызметтерін қатар алып жүрген Абылай деген жігітті маркетинг бағытын басқаруға дайындап жатырмын. Ресейлік маркетинголог Игорь Манның онлайн сабағын оқыттым. Карантин кезінде өте көп оқу құралдарын меңгерді. Жұмысқа деген ұмтылысы, қызығушылығы жақсы.

Кадр, команда, мамандар – кез келген компанияның ең басты ресурсы, негізгі капиталының бірі.

Осыған дейін жаңадан қабылданатын мамандармен сөйлесетін дәстүрім бар еді. Әрқайсысымен жеке танысып, интервью жасадым. Кейін уақыт тығыздығына байланысты бұл мүмкін болмай қалды, тек топ-менеджмент пен аймақтық директорларды алғанда ғана жеке сөйлесетін болдым. Осы жолды жазып отырған сәтте копирайтер іздеп жатырмыз, бірақ ол бізге жұмысқа тұруға келгенде онымен өзім жеке сұхбаттасып көрсем деген ниетім бар. Әрі өзіме жақын сала болған соң да қызықты.

Байқағаным, компания ұжымы шағын болғанда – жұмыс істеу оңай. Алғашында елу адам болғанда әрқайсысымен жеке сөйлесуге, ойын білуге мүмкіндік болатын еді. Бір отбасы адамдары тәрізді аура қалыптасады. Оның өзі жұмыс істеуге шабыттандырады, рух береді. Ал адам саны жүзге жеткенде қалыптасқан аура ғайып болды. Қызметкерлердің бірінің артынан бірі сөйлеуі, интри-

га тудыруы, басқа да қитұрқы әрекеттер көбейіп кетті. Ұжымына қарап көңілі толып жүрген басшы ретінде бұл маған үлкен соққы болды. Бұл – кез келген кәсіпкер өтуі керек дағдарыстың бірі екен. Барлығын сараптап отырып, адамдарды таңдауға, біліктілігіне қарап қана емес, құндылықтарына да мән беру керек екенін түсіндім. Үш қайнаса сорпасы қосылмайтын адамдарды бір ортаға жинап, бір мақсатқа жұмыс істету үшін – ортақ құндылық керек. Сондықтан біздің миссиямызға сай келеді деген адамдарды психологиялық тест арқылы таңдауға тырысамыз. Әрине, жүзеге асыру өте қиын, бірақ ақырындап іске асырып келеміз.

Қазір командамыздағы 16 адаммен үш параметр бойынша келісімшарт жасадық:

- бес жыл ішінде компанияның капитализациясы бір миллиард долларды құрауы керек;
- кредиттік портфель 200 миллион доллардан артық болуы керек;
- жылдық пайда 100 миллион доллар болуы қажет.

Егер осы үш жоспар орындалса, әрқайсымызға бір миллион доллар сыйақы беріледі немесе компанияның 0,25 пайыздық акциясын алады. Ол екі жарым миллион доллар көлемінде.

Келісімге отырған адамдардың әрқайсысының атқаратын жұмысы белгіленді. Олар әрқайсысы өзіне берілген тапсырмаға жауапкершілікпен қараса, бес жыл ішінде көздеген меже орындалса, кемінде он алты адам долларлық миллионер болады. Бұл жерде ақша адамдарды біріктіретін қосымша мотивация ғана болып тұр.

Болашақ 16 миллионердің қатарында 13 топ-менеджер мен компанияда 7–8 жылдан бері жұмыс істеп келе жатқан, ыстық-суықтан бірге өткен үш қызметкер бар. Олардың үшеуі де жұмыстарын кассир болып бастады.

Енді біреуі – проблемалық қарыздармен жұмыс істейтін бөлім қызметкері, екіншісі – аймақтық директор, үшіншісі – қазынашы. Ең көп жұмыс істеген, компания ішіндегі барлық кезеңнен өткен қызметкерлер болған соң, оларды да үлеске қосуды дұрыс деп санадым.

Кәсіпкер үшін командамен жұмыс істей білу – өте маңызды. Ұжыммен, ортамен жақсы тіл табыса білген адам ішкі кәсіпкерлік орта құра алады. «Сколковода» директорларға арналған практикумнан өттім. Ол бағдарламаны Елена Бондаренко деген кісі басқарды. Мен онымен жақын араласатынымын, тіпті бізден ары кетсе он жас үлкен болса да, «бизнес-мама» деп атайтынмын. Бірде «Сколковоға» барғанда: «Сіздің жетекшілігіңізден кейін бизнесті жиырма есеге өсірдім», – дедім. Көзі шарасынан шықты. Екі есе көбейттім десем де, жетістік ретінде қабылдаушы еді. Ал жиырма есе өсірдім деу, тіпті болмаған нәрсе шығар, ол кісіге фантастикалық көрсеткіштей көрінді. Практикумда қырық адам оқыдық, жобаның ең үздік түлектері біз болған шығармыз деп ойлаймын.

Ішіміздегі жалынды лаулатқан Елена болса, оның отын жағып жүрген – миллиардер, филантроп, «Сколковоның» негізін қалаушылардың бірі Рубен Варданын. Кәсіпті жүргізудің қыр-сырын шебер меңгерген Елена өз бетінше бизнес ашып кетсе де болар еді, бірақ ондай адамдар тренер ретінде де керек. Рубен Еленаға: «Ішкі корпоративтік кәсіпкерсің, өз біліктілігіңді шағын және орта бизнесті дамытуға жұмса», – деп бағыт берген екен. Мұнысын білікті басшыны бір орында ұстап тұру үшін айтқан мотивация деп қабылдау керек. Яғни, ол да өзін кәсіпкермін деп сезінеді, тек жұмыс формасы – басқаша. Сол үшін дұрыс мотивация бере білу – маңызды.

Кәсіпкерлер көбісі қызметкерлерді жалақы, бонустармен мотивациялау керек дейді. Әрине, жұмысшылардың

материалдық жағдайын реттеу әрқашан маңызды, бірақ кейде оның масылдыққа әкелетінін ұмытпайық. Мәселен, маған «он үшінші» айлыққа қарағанда бонустық жүйені жетілдіру анағұрлым ұтымды көрінеді. Менің ойымша, «он үшінші» айлық тәрізді міндетті түрде берілетін бонустар команданы масылдыққа үйретуі мүмкін. Себебі кей қызметкерлер қандай жұмыс істесе де, жақсы жалақы, қомақты бонус алатынын біледі. Бұл жұмыс өнімділігіне, ұжымның атмосферасына зиянын тигізеді. Осы үшін біз бонус пен сыйақыны беру тәртібін өзгертуге тырыстық. Қызметкерлерде, егер олар шын мәнінде компания үшін пайдалы жұмыс істей алса (жаңа идея ұсынса, қаражат үнемдеп, шығындарды азайтса), бонус алуға кепілдік бар.

Үлкен немесе шағын кәсіпорын иесі бол, қызметкерлер алдындағы жауапкершілікті сезіну және оны адал атқару – өте маңызды. Алғаш рет ірі компанияға жұмысқа тұрғанда адамдардың жалақы алғандағы эмоциясы қандай болатыны қызықты еді. Оларға айлығына қоса жақсы бонустар берілетін еді, сонда қызметкерлер жалақысы қолына тигенде: «Мен осынша айлық алатындай жұмыс істедім бе?» – деп таңғалып, риза болатын. Олардың көзінде жанған ұшқын есімде қалды. Өз компаниямызды құрып, жұмыс жүргізгенде дәл сондай ұшқын біздің де қызметкерлеріміздің жүзінде болғанын қаладым. Олар өздерін қызметкер емес, компания тапқан жалпы табыстан өз үлесін алып отыратын серіктестер ретінде сезінгені өте маңызды еді.

Ай соңында табысты есептейміз, табыстан шығынды алып тастаймыз. Қалған сома – пайда. Осы есептеулерді жүргізе келе мен әр қызметкерге бес мың теңгедей бонус қостым. Ол кездегі айлық 60 мың теңге болды. Әрине, дипломы бар білікті мамандар 60 мың теңге жалақыға жұмыс істей қоймайды. Орта білімі бар, қарапайым қызжігіттер. Олар ай соңында 60 мың теңге айлық жанына

қосылған бес мың теңге бонусты көріп: «Сіз артық беріп қойдыңыз-ау», – деп маған келетін еді. Ұзаққа дейін олар бонус жүйесіне үйрене алмай жүрді. Бірақ компанияның табысты болып, кей қызметкерлердің ондаған жылдар бойы бізге адал жұмыс істеп келе жатқанын көріп, мұндай мотивациялық әдістер өз нәтижесін көрсетті деп ойлаймын. Өкініштісі, біз дамып отырған сайын қызметкерлердің барлығы да ол процестен өткісі келген жоқ. Сондықтан біліктілігі мен дағдысын бізбен бірге дамыта алмағандар – қатардан шығып қалып отырды.

Біздің компаниямызда егер қызметкердің жақын туыстары ауырып қалса, міндетті түрде төленетін материалдық көмек бар. Оған не үшін шығынданамыз? Ерте заманнан бері адамдар қорғаныш, қауіпсіздік мақсатында ру-тайпаға бірігіп өмір сүрген. Қоғамда өмір сүру адамға қауіпсіздік сезімін сыйлайды. Сол тәрізді қызметкерлеріміз өздерін қауіпсіз ортаның мүшесі санауы керек. Санасында: «Егер қандай да бір сәтсіздікке ұшырасам, қиындыққа тап болсам, жалғыз қалмаймын. Істеген еңбегімнің ризашылығы ретінде компания да көмектеседі», – деген ой тұруы керек. Қиын жағдайға ұшырағанда, өзі немесе жақыны ауырып қалса, қайтыс болса қосымша материалдық көмек берілуі осының себебінен туындады.

2019 жылдың наурызында ұсыныс азайып, түсімнің төмендеуіне байланысты Ford Sollers Ресейдегі екі компаниясын жабатынын мәлімдеді. Екі зауытта екі мыңға жуық адам жұмыс істейтін еді. Компания басшылығы қызметкерлеріне жұмыстан қуылғаны үшін 5 айдан 12 айға дейінгі компенсация төлеп, олардың ары қарай еңбек нарығында өз орнын табу үшін жұмыс іздеу бойынша консультациялар өткізген.

Қызметкерлерімізге отбасында сәби дүниеге келсе де сыйақы береміз. Мұның бәрі қосымша қорғаныш бар екенін сездіреді, алаңсыз болған қызметкердің жұмыс өнімділігі де артады. Өз ісі үшін алатын сыйақысы лайықты болса, құлшынысы өзгереді. Компанияға, басшылыққа сенімнің болуы – өте маңызды, ұжымдағы атмосфера жұмыс нәтижесіне ықпал етпей қоймайды.

Кейде жұмысқа келген адамдармен сөйлесіп отырып, олардың жақсы маман екенін байқаймыз. Қазақшасы да тәуір, бірақ құндылықтарының мүлде басқа екеніне көзіміз жеткенде, іштей қынжыламыз. Ниеті мен жоспары басқа, мүлде басқа толқынның адамы екенін сезсек, қызметке алмаймыз. «Өзгерткеннен басынан бастап үйреткен жақсы», – деген қағиданы басшылыққа ала отырып жұмыс істейміз. Өзіндік көзқарасы қалыптасып қалған адамды өзгерту шын мәнінде қиын, қабырғаны иемін деп сындырып алғанмен бірдей.

Ал жұмысқа алынған қызметкерлердің құндылықтарды қаншалықты сіңіргенін бөлек анықтаймыз. Әрине, бізде арнайы лакмус қағазы жоқ, бұл – өте қиын процесс екені рас. HR департаментіміз осы бағытта корпоративті мәдениетті орнатудың концепциясын жасауды қолға алып отыр.

Адамдардың құндылықтарды қабылдауы әртүрлі, ол өмірдің әр кезеңіне байланысты өзгере де береді. Бірақ адамның ішкі болмысын, адамдығын сақтап қалатын негізгі қасиеттері өзгермеуі тиіс. Біз командаға осыны үйретуге тырысамыз, қызметкерлерімізден құндылықтарымызды жеке бас құндылығы ретінде қабылдауды сұраймыз.

**Құндылықтарды ескермейтін,
бағаламайтын қызметкерлер болса,
олардың қатарда жұмыс істемегені**

дұрыс. Көп жиналыстарда: «Егер өздеріңді қаржы нарығының басты ойыншылары ретінде көрмесеңдер, ойларың ол биікке сәйкес келмесе, бірден шығып кетіңдер», – деймін. Жұмыс барысында қатты айту, ұрсу да болып тұрады.

Тренингтер, семинарлар өткеннен кейін DISC әдісі⁸ арқылы адамдардың қабілеті бағаланады. Соңғы бағалаудан кейін түйгенім, тұрақтылықты қалайтын қызметкерлер көп екен. Олардың көпшілігі кассирлер мен менеджерлер – көк, жасыл түсті таңдайды. Егер топ-менеджерлер арасында да осы түстер басым болса, лидерлік қызыл түс болмаса, ол – проблема. Көшбасшылар аз деген сөз.

* * *

«Сколковода» оқығанда үлкені-кішісі болсын, бір-біріне сен деп сөйлесетіні қызық көрінетін еді. Соған үй-

⁸ DISC – қоршаған ортада немесе белгілі бір жағдайда адамдардың өз-өзін ұстау әдебин зерттеуге арналған төрт секторлы модель. DISC адамның жүріс-тұрысын, қылықтары мен олардың қалауын саралайды. Бірақ адамның интеллектуалдық (IQ), эмоциялық интеллект (EQ) деңгейін, білімін, қабілетін, тәжірибесі мен құндылықтарын бағаламайды. Осыған қарамастан, бағалау әдістерінің ішіндегі бірінші орында тұрған құрал, Fortune тізіміндегі компаниялардың 80%-ы DISC-ті пайдаланады.

Бұл әдіс адамның жүріс-тұрысын, қылығын төрт аспект бойынша бағалайды:

D (Dominance) – доминант болу: ол проблемаларға қандай реакция танытады?

I (Influence) – ықпал ету: қоршаған ортамен қалай байланысады, қаншалықты әсер етеді?

S (Steadiness) – тұрақтылық: өзгерістерге қандай реакция танытады?

C (Compliance) – үйлесім: ережелерді қаншалықты сақтайды?

ренгендік болар, қатты субординация болғанын өзім де қаламаймын, мені әкемнің атымен қатар айтыңдар деп ескерткен де емеспін. Жасына, араласқанымызға қарай бірі – Дулат Тұрсынұлы, екіншісі – Дулат аға, үшіншісі – жай ғана Дулат дейді. Тіпті сыртымнан лақап ат шығарып, «ДТ» дейтіндер де бар екен.

Біздің менталитетімізде адаммен қарым-қатынасқа, сыйластыққа қатты мән береді. Бұл нәрсе бизнесте де бар. Сондықтан әрдайым субординацияны сақтауға тырысу керек. Өкініштісі, жақындармен, туыстармен жұмыс істегенде олар жақындығын алға тартып, бизнес пайдасын ұмытып кете береді. Ондай сәттерде қарым-қатынасымызға зияны тисе де, қатты айтуға тура келеді. Бірде жақын досым хабарласып, біздің компанияда іріктеуден өтіп жатқан інісіне қолдау көрсетуін сұрады. Мен: «Егер білікті, біздің талабымызға сай маман болса ғана аламыз, інің болғаны үшін ғана көмектесе алмаймын», – деп ашық айттым. Бұл – бизнес. Біз компанияның алға жүруіне, дамуына қызмет ететін мамандарды жинауға мүдделі болғандықтан, жақын дос, туыстық байланыстарға назар салмауымыз керек.

Команда жұмыс істеу үшін нақты алгоритм жоқ, сан түрлі тәжірибе жасау керек. Қызметкерлердің бәріне бірдей жағдай жасап, ынталандыру жүйесін енгізгенмен, жүз пайыз еңбек өнімділігін бере қояды деу де қиын. Түрлі факторлар болады. Мен қазір командаға, қызметкерлердің тәжірибе жинақтауына бар мүмкіндікті жасауға тырысып бағудамын. Егер қызметкерлерден келген ұсыныстардың шын мәнінде тиімді екеніне, нәтижесі болатынына көзім жетсе, оларға толығымен рұқсат беремін. Жақсы көрсеткіш болса, әрине, қуанамыз. Бірақ жолдары болмай, сәтсіз өтсе де сынап-мінеуге асықпаймын. Оны кезекті тәжірибе ретінде қабылдаймыз. Жетістікке жету

жолындағы ең дұрыс ұстаным – осы, қызметкерлеріме де осыны үйретуге тырысамын.

Менің басқару стилімді көпшілігі директивті дейді. «Өзің шешім қабылдап, өзің бақылап отырасың», – деп жиі ескертеді. Алақандай ломбард болып ашылып, үш жүзден аса қызметкері бар компанияға айналғанша басы-қасында өзім жүрген соң, жаным ауыратын іс болған соң бәрін бақылауға алуға тырысатыным да сол шығар. Дегенмен, қазір қызметкерлерім барынша дербес болатын, компания пайдасы үшін еркін шешім қабылдай алатын ұжым қалыптастыруға тырысып жатырмын. Мысалы, бір айда жиырма адам компаниямызға жұмысқа қабылданыпты, бірде-біреуіне менің қатысым болған жоқ. Барлығына өздері жауапты болды. Кәсіптің құндылықтарына, бір мақсатқа жұмыс істейтін, білікті мамандардан құралған команда – кез келген кәсіпкердің арманы. «Идеал ұжым» туралы ой утопия болып көрінуі мүмкін, дегенмен сол мақсатқа жетуге талпынып келеміз.

Бізде отыз филиал бар, оларды төрт өңірге топтастырдық. Әрбірінде кемінде бір кассир, бір менеджер, бір бөлім басшысы болады. Олардың бірнешеуі бірігіп аймақ директорына, аймақ директорлары коммерциялық директорға бағынады. Қазіргі коммерциялық директорымыз Ұлар есімді азамат бұрынғы Астана қаласында бөлім басшысы болып жұмыс істеген. Оның қабілеті жететіне сеніп, лауазымын өсірдік. Дәл осындай әдіспен мықты деген бірнеше менеджерлерді аймақтық директорға дейін көтердік. Қазір басшылықта өз-өзін дамытқан, қызметі жоғарылаған азаматтар болса, олардың көбі – қарапайым кассир, менеджер болып жұмысын бастап топ-менеджерге дейін өскендер. Мықты, адал команда құру үшін қызметкерлерді іштен өсіру – өте жақсы тәсіл, бірақ – өте қиын процес. Бірінде – амбиция болғанымен,

қабілеті жеткіліксіз. Екіншісінің – ұмтылысы жоқ, біліктілігі жақсы болғанымен, одан әрі дамуға ұмтылмайды. Осы екеуінің бір адамның бойында ұштасқаны жақсы, әйтпесе белгілі бір уақыттан соң ол өсіп-жетіліп, сол ортаға сай болмаса, қатардан қалып қояды. Адамдарды таңдау кейде «рулетка» ойнаған тәрізді. Интуицияң алдаса – жақсы қызметкерлерді байқамай, әлсіздеуін таңдап қалуың мүмкін.

* * *

Неге қазақ тілін білу керек деген талапты қойдық?

2020 жылдан бастап компаниядағы әрбір қызметкер қазақ тілін кем деген алпыс пайыз білуі керек деп міндеттедік. Бұл талаптың бизнеске, табысқа тікелей қатысы жоқ. Бұл – тек менің кәсіппен айналысып қана жүре бермей, қоғамның дамуына, ұлт ретінде қалыптасуымызға әсер еткім келетінінің белгісі. Осылайша бала күнімен қалыптасқан патриоттық сезімді қанағаттандырып, түкпірде жатқан тағы бір арманды орындағым келеді.

Қазақстан аумағында қазақ тілді орта мен қазақ болғанымен өзге тілде сөйлесетін екі түрлі орта бар екені рас. Осы екі ортаның адамдарын біріктіріп, қазақ тілінде сөйлеуді ортақ құндылыққа айналдыру – оңай емес шаруа. Жанымда Руслан Ким деген серіктесім бар, ұлты көріс, орысша сөйлейді. Осы айтып отырған жұмысты бастамас бұрын Русланмен ашық сөйлестім. Оны: «Егер пайданы ғана ойласақ, орыс тілді мамандарды көбірек тартып, солармен-ақ табысты компания құруға болады. Бірақ мен үшін ақшадан да артық нәрсе бар. Сен ұлтың басқа болғанмен, елімізде бала кезден бері тұрасың. Мені қолдап, бастамама қарсы шықпа», – деп көндірдім. Қазір серіктесім аптасына екі сағаттан қазақ тілін үйреніп жүр.

Бұл өзгерісті енгізер алдында бірнеше ай бойы күнделікті планерканың барлығын тек қазақша өткіздік. Ал айлық жиналыс екі жылдан бері тек қазақ тілінде өтіп келді. Былай қарасаңыз, тамаша үрдіс сияқты.

Бірақ медальдің екінші беті де жоқ емес. Русланның бұрынғыдай емес, біраз оты жоғалғанын сезіп жүрдім. Бірде ашық сөйлесіп, не қинап жүргенін сұрадым. «Энергиямды жоғалтып алдым, қазақ тілі мен үшін қиын болып жүр. Сөйлеген сөздің отыз пайызын ғана түсінемін, жетпіс пайызын шала түсінген соң, қазақша еркін сөйлеп, талқылауларға қатыса алмаған соң өзімді жауып тастағандаймын», – деп ашығын айтты.

Кейінірек қызметкерлермен кездесу үшін өзге ұлт өкілі болса да қазақ тілін үйреніп алған адамдарды кездесуге шақырдық. Соның біріне Владислав Тен келді. Өзі Өзбекстаннан көшіп келген кәріс азаматы, дәрігер. Қазақ тілін үйрену үшін бір жарым жыл уақыт арнапты. Қазір әлеуметтік желіде белсенді, өзге ұлт өкілдерінің қазақ тілін үйренудегі мәселелерін жиі көтереді. Сол кездесуде: «Бәлкім, нәтиже болар», – деген оймен Русланды бір ұялтып алдым. «Сен Қызылордада, нағыз қазақи ортада туып өстің. Әлі күнге дейін дұрыс үйрене алмай жүрсің», – деп көпшілік көзінше айттым. Әзірге, аптасына екі рет тұрақты түрде сабаққа қатысып жүр. Бірақ оның нәтиже шығарған-шығармағанына қарамастан, қазақ тілін білу туралы талапты кері шегермеймін деп шештім. Біз оны ресми енгізгенге дейін толық сөйлесіп, бүге-шігесіне дейін талқылағанбыз, келіскенбіз. Сондықтан арада мәселе болмауы керек деп ойлаймын.

Клиенттерге әрдайым бірінші қазақ тілінде жауап беруге тырысамыз, егер оған орыс тілі ыңғайлы болса, ары қарай орысша қызмет көрсетіледі. Өкініштісі, іс жүзінде қазақ тілін қолданысқа көбірек енгізіп, дәріптеу мақ-

сатымыз клиенттер тарапынан қолдауға ие болмай жатады. Компанияның мобильді қосымша арқылы несие беретін қызметі бар. Статистикаға көз салсам, орыс тіліне қарағанда қазақша нұсқасын таңдаған клиент саны 6%-ды ғана құрайды. Ал компания сайтына кіргендердің қазақша бөлімін пайдаланатындар – 0,33% (!) ғана. Ызаландыратын, қарның ашатын көрсеткіш. Бұл дегеніміз – статистикаға қарамай, сайт болсын, мобильді қосымша болсын, қазақ тілін алдымен ұсына беретін болсақ, клиентті жоғалтып алу қаупін туындатады.

Серіктесім Русланның қиындығы мен қазақ және орыс тілді статистикаларға қатысты жағдайды кәсіпкер ретінде маған түскен белгі ретінде қарастыруым керек. Тіпті, осы жолда бір нәрсені дұрыс істемей келе жатырмын деген дабыл болуы мүмкін. Ішкі қалауымды орындап, ұлттық мүдде үшін қызмет еттім. Бірақ бизнес ақсап қалды. Өзімнің мақсаттарымды орындау арқылы басқа адамдардың мақсат-ниеттерін блоктап отырмын. Кері байланыс алдым, түсіндім, енді жағдайды реттеу керек. Бірақ кәсіпкер, басшы ретінде өзім ұсынған идеядан бас тартып, сатып кеткім келмейді. Бұл жағдайда сынып қалмай, екі жақ үшін оңтайлы шешімін тапқан дұрыс.

Маған қазақша жұмыс істеуге шабыт берген – отандық өндірушілеріміздің тәжірибесі. Бірде қала ішінде жүргенде былғарыдан жасалған өнім сататын бір дүкенге кірдім. Кірген беттен-ақ сатушылары қазақ тілінде өте әдемі сөйлеп, керемет қызмет көрсетті. Қатты риза болдым. Басқа нүктелерінде де осылай жұмыс істейді екен. «Сіздерде барлығы бірдей қазақша сөйлей ме?» – деп сұрасам: «Иә, қазақ тілін білмейтіндерді жұмысқа алмаймыз», – деп жауап берді. Бірақ бұл жерде тіл бо-

йынша шектеу көрсету жоқ, клиенттің қалауы бойынша орысша да қызмет көрсете береді. Осы оқиғадан кейін қазақ тілді компания құру туралы ниетім нығая түсті.

Отыз филиалымыздың қай-қайсысына барсаңыз да, қазақ тілінде қаржылай консультация ала аласыз. Бірінші сізге қазақ тілінде сөйлейді, егер ыңғайлы болмаса, орысша да жауап береді. Яғни, бізде тілдік дискриминация жоқ, әрі қаржының да қазақ тілінде «сөйлей алатынын» көрсетеміз. Ұзақ жылғы тарихи оқиғалардың әсері жадымыздан мүлде өшпеген болар, бәлкім, әлі күнге дейін өз тілімізге қарағанда өзге тілге артық мәртебе беріп келеміз. Әрине, бұл қағиданы өзгерту үшін де ұзақ уақыт керек болады. Ең алдымен фронт-офистағы клиенттермен бетпе-бет кездесетін кассирлер мен менеджерлерді қазақша үйретуге көштік.

Біз іс-қағаздарды барынша қазақша жүргізуге тырысамыз. Жұмысқа қабылдау, бұйрық шығару туралы құжаттарды ана тілімізде жазамыз. «Бизнес қазақша сөйлесе, бәрі қазақша сөйлейді», – деген сөз бар. Онымен келісемін. Ағылшын тілінде сабақ беретін екі мұғалім бар, екеуі де – шетелдік, әйелдері – қазақтар. Елімізде жүргендеріне сегіз жылдан асып кетті, әлі қазақша дұрыс сөйлей алмайды. Демек, қоғамда қазақшаға сұраныс төмен, қазақ тілін білмесең де өмір сүре аласың. Шетелдіктер осыны көрген соң, олардың қазақ тілін үйренуге деген ниеттері де болмайды. Осындай қадамдар арқылы қазақ тіліне сұранысты қалыптастыру керек. Мейрамхана болсын, қоғамдық орындар болсын, кез келген жерде қазақ тілінде сөйлесеңіз, қазақ тілінде қызмет беруді өтінсеңіз, өзгеріс болады.

Көп адам менен: «Қызметкерлерді қазақша сөйлету үшін оларға қаржылай мотивация бересіңдер ме?» – деп сұрайды. Шыны керек, ондай жүйе қарастырылмаған. Бәлкім, қазақшаны меңгеруден қиналып жүрген серіктесім Русланның жағдайынан кейін мотивациялық бонустар тәрізді ойды жүзеге асыруға тура келер. Бірақ оның да екі ұшы бар. Бұл қадам қазақ тілін үйренгені үшін бонус берсек, қазақ тілін бұрыннан меңгерген, қазақ тілінде еркін сөйлейтін азаматтарға дискриминация болып көрініп, олардың наразылығын тудыруы мүмкін. Жақсы идея, бірақ бұл жағдайда жеті рет өлшеп, бір рет кескен дұрыс болады. Әзірге ұжым арасында конкурстар, байқаулар өткізіп, жеңгендерге бонустар береміз.

Нұржан есімді серіктесім бастаған, қазақ тіліне жаны ашитын қызметкерлерден құралған арнайы топ бар. Олар қазақ тілін білу керек деген мақсатты орындау үшін қызметкерлерге көмек ретінде түрлі шаралар өткізеді. Қазақ тілінде байқаулар ұйымдастырып, өзге тілде сөйлейтін адамдар қазақша өлең оқып жарысады. Компанияның өзінен аптасына екі-үш рет қазақ тілінде оқытатын курс аштық. Курсқа қатысу – жұмысқа келу тәрізді міндетті деген соң барлығы жаппай қатысып жатыр. Нәтиже шығарғандар да, шығармағандар да бар. Серіктесім Русландай дискомфорт сезініп жүрген қызметкерлер де бар болуы мүмкін.

Талап енгізілгеннен кейін жарты жыл ішінде байқағаным, қызметкерлер қазақша амандасуға, сөйлеуге ақырын-ақырын тырысады. Жиналыстар қазақша өте бастаған соң, бұрын сөйлеп көрмеген азаматтар қазақ тілінде пікір білдіруге, ой қосуға талпынады. Жақсы өзгерістер бар, бірақ әлі де мен ойлағандай нәтиже шықпады.

Талапты толық орындату үшін басшылықпен жұмыс істеуді, қызметкерлерді мотивациялауды жалғастыра бе-

реміз. Бізде қазір бухгалтерия, IT бөлімінің басшылары қазақша сөйлеп жүр. Егер басшылар тіл білуге ниеттеніп, өзге қызметкерлерінен талап ете бастаса, онда бастаманы іске асыру оңай болмақ. Мотивация болу үшін ASSYLTAС қоғамдық қорының атынан арнайы медаль тағайындадық. Ол марапат бір ай бойы таңертең кездескен әріптестерімен және өзге ұлт өкілі болса да басқа адамдармен тек қана қазақша амандасқандарға беріледі. Былай қарасаңыз, тым жеңіл болғанмен, іске асыруға келгенде – қиындау. Өзім бірінші болып бастағанмен, үш күннен кейін кездескен өзге ұлт өкілдеріне қалай: «Приветствую!», «Здравствуйте!» – деп айтқанымды байқамай қалдым. «Біз талапты орындадық», – деген сегіз адамға марапат тапсырылды.

Осындай шаралар арқылы бастаманы ары қарай да жалғастырып жатырмыз. Егер 2021 жылдың бірінші маусымына дейін, яғни бір жыл ішінде еш нәтиже көрсетпеген, қазақша сөйлемеген қызметкерлер болса, олармен қош айтысуға тура келеді.

Сапа. Өнімнің немесе қызметтің сапасы қандай, қай деңгейде болатыны – тікелей кәсіпкердің жауапкершілігінде. Алдымен клиентіңіздің кім екенін, оның жасы мен жынысын, әлеуметтік жағдайына дейін анықтап алыңыз. Тұтынушының портреті, төлем қабілеті мен сіз шығаратын тауарға қызығушылығы белгілі болған соң, сол критерийге сай өніміңіздің сапасын ретке келтіресіз. Яғни, сіздің бутигіңіз базарда орналасса, тұтынушыларыңыз орташа жалақы алатын қарапайым халық болса, оларға ең қымбат брендтің киімдерін әкеліп ұсына алмайсыз. Әрдайым барлығы люкс деңгейде болсын деген қағида жүрмейді.

Кеңінен түсіндірейік, сіз сапалы болсын деп киім шығардыңыз, оған арнайы қаптама жасаттыңыз, логоны жап-

сырдыңыз. Бірақ адамдар сіз тұратын қаладағы базарға барып, қытайлық арзан киімді алады. Олардың төлем қабілеті соған ғана жетеді, қаптамасыз алып, оларға бірден киіп көрген ыңғайлырақ. Қанша сапалы тауар шығарсаңыз да бәрібір қытайлық киімдермен бәсекелес болуға тура келеді. Бәсекеде жеңілсеңіз – пайда жоқ. Әрине, бірінші бағаға назар аударасыз. Бағаны арзандату үшін қымбат шикізат емес, арзанырақ мата керек болады. Осылай сіз ойлағандай емес, нарыққа сай сападағы өнімді шығарасыз.

Жамбыл облысының Меркі ауданында бұқтырылған ет консервісін шығаратын кәсіпкерлер болды. Сол жердегі ет комбинатынан өте сапалы, таза сиыр етінен жасалған консервілер шығарды. Өте дәмді және пайдалы тауардың өтпеуі мүмкін емес еді. Ал облысқа ресейлік кәсіпкерлер де өздері дайындаған өнімдерін әкелетін. Біздің кәсіпкерлеріміз келмес бұрын қарапайым халық ресейлік өнімді алатын. Бірақ дүкен сөрелеріне жақсы тауар келсе де, оны ешкім алуға асықпады. Біріншіден, сапалы болған соң бағасы да қымбат. Екіншіден, шынымен пайдалы өнім екенін халық ажырата алмайды. Ішінде не бар деп үңілмейді, ежіктеп құрамын оқымайды. Үйренген заты дәмді болса алады, болды, екі өндірушінің тауарын салыстырмайды. Сөйтіп, жоғары сапалы консервілер нарықта топ жара алмай, сөреде қалып қойды. Мен ол кісілерге маркетингке ақша салуға кеңес берген едім, бұрыннан бизнесте жүрген адамдар болмаған соң, жүргізе алмады. Кейінірек ауыл шаруашылығы саласында табысқа жетті. Олардың тәжірибесі, нарыққа кірмес бұрын ондағы ойыншыларды зерттеп алу керек екендігі маған сабақ болды.

Өзімнің де базарда ет сатқаным бар еді. Ресейден базардағы дүңгіршектерге «К ужину», «К завтраку» деген атаумен сосискалар келеді. Оның жартысы ет, жартысы не екенін ешкім білмейді. Бағасы сексен теңге, басқалардан арзан. Барлығы сол шұжықтарға жүгіреді, айына екі-үш «камаздың» тауары сатылып кететін. Жұрт сапаны ысырып тастап, арзан өнімдерге жүгіреді.

Осындай мысалдар нарықты зерттеп, ортаңа, тұтынушыға, оның талғамына аса мән беру керек деген қағиданы қалыптастырды. Әрине, өнімнің сапалы болғаны дұрыс. Бірақ қазіргі халықтың әлеуметтік жағдайы, төлем қабілетіне қарай орта деңгейдегі сапалы заттар өтімді. Сапа деңгейін кәсіпкер клиентке қарап анықтауы керек.

Біз бұрын офиске аса мән бермедік, менің жеке кабинетім де болған емес. Сапаны енді қалыптастырып, жаңа офиске көштік. Клиентті біліп, зерттеген соң, енді атмосфераға да көңіл бөле бастадық.

Әлемнің бәрі люкс брендті киіп жүрген жоқ. Қарапайым адамдар дамушы елдерде тігілген, сапасы төмендеу көшірмелерін де кие береді. Люкс брендтер халықтың барлық тобын қамти алмайтынын біледі, олар ұсынған сапаны тек қалтасы қалың адамдар ала алады. Премиум тауар өндірушілері сол топқа қарай отырып жұмыс істейді. Бизнес үшін бұл – маңызды. Кез келген киім шығаратын цех тұтынушысының кім, оның психологиясы қандай екенін анықтап, талғамына қарай өнім ұсынуы қажет. Барахолкада аяқ киім сатып жүріп, деңгейін өсіріп, таза былғары өнімдер шығарумен айналысатын кәсіпкерлер бар. Олар саудалаған өнім сапасы да ортасы мен аудиториясына қарай өзгеріп отырды. Бұл жерде жоғары айтқан сату қабілеті де рөл ойнайды. Бір деңгейдегі тауар

сатқан адам басқа деңгейдегі тауарды да сата білуі керек, талғамын да соған қарай өзгертіп отырады.

Қаржыны басқару. Көп азаматтар кәсіп бастағанда қаражат қайдан келіп, қайда кетіп жатқанына, табысы мен кірісіне, таза пайдасы қанша екеніне көңіл бөлмейді. Шамамен осылай шығар деген болжаммен жүреді. Қазақи ортадағы кәсіпкерлердің жартысынан астамы сондай деп айтуға болады.

Бизнес бастағанда кәсіпкерлер есептері дұрыс болуы үшін, салығын дұрыс тапсыру үшін есепшінің еңбегіне жүгінеді. Мен болсам, бизнес бастағанда барлық бухгалтерлік есепті толығымен өзім жүргіздім, тек 2018 жылы ғана цифрларға анализ жүргізу мен есептеуді басқа адамға тапсырдым. Тіпті, соңғы бір-екі жылға дейін қызметкерлердің жалақысын өзім санап шығатын едім. Бұл – міндетті түрде көңіл бөлетін нәрсе. Бизнесің қаншалықты пайдалы екенін анықтап алмай, дұрыс санай білмей, оны жүргізу – өте қиын.

Бизнесіңе идеядан кейінгі маңызды нәрсе – қаражат. Ал кәсіпті дамыту үшін керек қаржы осы үш жолмен келуі мүмкін:

- сатылған тауар немесе қызметтен, яғни тікелей тұтынушыдан келетін қаражат;
- кредит;
- серіктестерден немесе инвестордан келетін инвестиция.

Қаржыны табу – бір бөлек, оны игеру, басқару – бір бөлек. Қаражат тапсам деген ойдың жетегінде жүрген кәсіпкер келген қаржыны дұрыс басқармаса, есептей алмай қалады. Кіріс пен шығыстың нақты көлемін ұқпайды, сараптай алмайды. Жеке адамның мысалында шағын бизнесіңе қаржы басқару – қарапайым процесс. Ал

үлкен компанияларда шығындардың өзі бірнеше түрге бөлінеді.

Шығындар көлемі мен қайталану жиілігіне қарай *тұрақты* (*fixed cost*) және *ауыспалы* (*variable cost*) болады.

Тұрақты шығындар:

- кәсіпорынның міндеттемелері (несие, қарыз);
- күзет пен жалға алу ақысы;
- персоналдың жалақысы.

Ауыспалы шығындар:

- шикізатқа кететін шығындар;
- электр қуаты мен отын, жанар-жағармайға кететін шығындар;
- басқа шығындар.

Бизнес ауқымының өсуіне қарай шығындар да өзгеріп тұрады. Кәсіпкер әр кезде өзіне шығындар белгілі бір пропорциямен өсіп жатыр ма, әлде артық шығындалу бар ма деген сұрақты қойып отыруы керек.

Қаржыны дұрыс басқарудың нәтижесі – кірістердің шығыстардан көп болуы.

Көбінде пиар үшін немесе IPO-ға шығу үшін кәсіпкерлер жылдық айналымын артық көрсетіп жатады. Біз сырттай цифрларға алданып, олардың бизнесін шынымен ірі екен деп елестетеміз. Бірақ бұл жерде мән беретін жалғыз нәрсе – шығын. Егер шығыны кірісіне тең немесе одан үлкен болса, кәсіпорынның болашақта дамуға қауқары жоқ. Ал шығындары әлдеқайда аз болып, таза пайда көлемі үлкен болса, бизнестің әлеуеті мықты деген сөз.

Қаржыны басқаруды игеру үшін әр кәсіпкер білуі керек бес бухгалтерлік көрсеткіш:

Cash flow – бұл компаниядағы ақша айналымы және кәсіпорынның қаржылық балансындағы негізгі назарды

аударатын көрсеткіш. Ақша айналымын кассадан шыққан қаржының бір жобаға немесе басқа бағыттағы кәсіп түрлеріне таралуы деп түсінуге болады. Ақша айналымы көбейе түсетін процесті – табыс, түсім ағымы; ал кері бағытта, яғни ақша айналымы азаюға бағыт алған процесті – шығын, төлемдер деп айтады. Осы екі процесс біріге отырып компаниядағы ақша айналымын құрайды, ол – бизнестің табыстылығына қарай оң немесе теріс көрсеткіш көрсетуі мүмкін. Фирманың жалпы қаржы саясатын алып қарағанда, басшылықтың дәл осы ақша айналымын басқаруда шеберлік танытқаны жөн.

Кірістер мен шығыстар есебі немесе P&L есеп (ОПиУ) – белгілі бір уақыт аралығында компанияның қаржылай табысы туралы кестелік есеп. Бұл есептегі негізгі көрсеткіштер – кіріс және шығыс. Есептің ең басында – түсім, сатылымның, тауардың өзіндік құны, коммерциялық және басқару шығындары жазылады. Бұл тауарды немесе қызметті сатудан кейінгі қаржылай нәтиже, яғни кәсіпорынның негізгі қызметі туралы түсінік береді. Ары қарай – басқа да шығындар мен қосымша түсімдер, пайыздар, салыққа дейінгі түсім тәрізді көрсеткіштер жазылады.

Зиянсыздық нүктесі – компания түсімі мен шығындардың көлемі тең болған немесе табыстан шығысты алғандағы сома нөлге тең болатын сатылым көлемі. Түсім – кіріс пен шығыс арасындағы айырмашылық. Зиянсыздық нүктесі – шығындардың орнын кірістер толтыратын өндіріс пен өнімді сату көлемі. Әрбір келесі тауарды сата бастағаннан кейін кәсіпорын пайда табады.

Сатылым жүрмей тұрып, бизнес – инвестор қаржысымен немесе кәсіпкердің өз капиталымен басталады. Ал өнім немесе қызмет сатылымы басталған соң, одан пайда түсіп, шығындарды жаба бастайды. Осы арадағы

кәсіпорынның толығымен шығындарын жауып, таза пайда әкеле бастағанға дейін нөлде де нөл болып тұрған сәт – зиянсыздық нүктесі деп аталады. Кәсіпкер қай уақыттан бастап шығындарын толық жауып, таза пайдаға шыға алатынын болжамдап, есептей білуі керек.

Тауардың өзіндік құнын есептей білу – бұл кәсіптің тиімді жұмыс істей білуінің бір көрсеткіші. Мұны қандай салада жұмыс істейтініне қарамастан, барлық кәсіпкерлер есептей білуі керек, себебі тек өзіндік құнды есептегеннен кейін ғана қалай пайдаға шығып, табысты арттырамын деп ойлануға болады. Тауар құнын есептегенде – оны өндіруге немесе әкелуге кеткен барлық шығындар есептеледі. Өзіндік құн – қаржы басқаруда, салық есебінде көрсетіледі. Бағаның қойылуы, қымбаттауы немесе жеңілдіктер жасалуы – дәл осы өзіндік құнға байланысты өзгереді.

Мәселен, саудадағы тауардың бағасын қалай есептейміз? Ол үшін дүкеніңіздің тауарды сатуға жұмсаған барлық шығындарын санаңыз. Оларға:

- дүкеннің жеткізушіден тауарды сатып алған бағасы;
- жеткізуге кеткен шығындар;
- жалға алу шығыны;
- сатушының еңбекақысы;
- еңбекақыға қосылатын үстеме, бонустар;
- салық төлемдері;
- қосымша шығындар жатады.

Мұнда ескеретін нәрсе, сіз тауарды партиямен әкелесіз, бірақ сатқанда бөлшектеп, бір данамен ғана сатуыңыз мүмкін.

Баланс – қаржы басқарудағы негізгі бес есептің бірі. Халықаралық қаржылай есеп ережесіне сай, баланс актив, міндеттеме және капиталдан тұрады. Балансқа қарап, кәсіпорынның қандай қаржысы бар екенін, яғни активін

және ол қаржыны кім ұсынғанын, қанша көлемде екенін, яғни міндеттеме мен капиталды анықтауға болады.

Баланс ақша айналымын, басқа да қаржылық операцияларды көрсетпейді, бірақ кәсіпорынның қаржылық жағдайынан хабардар етеді. Балансқа қарап, қаржылай сараптама жасап, болашаққа болжам жасай алады.

Осы бесеуі – қаржы басқаруға арналған база. Осы бес көрсеткіш бойынша есепті оқи білу, статистиканың қандай екенін түсіне білу – кәсіпкерге міндет. Қаржы жағдайыңды дұрыс білмесең, болашаққа жоспар құру да қиын.

Есептің жүруін, нақты кіріс-шығыс түсімі мен тауар немесе қызметтің өзіндік құнының қандай екенін түсіну – қаржы басқарудың бірінші деңгейі.

Егер бизнесменнің негізгі базалық білімі қаржы саласында болса – жеңілірек, ал қаржылық сауаты жоқ болса – бизнестің қаржылық жағдайын білуден бұрын, тіпті есепшімен сөйлесу қиын болады. Әріптестерімнен: «Бухгалтерия деген – бір әлем, олармен жұмыс істеу қиын», – дегенді жиі естимін. Бұл – үлкен қателік, есепшімен сөйлесе білу және бухгалтерияны түсіну керек. Егер есепшінің тілін таппаса, айтқанын түсінбесе, не жасап жүргенін жобалап қана сезінеді.

Әдетте, бухгалтер дегенде – адамдардың көбісі үлкен көзәйнек таққан, кеңестік кабинетте қағаздарға көміліп отыратын, жұмыс күні барысында қайта-қайта шай іше беретін елуден асқан әйел адамды елестеді. Бірақ сол адамсыз кәсібіңіздің алға басуы қиын. Қазір есепшілердің стилі, имиджі өзгерді, бірақ жұмыс міндеттемелері өзгере қойған жоқ.

Бухгалтер сөзі орта ғасырларда пайда болған. Немістің *buch* – «кітап» және *halter* – «ұстаушы» деген сөзінен шыққан. Ол кәсіпорынның қаржылай-шаруашылық құжаттарының есебін жүргізетін маман. Ол жұмыс істейтін мекеменің бюджетін жүргізіп, кірістер мен шығындар туралы есеп жасауы керек. Қызметкерлердің жалақысын есептеп, салық инспекциясына есеп тапсырады. Ол ақшаны жұмсаған кезде заңды жолмен жүргізілуіне де жауап береді. Есепшінің жұмысын бір жағынан – жұмыс беруші бақыласа, екінші жағынан – қаржы министрлігінің қаулыларына сай мемлекеттік органдар, салық мекемелері тексеріп отырады.

Бұл маман мемлекеттік ұйымдардың жұмыс істеу ережелерін жақсы біліп, заң нормаларын жете түсінуі керек. Кез келген қателіктің соңы әкімшілік, дисциплинарлық немесе қылмыстық жауапкершілікке апаруы мүмкін. Сондықтан қаржы басқару және салық саясатын жақсы білетін білікті бухгалтер – компаниядағы ең құнды қызметкердің бірі.

Жоғарыда айтқан ұғымдар мен түсініктер, білуге тиісті ережелер – қаржы басқарудың бірінші кезеңі ғана.

Ал екінші деңгейінде – сіз қаржы левериджі коэффициенті, дебет және кредит, актив және пассив, ROI және ROA дегеннің не екенін ажырата білуіңіз керек. Миыңызды түсініксіз терминдермен толтырмас үшін тым тереңдетпей, қысқаша ғана түсінік беріп өтейін.

Левериджі коэффициенті дегеніміз – кәсіпорынның өзіндік қаржысы мен қарызға алған қаржы арасындағы қатынасы. Яғни, бизнес бастау үшін кәсіпкер өзі қанша ақша қосты және сырттан келген қарыз көлемі қандай? Екі көрсеткіштің қайсысы жоғары тұр деген сұрақтарға жауап береді. Осы коэффициентке қарап кәсіпорынның экономикалық тұрақтылығын, табыстылығын есептеуге

болады. Сарапшылар оған сүйене отырып, кәсіпорынның өсу потенциалын, болашақ тәуекелдерді есептейді. Оны пайдалануына байланысты бірнеше түрге бөлеміз:

– *оң леверидж*. Қарызға (кредитке) алған ақшаны кәсіпке жұмсап, одан түскен пайда кредиттің төлемінен (пайызынан) артық болған кезде пайда болады;

– қарызға (кредитке) алған ақшаны кәсіпке жұмсап, одан түскен пайда кредиттің төлемінен (пайызынан) аз болса немесе мүлде болмаса, оны *теріс леверидж* дейміз;

– қарызға (кредитке) алған ақшаны кәсіпке жұмсап, одан түскен пайда кредиттің төлеміне (пайызына) тең болғанда, ол *нейтралды леверидж* деп аталады.

Актив және пассивтің екеуі де – жоғарыда айтқан бухгалтерлік баланстың құрамдас бөлігі. Активтер – экономикалық пайда әкелетін ресурстар, ал пассив, ол – міндеттемелер, сыртқы төлемдер, қарыздар тәрізді ақша ресурсы. Активке – банк депозитін, инвестицияны, қолма-қол ақшаны, машинаны және тұрғын үйді жатқызуға болады. Олар сізге пайда, қосымша табыс әкеле алады. Ал банктегі кредит, микроқаржы ұйымдарынан алған қарыз, бөліп төлеу, көрші мен достың қарызы – пассивке жазылады. Бірақ қаржы маманы Роберт Кийосаки айтқан бір теорияны ескерте кетейін. Оның айтуына сәйкес, сіздің көлігіңіз бен тұрғын үй – пассивке жатады, себебі олардың жөндеу жұмыстары, коммуналдық төлемі мен жанар-жағармайға кететін шығыны бар. Бірақ оларды жалға берсеңіз, сізге табыс әкелетін активке айналады. Яғни, сіз теорияны өз қалауыңызға сай жүзеге асыра аласыз.

Дебет және кредит. Кез келген коммерциялық ұйымда міндетті түрде екі операция жүреді: кіріс және шығыс. Олардың есебі жеңіл жүруі үшін «дебет», «кредит» деген

екі ұғым енгізілген. Латын тілінен аударғанда дебет – «маған қарыз», ал кредит – «мен қарызбын» дегенді білдіреді.

ROI және ROA. Инвесторлардың көбісі инвестицияларынан көбірек табыс табуға тырысады, компанияға инвестиция жасау жолдарын салыстырады. Әдетте инвестор қай жерден көбірек табыс таба алады деп, оның мүмкіндіктерін салыстырып, сараптама жасайтын – *ROI (Return On Investment)* және *ROA (Return On Assets)* көрсеткіштері бар.

ROA (активтердің табыстылығы) дегеніміз – түсім қалыптастыру үшін компанияның активтерін пайдалану тиімділігін білдіретін қаржы көрсеткіші.

Ол компанияның пайда алу ниетімен оның жалпы активтеріне қатысты қаншалықты тиімді екенін көрсетеді. ROA коэффициенті таза кірісті орташа активтермен салыстыру арқылы есептеледі.

ROI (инвестициялардың өтелімділігі) дегеніміз – бизнеске салынған инвестицияның сомасын ескере отырып, оның табыстылығын немесе шығындылығын көрсететін қаржы коэффициенті.

Қаржы басқаруды түсіндік, ал қаржы директоры деген кім?

Қаржы директоры – компаниядағы ең жоғары лауазымдағы адамдардың бірі, ол – бас директордан кейінгі екінші адам десе де болады. Қаржы директоры бизнестегі қаржы ағынын басқаруға, қаржылай жоспарлауға және есепке жауап береді. Кәсіпорынның қаржылай саясатын нақтылап, оны қаржылай тұрақты ету үшін жұмыс істейді. Қаржы директоры әрдайым тікелей бас директорға бағынады.

Қаржы директорының негізгі функционалдық міндеттері:

- кәсіпорынның қаржылай ағымын бақылау;
- шығындарды бақылап, ресурстарды тиімді жұмсауын қамтамасыз ету;
- табыстарды бақылап, кәсіпорынға сырттан қаржы келуін қамтамасыз ету;
- салықтық жоспарлау;
- ықтимал қаржылай тәуекелдерге сараптама жасап, алдын алу;
- кәсіпорынның жұмысы заңнамаға сай жүруін қадағалау;
- компания келісімшарт жасайтын кезде қаржылай-экономикалық сараптама жүргізу;
- қаржылай есеп дайындау;
- қаржы және бухгалтерия қызметінің жұмысын бақылау.

Байқағаныңыздай, қаржы директоры – тек әдемі қызмет атауы ғана емес. «Генерал болуды армандамайтын солдат жоқ», – дегендей, әрбір бухгалтер қаржы директоры деген лауазымға көтерілуді армандайды. Оған қандай біліктілік керек?

Компанияның қаржы ағымын есептеу үш түрлі бағытта жүреді: бухгалтерлік есеп, басқару есебі және салықтық есеп. Ол үшеуі үш түрлі сала, ондағы есептердің, цифрлардың бір-біріне сәйкес келмеуі әбден мүмкін. Заңнама түрі, есеп саясаты деген болады.

Басқару есебі басшылардың ұғынықты түсінуі үшін, басқару процесінде шешім қабылдауына ыңғайлы болуы үшін жасалады.

Салық есебінде ескеретін екі ұғым бар: тікелей есептеу (начисление) және кассалық есептеу. Сатушы тұтынушыға өз тауарын сатқан уақыттан бастап мемлекет оны табыс тапты деп біледі. Бәлкім, тұтынушы сізден бөліп төлеуге, қарызға немесе басқаша алуы мүмкін. Бірақ сен

тауарды сатып, пайда тапқан болып есептелесің және салық төлеуің керек. Бұл – тікелей есептеу түрі.

Ал кассалық есептеу деген – нақты қарыз, пайда кассаға келіп түскенде есептеледі. Яғни, шынайы табыс болғанда. Көпшілік кәсіпкерлер осы екі түсінікте шатастып қалады. Кейде банктердің есебін тыңдап отырсаңыз, өткен жылы пайдамыз пәленбай миллион теңге болды деп мәлімдеме жасайды. Бірақ, бұл – сонша миллион теңгенің банк кассасында жатқанын білдірмейді. Ол – өзінің клиенттерінен, борышкерлерінен алынуы тиіс ақша жиынтығы ғана.

Бухгалтерлік есеп көбінде кәсіпорын мен сыртқы ортаны жалғастыратын көпірдің ролін атқарады. Оны жасаудағы негізгі мақсат – қаржы нарығынан қаржылай ресурс тарту. Кәсіпорынға қаржы әкелу, пайда табу бухгалтерлік есептің жасалуына байланысты болады. Қаржы директоры сол үшін бухгалтерлік есепті анық оқи алуы, сол бойынша сараптама жасап, шешім қабылдай білуі керек.

Кәсіпкер – суперәмбебап маман емес, оның қаржы саласынан терең хабары болмауы мүмкін. Қаржы директорының міндеті – осы есептерді дұрыс ұғынып, ішіндегі маңызды тұсын басшыға дұрыс жеткізе білу. Қаржы директорының бухгалтериядан да, салық төлеуден де, қаржы басқарудан да хабары болуы керек. Барлық саланы білмей, нақты есеп, сараптама жасай алмайды.

Кіріс, шығыс туралы есеп, компаниядағы қаржы ағымының басқарылуы туралы сараптамаларға қарап, кәсіптің қаншалықты пайда әкеліп тұрғанын немесе шығындардың қаншалықты екенін біле аласыз.

Тіпті кредиторлармен жұмыс кезінде есеп дұрыс болмаса, ол компанияға сенім жоғалады, бұл рейтингтің төмендеуіне әсерін тигізеді.

Әлемде Standart & Poor's, Fitch, Moody's тәрізді ірі рейтинг агенттіктері бар. Олар компанияның қаржы айналымын, қаржы басқаруын қарай отырып, оған өз критерийлері бойынша рейтинг береді. Мәселен, біз еуропалық инвесторлардан «В» деген көрсеткіш алдық, ол өте субъективті, тек өз талаптарына сүйенеді. Мемлекет берген рейтингті де назарға алмайды. Біздің мемлекетте «В-дан» жоғары рейтинг берілмейді, «А» деңгейі – тек дамыған мемлекеттердің қаржы ұйымдарында болады. Қазір «Даму» қорымен жұмыс бастадық, олар да «В» деген рейтинг берді, қазір біз рейтингті кемінде «А–» деңгейіне жеткізу керек деген мақсат қойдық.

Рейтинг не үшін қажет? Егер «Дамудың» бізге қойған рейтингі жоғары болса, олардан ақшаны жеңілдікпен, арзанға ала аламыз. Мәселен, мемлекет экономикаға ақша құйып, шағын және орта бизнеске несие бергісі келеді. Ол саясатты іске асырушы ұйым ретінде «Даму» қаржы мекемелерін іздей бастайды. Ірі банктермен жұмыс істеу тым ұзақ, сондықтан біз сияқты кішігірім деңгейдегі компаниялармен жұмыс істегісі келеді. Егер келіссөздер сәтті өтсе, 2021 жылдан бастап біздің компаниямыз арқылы шағын және орта бизнес иелері бар болғаны он пайыздық мөлшерлемемен несие ала алады. Алған несиенің сексен бес пайызына дейін «Даму» қоры кепіл болады. Кәсіпкерлер үшін инвестиция тартып, бизнес бастауға тамаша мүмкіндік дер едім.

Қаржы директоры – қаржы айналымы 500 миллион теңгеден асқан компанияларға, инвестормен жұмыс бастаған кәсіпорындарға керек. Оның міндеті тек қана есеп емес, арзан қаржы, инвестиция тарта білуі; басқа қаржылық компаниялармен жұмыс істей білуі де маңызды.

Яғни, бірінші міндеті – ішкі есеппен, сараптамамен жұмыс болса, екінші міндеті – сыртқы қаржы көздерімен жұмыс істеу. Компания көлемі 200–500 миллион теңге аралығында болса, бас бухгалтерден бөлек қаржы менеджерінің болғаны дұрыс.

Риск-менеджмент (тәуекелдерді басқару). Бұл – болашақта болуы мүмкін ықтимал тәуекелдер мен қателіктердің алдын алып, оларды болдырмауға үйрететін сала. Қалыптасқанына аз уақыт болған компаниямызда бұл мәселе енді қолға алынып жатыр. Батыста ірі компаниялар бұған үлкен назар аударады. Ықтимал қауіпті алдын ала біліп, оған қарсы әрекет ету әрдайым ұтымды екені сөзсіз. Мейлі, ірі кәсіп, енді бастаған стартап болсын – бизнестің дамуына кері әсер ететін факторларды алдын ала межелеп алған дұрыс. Кемінде жарты жылда бір рет осы мәселеге көңіл бөліп, сырттан келетін тосын күштерге болжам жасап тұру – маңызды.

Мысалы, қаржы нарығында, біздің елімізде жиі қайталанатын келеңсіз оқиға – девальвация, ақшаның құнсыздануы. Егер сыртқы қарыз, кредит валютамен болса, девальвация кәсіпке белгілі бір дәрежеде соққы беруі мүмкін. Ал экономикадағы жағдайды екі есе қырағылықпен бақылап отыру арқылы ондай тәуекелдің алдын алуға немесе оған дайындалуға болады.

Саяси жүйенің өзгеруі де әсер етеді. 2020 жылдан бастап біз тәрізді микроқаржы ұйымдары, ломбардтар, нарықтағы басқа да ойыншылар мемлекеттік органдардың тікелей бақылауында болады. Бұрын салық комитетінен ешкім тексермейтін еді, енді нарықты қадағалап отыратын реттеуші бар. Жаңа өзгеріс бойынша, микроқаржы ұйымдарының бәрі есептік тіркеуден өтті, 2021 жылдың 1 қаңтарынан бастап лицензия алуы керек. Ол

көптеген кәсіпке қауіп төндіреді, бұл өзгеріске бәрі бірдей дайын емес. Ломбардтар мен кредиттік ұйымдардың, онлайн компаниялардың бірінші басшылары мен құрылтайшыларының қаржы нарығында білімі бар, сотталмаған, бұрын банкрот болған банктерде жұмыс істемеген болуы керек деген талап та шықты. Басшылық оған сай келсе, мәселе жоқ. Ал осы талаптарға сай келмейтін, бірақ кәсібін жүргізіп отырған азаматтар бар. Олар үшін құжаттардың дұрыс болмауы, талапқа сай келмеуі – тағы бір тәуекел. Кейбіріне амалдың жоқтығынан білікті басшыларды ауыстыруға тура келеді. Кәсіп үшін бұл да тосын жерден шыға келген тәуекел.

Риск-менеджментті осы мәселелерді сауатты шешіп, болашақта ондай жағдай қайталанбас үшін алдын алатын әдістер жиынтығы деп білемін.

Бизнесмен үшін кәсібін бастайтын аумақтағы саяси тұрақтылықтың маңызы зор, ол да – тәуекелдің бір түрі. Карантин болмағанда, біздің іске асырамыз деген біраз жоспарымыз бар еді. 2019 жылы күзде Өзбекстанға барып, сол жерде кәсібімізді жалғастыру туралы келіссөздер жүргіздік. Сәуірде қайта барып, бастап кетуіміз керек еді. Одан кейінгі жоспарда Қырғызстан тұрды. Бірақ көршілеріміздегі өзгерістер мені бұл ойымнан айнытты. Әдетте, бизнесмен бір елге кірмес бұрын, саяси ахуалын әбдеп зерттеп, бағалайды. Бірнеше сала бойынша ықтимал тәуекелдерді бағалау үшін арнайы *PEST-талдау*⁹ жасауға болады. Егер Қырғызстандағы жағдайды осы әдіске салып талдайтын болсақ, толығымен теріс нәтиже шығады. Ол жердегі кезекті революция, халықтың наразылығы, Ақ үйге дейін басып алып, президенттің отстав-

⁹ PEST-талдау (кейде STEP деп жазылады) – бизнес жұмыс істейтін ортаның саяси (Political), экономикалық (Economic), әлеуметтік (Social) және технологиялық (Technological) аспектілерін анықтайтын талдау түрі.

қаға кетуі – үлкен өзгеріс, әрі саяси жағдайдың тұрақсыздығын көрсетеді. Тіпті сол жақтағы қазақстандық кәсіпорындардың да қиналғанын естідік. Осының бәрін ескере келіп, жоспарымды түбегейлі өзгертіп, бес-алты жыл өтпейінше көрші елге кірмейміз деп шештім. Егер бұл жағдай үш-төрт жылдан кейін қайталанса не болады? Сондықтан, кім қалай десе де, әзірге Қырғызстанның есігін ашпаймыз. Бұл, әрине, өкінішті, ол жақта достарымыз бен серіктестеріміз бар. Кәсібімізде іске қосамыз дегенде үлкен қолдау көрсетіп, бізге әрдайым сұраныс болатынын айтқан еді. Дегенмен, бизнес үшін тұрақтылық пен тыныштық – қашан да маңызды факторлар.

Стратегиялық даму. Осыған дейін кәсіпкердің ішкі интуициясы, түйсігі туралы айттық. Ол кәсібінің қай деңгейге өсетінін, қандай мүмкіндігі мен қауқары бар екенін өзі іштей сезбесе, сол кәсіп пен кәсіпкердің дамуында ешқандай күш болмайды. Бизнесімді бастағалы бері мен ұдайы осымен жұмыс істеп, кәсібімнің даму жолын жоспарлап отырамын. Осыған дейін серіктесім туралы айтқан едім, екеуміздің көзқарасымыз әртүрлі болған соң, айырылысуға тура келді. Ал көзқарас дұрыс болмаған жерде даму жоспары да болмайды.

Қазір *VUCA* деген түсінік бар:

Volatility – өзгеріс, тұрақсыздық;

Uncertainty – белгісіздік;

Complexity – қиындық;

Ambiguity – екіұшты болу.

Қазіргі бизнес осы терминнің, яғни белгісіздік аясында күн кешіп жатыр. Пандемияның қашан бітері белгісіз, әлі вакцина ойлап табыла қойған жоқ. Ертең жаңа бір вирустың пайда болмайтынына ешкім кепілдік бере алмайды. Ешкім карантиннің экономика, қаржы жүйесіне

қаншалықты зиян тигізгені туралы зерттеу де жүргізбеді, болашақта тұтынушылардың төлем қабілеті қай бағытта болары да белгісіз. Осындай сәттерде кәсіпкерді интуиция құтқарады. Стратегияның өзі көп жағдайда интуициямен жасалады. Ол шынайы нәтижеге апарса, нұр үстіне нұр. Түсініксіз жағдайда нақты стратегия жасау қиын. Жоғарыда айтқан тұрақсыздық бар. Кем дегенде үш жылдан кейін компания қалай өзгереді деп жазып қойыңыз. Сізге психологиялық стимул беріп, оны орындауға өзіңіз де құлшынып тұратын боласыз.

Егер сіз кәсіпорныңыздың алдағы бір жылға арналған даму жоспарын жазсаңыз, ол – стратегия емес, тактика екенін біліп жүріңіз. Стратегиялық жоспар – ұзақ мерзімді, үш жылдан бес жылға дейінгі аралықты қамтиды. Ол компанияның даму бағыты қандай, нендей көрсеткіштерге ұмтылады деген сұрақтарға жауап беруі керек. Бірақ кейінгі кезде ол керек пе деген сұрақ туындап отыр. 2020 жылғы карантин, әлемдегі пандемия ұзақ мерзімді стратегияның пайдасыз болатынын көрсетті.

Стратегия – ресми құжат емес, заңды күші жоқ, бірақ әр кәсіпкердің ойында болуы тиіс мәселе. Мысалы, менің ұзақ уақыттан бері сызып жүрген жоспарымнан кейін бізде төмендегідей стратегия қалыптасты:

– 2021 жылы капитал айналымы 70 миллиард теңгеге жетіп, қазіргі өнімдерге қосымша 4 өнім қосылуы, 2022 жылы айналым 130 миллиард теңгеге жетіп, 6 өнім қосылуы және 2023 жылы капитал айналымы 300 миллиард теңгеге жетіп, қосымша 10 өнім енгізілуі керек.

– 2021 жылы автокредит бойынша нарықтағы 3 пайыз үлесті 7 пайызға жеткізу керек, жаңа өнімдер үлесі де көбеюі қажет;

– 2025 жылы өз нарығымызда *unicorn*¹⁰ болуымыз керек.

Қазір біз Қазақстаннан бөлек Ресей нарығында бармыз. 2020 жылы Өзбекстан мен Қырғызстанды қосқанда – төрт мемлекетке, кейін алты мемлекетке шығуымыз керек еді. Бірақ пандемия жоспарымыздың тас-талқанын шығарды.

Стратегияны құрғанда компанияның ішкі потенциялына, қызметкерлердің әлеуетіне де қарау керек. Мәселен, мен әрбір бөлімге: «Қандай жоспар ұсынамыз, не істей аламыз?» – деген сұрақтарға жауап жазуды тапсырамын. Егер бірінші басшының стратегиялық жоспар құруға қабілеті болмаса, сырттан саған ешкім жасап бермейді. Сырттан келген маман сол саланы білгенмен, кәсіпорынның ішкі кухнясынан, команданың ресурсынан хабары жоқ. Тек басшы ғана деңгейінің қай шамада екенін анық біледі.

Стратегия қарапайым армандаудан басталады.

Қазір компаниямыз отырған кеңсемізді 2018 жылы көз алдыма елестететін едім. Сенесіз бе, 2016 жылға дейін біздің жеке кеңсеміз болмады. Қазақстанды бағындыру-

¹⁰ «Жалғызмүйіз» (*unicorn*) – бес жыл ішінде капиталдандыруы бір миллиард доллардан асқан стартап-компания. Алғаш рет бұл терминді 2013 жылы Cowboy Ventures негізін қалаушы, танымал венчурлық инвестор Айлин Ли пайдаланды. Сол кезде әлемде жалғызмүйіз деуге келетін 39 компания бар еді. 2020 жылдың соңына қарай олардың саны 450-ден асты.

WhatsApp мессенджеріне бір миллиард доллар межесіне жету үшін екі жыл, ал Uber-ге екі жылдан көбірек уақыт қажет болды. Электрокарлар өндіруші Tesla бұл көрсеткішке төрт жыл ішінде жетті. Салыстыру үшін айта кетсек, Fortune 500 тізіміндегі компанияларға капиталын бір миллиард долларға дейін жеткізу үшін 20 жылдай уақыт керек болатын.

ды жоспарлаған мен қызметкерлердің жанында ноутбукпен жұмыс істеп отыра беретін едім. Сол жылы Алматыдан «Байзақ» филиалының жанындағы бір бөлмені жалдадық. Серіктесім Руслан, бухгалтер әйелім үшеуіміз бірге отырамыз. Өзге филиалдардың кеңсесі болды, олар «алдыңғы шепте», яғни клиенттермен тікелей келісім жасап, қызметті сату тәрізді жұмыс істегендіктен, жақсы жерде отыруы маңызды еді. Кейінірек 180 шаршы метрлік кең кеңсе сатып алдық. Он бес адам еркін жұмыс істейді, жанымдағы үш адамға қарап, кіммен толтырамын деп ойлайтынмын. Сол аралықта геометриялық прогрессиямен өсіп, кеңсеміз он бес адамға тар бола бастады.

Алматының қымбат ауданында орналасқан бір тұрғын үй кешенінің жертөлесінде орналасқан кеңсемізді сату қиын болады деп ойладым. Оны өзіміз жүз мың долларға сатып алған едік. Үстінен тағы қомақты ақша қосып, қазіргі көп қабатты тұрғын үй кешенінің жетінші, сегізінші қабаттарын сатып алдық. Қазір толық меншігімізде. Бірақ арман таусылған емес, енді компания үшін жаңа, жеке ғимарат болғанын армандап жүрмін. Және ол жоспарлардың орындалатынына да сенемін. Бес жыл бұрынғы күнделіктерімді ақтарсам, жазғандарымның көпшілігі орындалған екен.

Бұрын еліміздің барлық қалаларын көріп шығуды ойлайтынмын. Бірақ тек саяхат үшін емес, шаруамен барып, жұмысын тындырып әрі жаңа жерді көріп қайтатын кәсіпкер болуды елестетін едім. Ол қиял орындалды, Қазақстанның қай қаласында болмасын филиалымыз бар. Кез келген уақытта сол жақтағы команданың жұмысын көремін деп, ұшып барып қайтсам болады.

«Бір бас – жақсы, екі бас – одан да жақсы» деген сөз бар. Бағытыңнан ауытқысаң, тура жолға қойып, көмектесетін білікті адамның болғаны жақсы. Бірақ стратегия жасау

бірінші басшының жауапкершілігінде болатынын есте сақтаңыз. Көптеген ірі компаниялар стратегиялық жоспар дайындау үшін McKinsey, «үлкен төрттікке» (Big Four) кіретін Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young және KPMG тәрізді компаниялардан мамандар шақырады. Бірақ олар әрдайым консультанттардың рөлін атқарады. Стратегияны бөрібір де бірінші басшы өзі жасауы керек. Оның маңыздылығы да – осында. Басқармада негізгі шешім қабылдауға атсалысатын адамдар болады, олардың идеясын сұрау – маңызды. Қай уақытта болмасын, командаңның потенциалын біліп отыру қажет. Керемет стратегиялық жоспар құрғанмен, оны орындайтын білікті кадрлар, жеткілікті қаржы, инвестиция болмаса, жүзеге аспайды. Бізге өзге супер, әлемдік деңгейдегі компанияның дайын стратегиясын әкелсе де, біз оны орындай алмаймыз, шама мен күшіміз жетпейді. Қазақтың: «Әркім көрпесіне қарай көсілуі керек», – деген мәтелін ұмытпаған жөн.

Бірде кәсіпкер танысым келді. Жеке шаруа қожалығы бар. Ауылдық өңірде жүз шақты қой бағып бастаған. Соны жайып жүріп, қойымды он мыңға жеткізсем деп армандайтын едім дейді. Сол жайылым жерді сатып алсам деген ниеті болған. Қазір өзі ойлағандай – он мың қойы, бес жүз жылқысы мен екі мың бас сиыры бар. Ауылда азық-түлік дүкенін ұстайды. Енді қалаға көшіп, жинаған қаржысын ауыл шаруашылығынан бөлек құрылысқа салғысы келеді. Түрік сериалдарынан көрген шыны кеңседе отырып, құрылыс сызбаларын талқылайтын кәсіпкерлердің образы есінде сақталып қалыпты. Сол деңгейге дейін жеткісі келеді. Мен танысымның ойын жүзеге асыра алатынына сенімдімін.

Кез келген нәрсе ең бірінші мида орындалады, содан кейін шынайы өмірде жүзеге асырылады.

Бірінші ойыңды мида елестетіп, әбден пісіріп болған соң оны орындауға кірісе беруге болады. Кәсіпкерде елестете білу, болашаққа үңіле алатындай қырағылық сияқты қасиеттердің болғаны артық етпейді. Бұл – табысты болудың бір құпиясы. Стратегия осындай көріністерден кейін пайда болады. Бірақ танысыма әу баста қалаған іргетасының мықты болып тұруына кеңес бердім. Өзі құрылысты бағындырамын деп кеткенде, жинаған малына бас көз болатын сенімді адамы болуы керек. Осыған дейін ескерткеніміздей, бизнес өзінен-өзі дами бермейді, күтім керек.

Кәсіпкерлердің барлығында стратегиялық жоспар жасайтын ортақ алгоритм бар, ол – көз алдына елестете білу, қиялдан – арман, арманнан – мақсат, мақсаттан – жоспар шығару қабілеті. Ойыңдағы армандарыңды нақты қадамдармен байланыстырып жоспар құрсаң, оны жүзеге асыруға мүмкіндік бар. Бірақ жоғарыда айтқан команданың потенциалын ұмытпау керек. Ресурсың, шамаң жетпейтінін біле тұра, айға ұшатындай жоспар құра беру – өз кәсібіңді өлтірумен тең.

Стратегия болу керек, бірақ қандай мерзімге екенін компания құрамы өзі анықтайды. Бір жылға дейінгі жұмыстарды – жылдам жоспар, тактикалық шаралар дейді. Ал үш жылдан кейінгі стратегия – ұзақ мерзімді деп аталады. Пандемия ұзақ мерзімді стратегияның қажеті жоқ екенін көрсетті. Бес жылға дейінгі жоспар жасаудың тіпті қажеті жоқ, үш жылдың өзі жеткілікті. Бірақ мұны да нақты деуге келмес, әлем әп-сәтте өзгеруі мүмкін. Біз 2020 жылы шетелден филиал ашамыз деп отырғанда, Қазақстандағы филиалдардың жұмысын тоқтатуға мәжбүр болдық. Бір-екі ай ішінде нарықтағы компаниялар жұмысты бастау керек пе, әлде күтеміз бе деп абдырап қалды. Тез арада онлайн қызметті жетілдіруге тура келді.

Бір жылғы жоспардың күл-талқаны шыққанда, бес жылға дейін жоспар құруға кеңес бермеймін.

Стратегия барлық компанияларда, тіпті мемлекетте болады. Қазіргі «Азаматтарға арналған үкімет» бағдарламасын Big Four компаниясы 2019 жылы 80 миллион теңгеге жасап берген дейді. Біз үшін ол ақылға сыймайтын сома, біз қызметі үшін ары барса бір-екі миллион теңге алатын компания іздейміз. Қымбат сомаға ұзақ мерзімді стратегия жасату керек емес, бір жылдан кейін не болатынын бағалай білсе жетеді.

Стратегиялық жоспарлары мықты, болашақты көре білген кәсіпкерлер нарықты өзгертеді. Темекі өндіруші компаниялар байып отырғанда, электронды сигареттер келді. «Жағымсыз иіс шықпайды, фильтрі сапалы», – деген артықшылығымен нарықты жаулай бастады. Кино өндірісін Netflix өзгертті. Бұдан былай жаңадан шыққан фильмді көру үшін кинотеатрға бару қажет емес. Илон Маск әлемді тегін интернетпен қамтамасыз етуді ойлап жатыр. Ол мақсаты жүзеге асса, ғаламтор ұсынатын провайдерлердің нарығы қандай болатынын елестетудің өзі қорқынышты. Жылдам интернет көп нәрсені өзгертетіні анық.

Стратегия компания рейтингіне әсер ете ала ма? Жауабы – иә. Оған отандық банктердің кейсі дәлел болады. 2020 жылы қазанда халықаралық Standard & Poor's агенттігі Jysan Bank рейтингін төмендетті. Себеп – стратегиялық тұрақсыздық. Ал осыдан біраз уақыт бұрын Jysan Bank «АТФБанктің» акцияларын сатып алмақшы екенін жариялаған. Дәл осы жағдай рейтингтің төмендеуіне себеп болуы мүмкін. Екі банк қосылғанымен, екі тараптың топ-менеджерлері дұрыс стратегиялық жоспар құра алмаған. Болашаққа бағдарың анық болмаса, бизнестің ертеңіне де болжам жасау қиын болады. Сондықтан компанияның

алдағы уақытта қандай көрсеткішке жетуі, қай деңгейде болу керек екені туралы әрдайым нақты жауабыңыз болуы керек.

Стратегияны күрделендірмеңіз. Мен оны менеджерлерге таныстыру үшін презентация ретінде дайындай саламын. Сол жеткілікті. Қарапайым жұмыс та түсінікті болады.

Стратегияны барлық бизнестен талап етпейді. Шағын дүкені немесе бес жүз адамға арналған наубайханасы бар кәсіпкердің де ішкі арманы болады. Бірақ кейде оны жүзеге асыру үшін ауқымды стратегия қажет емес. Еуропадағы «Мишлен жұлдызын»¹¹ алған шағын жанұялық мейрамханаларда да стратегия бар деп ойламаймын. Оларға әлемді жаулап алуға қарағанда, өздеріндегі сапа мен деңгейді кейінгі ұрпаққа қалдырып кету – маңыздырақ. Стратегия амбициясы бар, масштабтанамын деген бизнеске керек.

Қауіпсіздік. Бизнес алаңсыз жұмыс істеп, барынша дамуға, кеңеюге назар аудару үшін жолындағы тәуекел, қауіп-қатердің алдын алып отыру керек. Кез келген саланың еркін дамуы үшін бірінші қауіпсіздіктің қамтамасыз етілуі – шарт.

Қауіп түріне байланысты қауіпсіздікті үшке бөлуге болады: физикалық, экономикалық және ақпараттық.

Физикалық (материалдық) қауіпсіздік дегеніміз – материалдық игіліктерге, кеңсе, ғимарат тәрізді инфрақұрылымға, жұмыс істейтін қызметкерлердің денсаулығына

¹¹ «Мишлен жұлдызын» 1900 жылы автомобиль шинасын шығаратын компания иесі Андре Мишлен ойлап тапқан. Ол көлік жүргізушілері үшін жол бойындағы ең қымбат деген дәмханаларға жұлдыз белгісі қойылған анықтамалық жасап шығарады. Кейінірек бұл оның сипаты өзгеріп, дәмхана бағасы қымбат болғаны үшін емес, оның сапасы, аспаздың еңбегі үшін берілетін бағалау жүйесіне айналды. Қазір «Мишлен жұлдызын» әлемнің ең үздік мейрамханалары ғана ала алады.

зиян келмеуі және оның қамтамасыз етілуі. Өзгелерге қарағанда қаржы компанияларына «ақша да, байлық та осы жерде» деген оймен жиі шабуылдайды, әсіресе түнгі мезгілде.

Физикалық қауіпсіздік – өте маңызды. Бірақ уақыттың ағымына сай оған қажеттілік те азайып жатыр. Мәселен, бұрын инкассация үшін жеке күзет керек болса, қазір компаниядағы төлем электронды түрде болған соң, оның өзектілігі төмендейді. Әрине, банкоматтарына ақша салуы керек ірі банктер үшін бұл әлі де көкейкесті. Күзет бөлімін құрсақ, күзетшілерге қару ұстауға рұқсат беретін лицензия алуымыз керек. Оның орнына нарықтағы күзет компанияларына жүгінуге болады. Бір адамның орташа айлығы 80 мың теңге, демалыспен екі-үш күзетші істейтін болса, әр филиалдың оларға айлық шығыны 240 мың теңге шығады. Бір ғана бөлім үшін сондай бір үлкен сома емес, бірақ отыз филиалға санасақ, айына 7 миллион, жылына 86 миллион теңгеден асады. Тек қана күзет үшін, бұл – өте үлкен шығын. Оны азайту мақсатында біз қызметкерлерге мән бердік. Әр филиалға менеджер – екі ер адамды, кассир – бір әйел адамды аламыз. Бір емес, екі ер адамның отыруы аздаған уақытқа болса да, қорғануға мүмкін береді. Сол аралықта дабыл нүктесін басып қалса, күзет сигнализациясы ойнап, бес минут ішінде қаруланған азаматтар келеді. Біздің кеңсемізге түнде басып кіргісі келгендер болды. Тіпті, бірінші қабатта орналасқан филиалдың терезесінің сыртындағы темір торды машинаға байлап, жұлып алуға тырысқан. Ондай сәттер әрдайым болады, мүлде болдырмау мүмкін емес, тек сақтық шараларын күшейту керек. Мәселен, ер азаматтарға басымдық беруден бөлек, сейфтерді бірден жерге қатырып орнатып тастаймыз. Сонда оны өзімен ұрлап әкете алмайды. Осындай ұсақ-түйектің өзі қауіпсіздік сақтауда көмек береді.

Экономикалық (ішкі) қауіпсіздік – компаниядағы қаржы айналымының, капиталдың сақталуы, қорғалуы. Яғни, тапқан табыстың, түсімнің қолды болып кетуіне жол бермеу.

Ішкі қауіпсіздік бөлімін құрған күннің өзінде жалақыларын ақтай қоятынынан күмәнім бар. Басқа банктерден жиі байқаймын, ішкі қауіпсіздік қызметкерлерінің бос уақыты көп, жүктемесі аз. Күні бойы уақытын қалай жұмсарын білмей жүретіндері де бар. Жұмысы аз, бірақ жалақысы тұрақты адамдарды көрген соң ұжымдағы аура бұзылады.

Бізде ол бөлімнің орнын толтыратын адамдар да жеткілікті. Ішкі қауіпсіздік қызметкері, заңгерлер, хард коллекшнде¹² жұмыс істейтін физикалық жағынан мығым жігіттер бар. Альтернатива болған соң жеке бөлім ретінде құрудың қажеті жоқ деп шештік. Әр филиалда күзет болмағанымен, айырбастау пункттерінде қорғаушылар қойылған. Есік сыртындағы құлып пен торды күшейтеміз.

Өкініштісі, қаржы компаниясы болған соң қызметкерлер өздерінің қаржылық білімін теріс мақсатта пайдаланады. Жылына бір рет қаржы жымқыру, құжаттарды жалған толтыру сияқты жағдайлар болып тұрады. Ондай адамдарға компания есігі бірден жабылады, кейбірі қылмыстық жауапкершілікке тартылады. Басшының қателігінен де болатын жағдайлар бар. 2015 жылы бизнестегі жауапкершілікті бөлу (делегирование) дегенді енді ғана үйреніп жүр едім. Түсінгенім бойынша, ком-

¹² Hard collection – қарызды сотқа дейін жеткізбей қайтарудың екінші кезеңі. Банк немесе коллекторлық агенттік өкілдері қарызын қайтару үшін борышкерлермен жеке кездеседі. Олардың қарызды қайтаруға міндетті екенін ескертіп қана қоймай, несиені қайтарудың қандай жолдары бар екені, қандай кредиттік ұйымдардан ақша алуға болатыны туралы кеңес береді.

паниядағы өте маңызды деген салаларды бірнеше менеджерже бөліп бердім. Тиісінше, олардың құзіреті де кеңейді, өз бетінше дербес шешім қабылдай алатындай еркіндік те берілді. Оны экс-әріптестеріміз өз мақсатында пайдаланған сәттер болды. Кейбірі – тек өз мүддесі үшін, өзгелері – жақындарына көмектесу үшін жоқ кепілзатты бар тәрізді көрсетіп, кассадан ақша берген. Құмар ойындарына ұрынып, бәс тігуге барған қызметкерлеріміз де болды. Байқағаным, адам бойындағы ынсапсыздық, дүниеқұмарлық осындай әрекеттерге апарады. Жақсы жалақысы, бонусы болғанына қарамастан, ақшаның ортасында жүріп, ойы бұзылады екен. Тіпті кейін белден басып, заңсыздыққа барып, ақшадан да, абыройдан да, жұмыстан да айырылды.

Қызметкерлердің біліксіздігінен де шығын болады. Кейбір кассирлер жұмыс үстінде шатасып кетіп, ақша жоғалтады. Бірі – созбалақтамай ашығын айтса, өзгелері – орнын жабамын деп жасырып жүріп, батпаққа батқанын байқамай қалады.

Қаржы мәселесінде сыртқы күштерден бөлек ішкі қауіпсіздік – өте маңызды. Әрдайым бақылау, қадағалау жүйесін жетілдіріп отыру керек.

Инсайдерлік ақпаратты сыртқа шығарғандар да болды. Біз дер кезінде сезбей қаламыз, соңынан бәсекелестеріміздің тура біз тәрізді қадамдарға барғанын көреміз. Несие беру шарты, жеңілдіктер, тіпті жарнама түріне дейін бірдей болады. Мойындау керек, инсайдерлік ақпаратты қорғау жағынан әлсізбіз. IT қауіпсіздігін жақында ғана қолға алдық, қауіпсіздік бөлімдерін енді жасақтап жатырмыз. Бұрын компьютерді бағасына қарап ең арзанын алушы едік, оның қауіпсіздігіне, оңай бұзып кіруге болатынына бас қатырмайтынбыз. Қазір бұл қателіктердің алдын алдық. Мәселен, компьютерлерімізге

флешка салуға болмайды, корпоративтік поштадан басқа поштамен жұмыс істеуге тыйым салынған. Интернетке шектеу қоймадық, өйткені бұл – адамның еркіндігін шектейді.

Инсайдерлік құпияны таратқан қызметкерді іздедік. Әріптестермен сөйлесіп: «Кім екенін іштей сезіп отырмыз», – деген қитұрқы психологиялық тәсілдер қолдандық. Бірақ кім екені анықталған жоқ, әрі одан үлкен шығын да келмеді. Бұл мәселені шешу үшін өте білікті маман керек, бірақ оны жалдауға бармадық – шығынымыз көп болушы еді. Оны ұрлаған бәсекелестердің дәл біз тәрізді дүниелерді көшіріп, қайталап жүргенін көрдік, бірақ бізге орасан зор шығын келді деп айта алмаймыз. Іштей: «Егер біз жасаған жұмысты көшіріп, біз тәрізді болуға тырысса, маңызымыздың, салмағымыздың бар болғаны ғой», – деп бір масаттанып қалдық.

Қызметкерлер тарапынан заңсыздық болмас үшін қадағалау процестерін күшейту керек немесе бизнес-процестерді ауыстыру керек. Мәселен, бұрын клиентті кепілзатпен фотоға түсірмейтін едік, бірақ кепілзатын жалған айтып, алдап кететіндіктен, суретке түсіретін болдық. Кейбір азаматтар қызметкерлерімізбен сыбайласып, ақшаларын толық төлемесе де, кепілзатын шешіп алған кездер болды. Енді кепіл беруді орталықтандырып, кассаны тексеріп отырамыз. Алаяқтықтың түрлері көп, барлығының алдын алу мүмкін емес. Супер қауіпсіздік жасау үшін ірі банктердің қауіпсіздік жүйесін алып, орната салуға да болады. Бірақ, ол бізді артық шығынға батырады, жылдамдықты азайтады. Бәрін бірден енгізсек, бюрократизм орнайды, сондықтан жыл сайын кезең-кезеңімен күшейтіп отыруға тырысамыз. Біздің ерекшелігіміз – қарапайымдылықта.

Ақпараттық қауіпсіздік – хакерлердің, бизнеске зиянын тигізгісі келетін немесе оңай пайда тапқысы келетін

киберқылмыскерлердің компанияның ақпараттық жүйесіне шабуылдауының алдын алу. Электронды поштаға шабуыл, электронды құжаттардың ұрлануы – барлығы осыған жатады. Біз компаниямыз үшін ақпараттық қауіпсіздіктің қаншалықты маңызды екенін түсініп, оны нығайтуға тырысып жатырмыз.

Бұл мәселе күннен күнге өзекті болып келе жатыр және ең көп қауіп төнетіні де осы сала деп айтуға болады. Біздің клиент алдындағы жұмысымыз, құжаттарды басқаруымыз, барлығы электронды түрде жасалады. Сондықтан ақпараттық қауіпсіздікті жеке бөлім ретінде бөліп шығаруды дұрыс деп ұйғардық.

Ақпараттық қауіпсіздік ұғымы компьютерде антивирустың болуымен, поштаға ұзақ, күрделі пароль орнатумен шектелмейді. Компаниядағы ішкі есептер, клиент туралы мәлімет, сараптама, баяндамалар, бәрі де электронды түрде сақталған ақпарат. Егер олар ұрланса, жүйеге шабуыл жасалса, біздің компанияның жұмысы тоқтайды.

Алматыдағы бірнеше қаржы компанияларының сайттарына шабуыл жасаған сәттер болды. Жәбір көргендердің барлығы Ішкі істер министрлігіне, Ұлттық қауіпсіздік комитетіне арыз жаздық, бірақ нәтиже болмады. Көбінде кең тарағаны DDoS-шабуыл жасау, бір сәтте сайтқа 30–40 мыңдай адам кіргенде, сервер ол жүктемені көтере алмай, құлап қалады. Кейін Мәскеудегі филиалдың серверіне шабуыл жасалып, сол жерден бүкіл ақпарат ұрланды. «Даркнеттен»¹³ хакерлер поштамызға:

¹³ Даркнет – интернет ішіндегі жасырын желі. Ол жерде сауда жасауға, ақпарат алуға, өзара хабар алмасуға болады. Бірақ оны қарапайым түрде іздеу жүйелерінен тауып, стандартты браузер арқылы аша алмайсыз. Оның қатысушылары анонимді жұмыс істейді, олардың әрекетін ешкім шектей алмайды, цензура жоқ.

«Сатып алсаңдар ғана қайтарып береміз», – деп хабарлама жазып жіберіпті. Алдымен өз бетімізше ізденіп көрдік, бірақ кейін олар сұраған соманың жартысына дейін саудаласып, сатып алдық. 4000 доллар шығындандық. Сонша жыл жинақталған мәлімет болған соң, сатып алуға тура келді.

Қауіпсіздіктің әр саласында осындай нюанстар өте көп, сондықтан біздің әлі де болсын еркін жұмыс істей алатын қауіпсіз компания құрамыз деген жоспарымыз бар.

Біраз уақыт бұрын компаниямыздағы ақпараттық қауіпсіздік деңгейін анықтау үшін мәскеулік IT мамандарға хакерлерден, кибершабуылдардан қорғану тәсілдеріне аудит жасаттық. Олар екі апта бойы қашықтан тексерді.

«Осы саланың тілін білетін адам компания кеңсесінің жанына келіп, жалғыз ноутбукпен-ақ жарты сағат ішінде компаниядағы ақпараттық жүйенің быт-шытын шығара салады», – деген жағымсыз қорытындыға келді.

Он жыл бойы құрылған компания жұмысын жарты сағатта тоқтату оп-оңай шаруа болып шықты. Олар бізге шабуылдардан қорғану тәсілдерін толығымен жазып берді, ал оны іс жүзінде пайдалану үшін ай сайын 10 миллион теңгеге дейін шығындануға тура келеді. Біз мамандар ұсынғандай қымбатқа түсетін қорғаныс тәсілдерінің барлығын қолданбадық, тек ең минималды деген жолдарын таңдадық. Өйткені, салдары орасан зор болғанмен, мұндай шабуылдардың болу ықтималдығы – өте төмен.

Қауіпсіздік – өте құнды дүние, ол үшін қомақты бюджет бөлуге тура келеді. Физикалық, экономикалық немесе ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз етуге болады, бірақ шығындалуға дайын болу керек. Үлкен компаниялар бұл бағытқа үлкен қаражат жұмсайды.

Қауіпсіздіктің барлық түрін назарға алу керек, бірақ белгілі деңгейге жеткен соң ғана. Алғаш бастағанда кәсіптің қауіпсіздігі бойынша барлық ауыртпашылық кәсіпкердің мойнына жүктеледі. Күзет жалдауға, IT маман тартуға шамасы болмаса, тәуекелдермен өзі жұмыс істейді.

Жаңа бағытты іске қосу, әу бастан барлық аспектілерді ескеру – бизнесте бірден бола бермейді, кәсіптің дамуы барысында қосылып отырады. Барлық «фишканы» бірден қосып тастап, білікті мамандарды түгел жұмысқа алып, ең үздік құралдармен жабдықтаған күннің өзінде сізде бизнес те, таза пайда да болмайды. Жаңа бастаған кәсіпкер болсаңыз, бизнестің эволюциясынан өтіңіз, кезең-кезеңімен жаңашылдықты қосып отырыңыз.

Компания көлемі өскеннен кейін ғана қосымша қорғаныс құралдарын енгізуге болады. Қорғаныс деңгейі сіздің қанша қаржы жұмсауға дайын екеніңізге тікелей байланысты. Егер компания жұмысы бір сәтте тоқтамауы, ешқандай сыртқы күш мүлде зиянын тигізе алмауы керек десеңіз, ол сізге тым қымбатқа түсетінін де ұмытпаңыз. Ал: «Компания жұмысында үш сағат немесе бір күнге дейін үзіліс болса да шыдауға болады», – дегенге көнсеңіз, қорғанысқа аз қаржы жұмсайсыз, бірақ онда тәуекелдерге де дайын болыңыз.

Біз әзірше шамамыз жеткенге дейін қорғанышпен жұмыс істеуге тырысамыз. Бұл – компания жұмысына зиян ғана емес, біз үшін – репутациялық тәуекелдер де. Осыдан бес жыл бұрын TASCREDIT филиалдарының жұмысы бір күнге тоқтап қалса, тек ыңғайсыздық туғызар еді, бірақ үлкен резонанс жасай қоймайтын. Ал қазір бір филиалдың жұмысы істен шықса, ол үлкен проблемаға айналады.

Бұл ірі компанияларға тікелей қатысты, ал шағын бизнес үшін «өте қажет, міндет» деуге келмейді. Кәсіпті енді

бастаған кезеңде физикалық қауіпсіздікті қамтамасыз етіп, материалды ресурстарыңызды сенімді қорғасаңыз жеткілікті. Ал уақыт келе, жаңа технологиялардың енуіне қарай қауіпсіздікке кететін шығындарды да оңтайландыруға болады.

Инвестиция салу. Бизнес өсуі үшін қаржы керек. Егер компания өсіп, тұрақты дамуға жетсе, пайда көп болса, басқа саланың да тамырын басып көруге болады. Маған түрлі сала өкілдері жиі хабарласады. Әзірге өзімнің, компаниямның сұранысын толық қамтамасыз ете алмағандықтан, көбінен бас тартамын. TAS GROUP компаниялар тобының өзінде бірнеше жоба бар, артық инвестицияны сол нысандарға салғаным дұрыс. Біріншіден, қаржымды дұрыс жұмсап жатқаным сенімді боламын, жоба сәтсіз болса да – өзге емес, өзімнің тәжірибем үшін пайдаланғанымды білемін. Екіншіден, ол қаржы тек өзіме жұмыс істейді. Кәсіпкерлерден жиі ақша сұрайды. Көмектескен жақсы, бірақ ол – қолыңдағы барды елге құр бере салу деген сөз емес. Ол – кәсіпкер үшін пайдасы жоқ, құр шығын. Кәсіпкердің өзіне жүк болады. Сондықтан түскен пайданы дұрыс жаққа, дұрыс жерге жұмсай білу керек. Қарапайым тілмен айтқанда, ақшаны табу – қиын, оны пайдалы жұмсай білу – одан да қиын.

Элизабет Холмс туралы естідіңіз бе? Мансабының ең жұлдызды сәтінде оған «Стив Джобстың әйел нұсқасы» деген лақап ат берген. Холмстың оқиғасы – сәтті инвестиция тартудың және инвестор ретінде инвестициясынан айырылып қалудың ең тамаша кейсі.

2003 жылы Стэнфордтағы оқуын бітірмеген күйі тастап кеткен жиырмадан асқан жас қыз Theranos атты

стартаптың негізін қалады. Ол стартаптың мақсаты – бір ғана қан тамшысы арқылы адам ағзасына 240 түрлі сынама жүргізетін технология, құрылғы шығару болды. Яғни, сіздің қолыңыздан бір тамшы қан алып, арнайы чиппен аппаратқа салады, ол аз уақыт ішінде гемоглобин, қант мөлшерін ғана емес, сіздің қандай аурумен ауыратыныңызды анықтап береді. Енді әр анализге уақыт жоғалтудың қажеті жоқ, бір тамшы қан мен бірнеше минут жеткілікті. Бұл – медицинадағы ең үздік стартаптардың бірі болуы керек еді. Холмс ең жас миллиардер ретінде «Форбстың» бірінші бетіне шықты, ол өз өнімін тіпті Пентагонның пайдаланатынын айтып үлгерді. Бірақ барлығы күткен технология ешкімнің қолына тиген жоқ, 2015 The Wall Street Journal журналистері зерттеу жүргізіп, оның ешқандай да ғалым емес, компанияның алаяқ, әлі ешбір құрылғының толық дайын емес екенін, ал жасалған күннің өзінде уәде еткендей 240 емес, 15 сынама жасай алатынын анықтады. Тіпті сынақ ретінде көпшілікке көрсеткен, дәріханаларға қойылған аппараттар қате анализ қорытындысын көрсетіп, тұтынушыларды алдаған. Федералды органдар Theranos компаниясына зерттеу жүргізуге тыйым салып, Элизабет Холмстың үстінен тергеу ісін бастады.

Бар әлемді алдап жүрген уақытта Холмс компаниясы 9 миллиард доллар инвестиция тартып үлгерген. Оған инвестиция салғандардың қатарында Американың алпауыт саясаткері Генри Киссинджер, бұрынғы мемлекеттік хатшысы Джордж Шульц, әйгілі медиамагнат, 21st Century Fox компаниясының иесі Руперт Мердок, ең ірі инвестициялық банктер де бар. АҚШ-тағы ең ірі дәріханалар желісі Walgreens Theranos компаниясымен оның өнімдерін пайдалану үшін келісімшарт жасап та

үлгерген. Кейін инвесторлардың барлығы ақшаларын қайтару үшін Элизабет Холмсты сотқа берді, тергеу жалғасып жатыр, бірақ компания болашағына көпшілігі күмәнмен қарайды.

Бұл оқиғадан түсінуге болатын сабақ – инвестиция салу лотерея сияқты. Бірде джекпот ұтып алсаң, келесі жолы барыңнан айырылып қаласың. Көпшілік стартаптар хайпқа салып, неғұрлым қомақты инвестиция тарту үшін әдемі оқиға ойлап шығарады. Жарнама, презентация – кәмпит сыртындағы жылтыр қағаз тәрізді. Өнімнің ең ұтымды, артық тұстарын көрсетіп, кемшілігін жасырып қалады. Әккі инвестор соны біліп, ұсынып отырған тауар немесе қызметтің қаншалықты пайдалы, болашағы бар және ақшасын салуға татитындай екенін білуі керек. Холмстың оқиғасында, көпшілік медициналық компаниялар (дәріханалар желісін қоспағанда), танымал ғалымдар мен дәрігерлер ол стартапқа мән бермеген, себебі ондай құрылғы жасап шығару мүмкін емес екенін түсінген. Бірақ инвесторлар оны ескерместен қаржысын салып, айырылып қалды.

Инвестиция не үшін керек?

Кез келген бизнесті дамыту, кеңейту үшін ұдайы оның тамырына қан жіберіп отыру керек, яғни қаржы жеткілікті болуы қажет. Тек өзінің таза пайдасымен өсіп отыру басқаша, жоғары деңгейге шығу үшін несие алуға, инвестор табуға тура келеді.

Өсемін деген бизнеске инвестиция керек.

Инвестиция тарту үшін алдымен инвестор қажет. Оны қайдан табамыз¹⁴?

¹⁴ Привлечение инвестиций,
<https://zubrcapital.com/ru/blog/privlechenie-investicij>

- Алдымен жеке таныстардан бастаңыз, өз жобаңыз туралы араласатын ортаңызға жиі айтып, қызығушылықтарын оятуға тырысыңыз. Біріншіден, ол өнімді жарнамалау, сата білу қабілетіңізді жетілдіреді. Екіншіден, таныстардың пайдалы болмай қалған кезі жоқ. Бірі болмаса, екіншісі болашақ инвесторға жөн сілтеуі мүмкін.

- Хакатондарға¹⁵, бизнесмендерге арналған конкурстарға, инвесторлар мен бизнес-періштелерге арналған питчтерге¹⁶ қатысыңыз. Ол жерде арнайы шақырылған инвесторлардың алдында өз жобаңызды таныстырасыз.

- Қандай да бір іс-шараға қатыссаңыз, нетуоркинг күшін пайдаланыңыз. Кәсіпкерлерге арналған ивенттерге, бизнес-конференцияларға жиі барыңыз. Ол жерде кофрейк кезінде инвестормен сөйлесіп, бизнесіңізді таныстырудың мүмкіндігі болады.

- Акселераторлар¹⁷ мен бизнес инкубаторларға арналған бағдарламаға қатысыңыз. Ол үшін аздаған зерттеу жасау керек. Сіздің салаңызға келетін қандай акселератор бағдарламалар бар, қай уақытта өтеді, кімдер инвестор болады деген мәліметтер жинап алыңыз. Бағдарламаға қатысып, инвестор табу үшін міндетті түрде өтініш жіберіңіз.

- Инвестор тарту үшін краудфандинг¹⁸ алаңдарын да пайдалануға болады.

¹⁵ Хакатон – түрлі саланың мамандары (дизайнерлер, бағдарламашылар, менеджерлер) жиналып, бір уақыт ішінде проблеманы шешу жолдарын талқылайтын форум, марафон. Әдетте бір күннен бір аптаға дейін жалғасады.

¹⁶ Питч – инвестор алдында жобасын қысқаша түрде таныстырып шығу. Бір минуттан он минутқа дейін уақыт беріледі.

¹⁷ Бизнес-акселератор – стартаптарға қолдау білдіретін әлеуметтік институт. Олар ментор болу, оқыту, қаржылай демеуші табуға көмектесу арқылы компанияның дамуына ықпал етеді.

¹⁸ Краудфандинг – арнайы интернет-алаңдардың көмегімен өз жобасына қаржы тарту әдісі.

- Жеке қорларға, инвесторларға өзіңіз хат жазыңыз. Бірақ тағы да алдын ала мұқият зерттеу керек. Барлық қор мен инвесторларға жаппай хат жібергеннен гөрі сіздің бағытыңызға келеді дегендерімен байланысқан дұрыс.

Инвестор таптыңыз делік, оның алдында жобаны таныстыру, сеніміне кіріп, келіссөздер жүргізу де – өте маңызды. Төменде бірнеше кеңес ұсынамыз.

- Кездесуге барынша мұқият дайындалыңыз. Өз жобаңыз туралы ғана емес, инвестор және ол қаржы салған жобалар туралы да барлық ақпаратты біліңіз.

- Презентация жасағанда өзіңіздің емес, инвестордың көзқарасымен қараңыз. Яғни, оған келетін пайда, қандай табыс алатыны туралы көбірек айтыңыз. Бірақ цифрларға тым көп берілмеген де дұрыс. Ал презентацияда неге көңіл бөлу керек? Бірінші кезекте инвесторға бизнес-жоспар қызық. Оны өзіңіз жасауға немесе консалтинг фирмаларына тапсырыс беруге болады. Бизнес-жоспарда қажетті инвестиция, қаржы көлемі туралы, жобаңыздың ерекшелігі, артықшылығы туралы толық жазылуы керек. Бизнес-жоспардан инвестор болашағы бар, пайда табуға болатын жобаны көре алғаны дұрыс. Нарықты зерттеп, шағын маркетинг зерттеу жүргізген де артық емес. Міндетті түрде ұсынып отырған тауар немесе қызмет түрін сатып алатын аудитория туралы ақпарат болсын. Өнімнің аудиториясы кімдер, ол қаншалықты сұранысқа ие деген сұрақтарға жауап табыңыз.

- Келіссөздер барысында өз қағидаларыңызға адал болуға тырысыңыз. Егер инвестордың құндылықтары мен ұсыныстары сіздің қалауыңызға мүлде қайшы келсе, «жоқ» дей білу керек. Бірақ оны да барынша сыпайы жеткізіңіз.

- Келіссөзге қол қойсаңыз, оған жауапкершілікпен қараңыз. Өз міндеттемелеріңізді уақытылы орындаңыз.

Егер құжатты бір тәулік ішінде жіберемін десеңіз, міндетті түрде бір тәулік ішінде жіберіңіз. Ондай ұсақ-түйектің өзі инвестор алдындағы келбетіңізді қалыптастыруда үлкен рөл ойнайды.

- Жоба туралы ашық айтыңыз. Жасырып қалған тұсыңызды байқаса, инвестор бірден күдіктенеді. Инвестор идея ұрлайды деп қорқудың қажеті жоқ. Ол сол идеяның жүзеге асырылып, табыс әкелгеніне мүдделі.

Инвестиция алу – бір басқа және оны игере білу – бір басқа. Көпшілік кәсіпкерлердің жіберетін қателігі – ішкі және сыртқы капитал арасындағы балансты сақтай алмауы.

Кез келген қаржы ұйымы, ол сату компаниясы, мемлекеттік мекеме немесе банктер болсын, инвестиция тартады. Бірақ осыған дейін айтқан қаржылай леверидж, яғни ішкі және сыртқы қаржы ресурстарының ортақ қатынасы – барлығына ортақ үлкен проблема. Мәселен, қаржылай леверидж бірге тоғыз болып қалуы мүмкін, онда бір пайызы сіздің жеке капиталыңыз, ал қалғаны қарыз ақша дегенді білдіреді. Дағдарыс кезінде қарыз ақшаның көп болуы бизнесті өлтіріп жіберуі әбден мүмкін.

Бизнес өскен сайын қаржыны басқару маңызды. Бизнестегі ақша жүйесі қан тамыры сияқты. Егер қарыз көп болса, ағзада сырттан келген қан бар да, өз қаны жоқ деген сөз. Бұл – ағзаның өліміне тең жағдай. Сондықтан кәсіпке сырттан қаржы тартқанда оны ретімен жұмсай білу, дұрыс басқара білу қажет.

Инновация және IT. Сөзсіз, біз алтын ғасырда, инновация мен үздіксіз дамып тұрған жаңа технологиялар заманында өмір сүреміз. Бизнес үшін IT-дің қаншалықты маңызды екенін айта берудің қажеті жоқ. Инновация мен IT технологияны қолға алмаған кәсіпкер бәсекелестікке

төтеп беру қабілетін жоғалтады. Әлемдегі IPO-ға шыққан ең бай, ең ірі компаниялар ұзақ уақыттан бері инновацияға көңіл бөліп келеді.

Қазір кәсіпкер ретінде де, масштабын кеңейткісі келетін компания ретінде де инновация мен IT технологияны қолға алуды мақсат қылдық. Ол үшін мықты мамандарды жұмысқа қабылдап, міндетіміз бен болашақ идеяларымызды талқылап, жоспар құрдық. Оларға компаниямыздың цифрлық саласын тексерттік. Әрине, IT маманы ретінде алып-қосарым аз болуы мүмкін, бірақ міндетім – оларға миссиямызды түсіндіру.

Осыған дейін бизнестің эволюциялық дамуынан өтуі керек екені туралы айттым. Яғни, кез келген жаңашылдық өз уақытында қосылуы керек. Трендтен қалмайын деп, IT мамандарын шақырып алып, инновация енгіземіз дей беруге болмайды. Кәсіп алдымен күнкөріс деңгейінен, пайда, ақша табу деңгейінен өтіп, табыс әкеле бастауы керек. Табысы тұрақтанып, масштабқа жұмыс істегенде ғана басқа фишкалар, соның ішінде IT туралы ойлануға болады. Уақытынан тыс, қажетсіз басталған шаралар сізді шығынға батыруы да ғажап емес.

Инновация, IT – бүгін жиі айтылатын ең заманауи сөздердің бірі. Инновация – өндіріске, кәсіпорынға жаңашылдық енгізу болса, IT – бизнестегі процестерді басқару, автоматтандыру.

Қазір ақпаратты басқарудың, процедураларды жеңілдетудің дайын жүйелері бар. Мәселен, кейбір банктер ұсынған POS-терминалдар арқылы бухгалтерлер бірден компанияның қаржылай есебімен жұмыс істей алады. Көпшілік дәмханалар мен мейрамханаларда R-Keeper бағдарламалары орнатылып, автоматтандырылған. Ол арқылы бірден сатылымды, өндірісті, қызметкерлер жұмысын бақылап, қажетіне қарай шығындарды қысқартуға бола-

ды. Инновация өміріміздің барлық саласына еніп жатыр.

Бірақ IT мамандары келіп өздігінен жаңалық енгізіп, әп-сәтте кәсібіңізді дамытып жібере алмайды.

Компанияға сырттан IT енгізе салсам дамып кетемін деген қатаң түсінік болмауы керек. Кәсіпкердің белгілі қызметтерді автоматтандыру бойынша нақты талабы болғаны дұрыс.

Кәсіпкерлер осы нәрсені есте жақсы сақтауы керек, тек тренд болғаны үшін ғана IT мамандарын шақыра беру дұрыс емес. Әрі кез келген кәсіпкер бағдарламашыны шақырып алып, бизнесіне супер инновациялық жаңалық енгізе салуы мүмкін емес. Екі ортада бизнес-аналитик деген маман керек, ол инновацияны жақсартса қандай нәтиже болатынын анықтап, не үшін ендіру керек екеніне сараптама жасайды. Тек осыдан кейін ғана IT технологиялармен жұмыс істеуге болады.

Кейбір кәсіпкерлердің: «Сонша ақша құрттым, бірақ дым бермеді», – деп ренжитіндері бар. Егер жоғарыдағыларды ескермесе, оның еш пайдасы жоқ екені рас. IT-дің өзі таза тәуекел, оның ештеңе бермей қалуы да мүмкін.

IT технологияны енгізу – кәсіпкердің осы саладағы хабарының болуының арқасында, сол саланы зерттеуінен кейін нәтиже беретін процесс. Өзі тәрізді өзге бәсекелестердің бизнесін, олар енгізген өзгерістерді бақылап, нарықтағы трендтерді зерттеп отыру керек. Ол – бизнеске жылдам және оңай енгізуге болатын процесс емес.

«IT мамандарына қомақты жалақы төлеймін, мен айтқандай болады», – деген түсінік жүрмейді, олармен тіл

табыса білу керек. Гуманитарий мен жаратылыстанушылардың арасындағы ойлаудың арасында айырмашылық бар тәрізді, IT мамандары да өзгеше әлемде жүреді, олардың да ойлау жүйесі басқаша. Жұмысты бастамас бұрын не қалайтыныңды дұрыс жеткізіп, олардың түсінгеніне көз жеткізіп алу керек. Қазір көпшілік компаниялар IT мамандарын бағалай бастады. Бұрын ары кетсе компьютердің баптауларын жөндеп, принтерге бояу құйып, антивирус ауыстыратын маман ретінде қабылдайтын еді. Өзгелер арпалысып жұмыс істеп жатқанда, олар асықпай ойын ойнап отыра береді, бірақ жоғары айлық алады. Оның қызметін түсінбеген қызметкерлер тарапынан наразылық болады. Сондықтан IT процестерді енгізіп, IT мамандарды жалдау кезінде бірінші басшының қолдауы керек. Егер бизнестегі бірінші басшы IT процедураларды түсініп, өзі қолдана алмаса, оны қызметкерлер арасында сіңдіруі де мүмкін емес.

Қазіргі инновациялық компаниялардың көпшілігі бірінші басшының қолдауы арқылы жүзеге асқан. Нарыққа алғаш болып кірген банктер қазіргі Kaspi-ден қалып қалды. Оны технокәсіпкер, банктің басқарма төрағасы мен акционері Михаил Ломтадзенің әрекетімен-ақ түсіндіруге болады. Стив Джобс стилінде жеңіл джинсы мен жейде, аяғына банктің корпоратив түсіне сәйкес қызық кроссовка киген ол басшының образына дейін өзгеріс әкелді. Банктің өнімін көшбасшы ретінде бірінші өзі таныстырды, алғашқылардың бірі болып өзі пайдаланды. Өзге банктің басқарма төрағалары немесе атқарушы директорлары халық алдына шығып, ондай таныстыру жасаған жоқ. Олар клиенттерімен «Форбстың» бетінен сөйлесті. Тіпті IT технологиялардың келуіне мүдделі бола қойған да жоқ, Kaspi феноменінен кейін өзгелері жарысып, өз өнімдерін таныстыра бастады.

Алғашында осы компанияға қатысты мынадай қызық кейс болған. Жиырма бір жастағы Мейрам Сыздықов есімді павлодарлық жігіт Kaspi Bank сайтымен жұмыс істеу үшін өзіне ыңғайлы мобильді қосымша дайындап шығарған. Білдей банктің атқаратын жұмысын бір өзі ойлап тапқан жасты өздеріне жұмысқа шақыруға да болар ма еді, бірақ оның орнына банк жігітті сотқа беріп, ол сот үкімі бойынша 30 АЕК көлеміндегі айыппұл төлейтін болды. Мейрам жасаған мобильді қосымшада банк сайтының адресі, әлеуметтік желідегі парақшалары да көрсетілген. Қосымшаның көмегімен ол «Каспи кошелек» арқылы коммуналдық қызметтерді төлеп, әлеуметтік желіде банк қызметкерлерімен хат алмасып отырған. Қызығы, оларға өзінің мобильді қосымша ойлап, соны пайдаланып отырғанын айтып, банк басшылығына сілтемесін де жіберген. Қызметкерлер өз кезегінде жігітке алғыс айтты, артынша компания репутациясына зиян әкелгені туралы хат жіберген. Сотта Мейрам кінәсін жартылай мойындап, бағдарламаны уақыт үнемдеу үшін ғана ойлап тапқанын айтты. Банкке ешқандай материалдық зиян келмеген, павлодарлық жігіт те коммерциялық пайда тапты деп айта қою да қиын. Дегенмен, сот оны «өзгенің тауарлық белгісін пайдаланғаны» үшін кінәлі деп тауып, айыппұл салды.

Мейрамның оқиғасы көпшілікке жария болған соң, әлеуметтік желіде ол туралы жиі жазылып, жұмысқа шақырғандар болған екен. Осыдан кейін Kaspi Bank Мейрамға деген қарым-қатынасын өзгертті. Банк өкілдері кешірім сұрап, тіпті айыппұлдарын да төлеп берді. Жақын танысу үшін Алматыға да шақырған, бірақ Мейрам оқуының келісімшарты бойынша үш жыл бойы ауылда мұғалім болып жұмыс істеуге міндетті.

Әрине, кейбір жаңашылдықтарды IT-дің көмегінсіз жүзеге асыруға болады. Клиенттерге қызмет көрсету сапасын, уақытын жылдамдатудың өзі – инновация. Қарапайым дүкен иесі нанның бағасын тым арзан белгілеп қояды. Оны білген адамдар нанды сол дүкеннен алады, қосымша үйіне керек заттарын да ала кетеді. Маркетинг тәсілін пайдаланып, дүкенге инновация әкелді. Әрине, бастапқыда шығын тәрізді көрінуі мүмкін, бірақ инновацияны монетизацияға айналдыруға болады. Бәсекелестер алдында тұтынушыларға жаңа, қарапайым, арзан қызметтер ұсынсаң ұтасың, келушілер көп болады. Бірақ барған сайын жаңалық ашамын десең, IT-дің көмегіне жүгінбеу қиын болып бара жатыр.

Қазір IT технологиялар өте қарқынды дамуда, оның артықшылығын пайдаланбаудың өзі қателік, меніңше. IT мамандары графикасы кинодан кем түспейтін сан түрлі ойындар жасап шығарады. Ойын ойнаудың өзі – шығармашылық процесс, ол бизнесте керек қабілеттердің қалыптасуына көмегін тигізуі де мүмкін. Оның қандай пайдасы бар?

Tesla мен SpaceX компанияларының негізін қалаушы Илон Маск компьютерлік ойындар оның табысқа жетуіне себеп болғанын, бағдарламалаумен айналысуға әсер еткенін айтады.

Илон видеоойындар ойнауды он жасында бастаған. Сол кезде: «Өзім ойын ойлап тапсам», – деген ниеті пайда болады.

12 жасында бір журналға Blastar деген бірінші ойынын 500 долларға сатып үлгерді. Он бір жылдан кейін ағасымен бірге Zip2 деген компания құрды. Компаниядағы негізгі бағдарламашы Маск болады. Кейін ком-

панияны сатып жібереді. Ол ақшаны Илон X.com компаниясымен қосылу үшін пайдаланды. Нәтижесінде электронды түрде төлем жасап, ақша аударуға мүмкіндік беретін ең ірі төлем жүйесі PayPal пайда болады. PayPal жүйесін 2002 жылы eBay компаниясы Илон Масктан 1,5 миллиард долларға сатып алды.

Бизнес оқу кезінде Еуропадағы компанияларды араладық. Сондағы ірі зауыттарды, компанияларды VR/AR технологиялары арқылы көрдік. Яғни, орныңнан қозғалудың қажеті жоқ, барлығы көзіңізге киетін аппараттың ішіне жүктелген. Тура өзің аралап жүргендей әсерде боласың. Бизнесің технологияны қандай деңгейде пайдаланып жатқанын көріп, қайран қалдық. Ал инженерлер сол аппараттар арқылы сынақтар жасап жатыр. Яғни, жұмыс істейтінін тексеру үшін бірнеше рет жаңа модель жасаудың қажеті жоқ. Сол технологияларды пайдаланып, құрастырып, сол жерде сынақ жасайды.

Әлемдік деңгейдегі бизнестегі инновациялардың мысалын Илон Масктың есімімен байланыстыруға болады. Оның SpaceX компаниясы 2018 жылы әлемге интернет тарату үшін спутниктерін ғарышқа жіберетінін мәлімдеді. Олардың жоспары бойынша, 2019 жылы ғарышқа 4425 спутник жіберілген. Бәлкім, сіз де түнгі аспанда тізбектеліп ұшқан майда жарықтарды көрген боларсыз. Жоба әлі төрт жыл жалғасады. Бір жағынан бұл ғаламтор орнатуға кеткен шығынды да азайтады. Илон Маск тек бір ғана идеясымен танымал емес. Бір кездері ол электромобильдерімен автомобиль өндірісінде төңкеріс жасаса, 2020 жылы тарихта алғаш рет коммерциялық

зымыранды көкке ұшырған кәсіпкер ретінде қалды. Оның ең үлкен арманы – Марсты бағындыру, адамзаттың «Қызыл планетаға» қоныстанғанын өз көзімен көру.

Виртуалды шынайылық футболға да келді. «Арсенал», «Манчестер Сити», «Ливерпуль» тәрізді клубтар технологиялық компаниялармен келісімшарт жасап, матчтарды виртуалды шындық режимінде көруге мүмкіндік берді. Ол арқылы, тіпті үйден шықпай сүйікті клубтың стадионын да аралауға болады.

Виртуалды шынайылық футболдағы көңіл көтерудің немесе коммерциялаудың жолы емес, ыңғайлылық құралы. Манчестерден шыққан Мі Нiera стартабы ол технологияны пайдалы қылудың жолын тапты. Rezzil платформасы спортшыларға стадионға шықпай дайындалуға мүмкіндік береді. Мысалы, адам спорттық аяқ киімін киіп, виртуалды шындық көзілдірігін тағады. Арнайы кілемшеге тұрады. Сырттай ол – тек залдың бір бұрышында тәрізді, ал көзілдіріктің ар жағында ол – стадионда жүр. Аяғымен доп тепкен сайын стадионда ойнағандай әсерде болады. Стадионда көрермендер дауысын енгізуге, жаңбыр жауғызуға, тіпті газонның биіктігін реттеуге болады.

2020 жылы кәсіпкерлермен бірге Кремний алқабына баруымыз керек еді, өкініштісі пандемия тағы да жоспарымызды құртты. Алдағы уақытта сәті түседі деген ниеттеміз. Нағыз IT технологиялар, инновациялар шоғырланған орталықты көру әр кәсіпкер үшін ғанибет нәрсе деп ойлаймын.

Жаңа технология, инновация жас талғамайды. Көпшілік кәсіпкерлер өздеріне жобасын ұсынған жастарға: «Мен мынаны түсінуге кешігіп қалдым, тым ересекпін», – дейді. Меніңше, ол дұрыс емес түсінік. Жаңа өзгерістер жасқа

тәуелді емес. Барлығы адамның санасына байланысты. Адамның жан-дүниесінде осыны орындауым керек деген идея болса, оны іске асыруға көмектесетін мамандар да, қаржы да табылады.

Біздің нарықта жұмыс істеп келе жатқанымызға он жылдан асты. Алғашқы жеті жылда IT саласына қатысты көп өзгерістер бола қойған жоқ. Ал содан кейінгі үш жылда жеке бөлім ретінде жұмысын бастағалы бері үш мың өзгеріс енгізіппіз. Оның барлығы бизнестің клиент алдында икемді, ыңғайлы болуына әсер етеді, қызметтеріміздің нәтижесі бойынша аналитика дұрыс жасалады. IT технологияның сан түрі бар: жасанды интеллект, машиналық үйрету, *deep learning*, т.б. Бізде ақпарат көп, осы технологияларды пайдаланып, өте қомақты нәтижеге жетуге болады.

Бизнесменге көмек берер тұлғалық қасиеттер

Адамның жеке әдеттері мен күнделікті режимінің оның табысына әсері болатынына сенімдімін. Көпшілігі кәсіптің пайдасы, бизнесменнің жетістігі туралы ойланғанда: «Оның сиқырлы құпиясы, ерекшелігі бар», – деген тұжырымға келеді. Орыстар: «Дьявол кроется в мелочах», – дейді. Сол тәрізді көпшілікті қызғыштай қоритын үлкен құпиясы жоқ, барлығы – қарапайым. Табысты бизнесмен күнделікті әдеттерін, қабілет-қасиеттерін дұрыс бағытта қолдана біледі. Адамдар бойындағы әдеттердің өмірін қалыптастыратынын түсіне бермейді.

**Мені табысқа жетелеген
әдеттер бала кезден бастау алады. Таңертең орнымнан тұрғанда бірден төсегімді жинауды, алған затты өз орнына қоюды, тиянақтылықты үйрендім.**

Бір қарағанда, төсек жинаудың менің бизнесмен болуыма қандай әсері бар?

АҚШ-та әйгілі «теңіз мысықтары» («морские котики») деген элиталық отряд бар. Егер голливудтық фильмдерді көрген болсаңыз, «отқа салса жанбайтын, суда батпайтын» бүгінгінің батырлары екенін білесіз. «Теңіз мысығы» болу оңай емес, жүз адамның бесеуі ғана оқуды аяқтап, лайықты статус алады. Оны түсінуге де болады, жаттығу барысы өте қиын, ми батпақ арасында да, қалың орманда да өте береді. 2014 жылы сол отрядтың қатарында болған, әйгілі адмирал Уильям Макрейвен Техас университетінің түлектеріне келіп, өзінің ең танымал сөзін арнады. Ол АҚШ-тың әскери-теңіз күштерінде әскери карьерасын аяқтаған соң, журналистика факультетінде оқыған. Оқу бітірген соң «Төсегінді жина: Сенің өміріңді және бүкіл әлемді өзгертетін 10 қарапайым ереже» атты кітабын жазып шықты. Егер қызық болса, түлектерге арнаған сөзін ютубтен де тыңдауға болады, осы уақытқа дейін миллиондаған көрілім жинады. Хош, сонымен Уильям Макрейвен неге бізді төсек жинауға шақырады, қысқаша үзінді келтірейік:

«Төсек жинау – өте қарапайым, жеңіл тапсырма. Әр күн сайын таңертең инструкторлар казармаға келіп, төсектің қалай жиналғанын тексеретін. Егер бәрін дұрыс істеген болсаңыз, төсектің қыры шығып, көрпе төсекке тығыз жабысып тұрып, жастық тура ортасында тұруы керек. Қосымша жамылғы аяқ жағында тұруы керек. Қарапайым ғана тұрмыстық тапсырма. Бірақ әр күн сайын таңертең төсекті мінсіз жинауды талап ететін.

Бір жағынан бізге сондай қызық болып көрінді. Нағыз батыр, шыныққан, ержүрек «теңіз мысығы» болу үшін таң атпай төсек жинауды үйренуің керек. Бірақ осы уақытқа дейін бұл тапсырманың қаншалықты қарапайым болғанына қарамастан, соншалықты даналыққа то-

лы екендігін аңғардым. Егер таңертең төсекті жинасаңыз – күннің бірінші тапсырмасын орындағаныңыз. Бұл сізге мақтаныш сезімін сыйлайды және одан әрі басқа жұмыстарды бітіруге, мәселелерді тезірек шешуге стимул болады. Күнді аяқтап, өзіңізге есеп бергенде – төсек жинаудан бастаймын деп қаншама тапсырманы орындап тастағаныңызға таң қаласыз. Төсек жинау арқылы ұсақ-түйек жұмыстар да маңызды екенін, оларды да шешіп тастау керек екенін түсінеміз.

Егер сіз қарапайым ғана ұсақ шаруаларды орындай алмасаңыз, маңызды тапсырмаларды да ешқашан атқара алмайсыз. Тым құрығанда, күніңіз сәтсіз болып, үйге келгенде сізді жинаулы төсек күтіп тұрады. Оның өзі ертең күннің жақсы боларына үміт сыйлайды.

Егер өмірді өзгерткіңіз келсе, алдымен төсек жинаудан бастаңыз».

Осы сияқты қарапайым дүниелер бизнес-процестерді дұрыс қалыптастыруды үйретеді. Кәсіпкердің жұмыс кеңсесінде әрбір зат өз орнында тұрса, ол тиімді жұмыс істейді, артық затты іздеуге уақыт жоғалтып, жүйкесін орынсыз тоздырмайды.

Мари Кондо деген жапон авторы бар. Оның *«Магическая уборка. Японское искусство наведения порядка дома и в жизни»* деп аталатын кітабы халықаралық бестселлерге айналған. Оның қағидалары өте қарапайым: үйіңізде сізге тек қуаныш сыйлайтын заттарды ғана қалдырыңыз. Үйдегі заттарды дұрыс, ретімен орналастыра білу керек және оларды бірден орнына қоюды әдетке айналдырған жөн. Мұндай әдістер арқылы сіз өзіңізді және айналыңызды минимализмге тәрбиелеп, күнделікті заттармен дұрыс жұмыс істеуді үйренесіз. «Керек емес заттардан

арылып, тек керектерін сақтаудың мақсаты – бақытты болуда», – деп жазады Кондо. Оның айтқанымен толық келісуге болады.

Артық затты тастағанда, ең алдымен бір қарағанда бізге керек болып көрінетін, бірақ ұзақ уақыт бойы пайдаланбайтын заттардың бар екенін байқайсыз.

Мәселен, кейбір заттарды өзгенің алдында кінәлі болмас үшін сақтап жүруіңіз мүмкін. Мысалы, туыстарыңыз, жақындарыңыз берген, бірақ сізге қажеті жоқ сыйлықты тастайтын кезде олардан ұят болады, байқаса ренжітіп аламын деп сақтап жүре бересіз. Корпоративті мерекелерден келген қалам, күнделік, кілемше, кружка сияқты заттарды да тегін келгені үшін ғана қалай жинап алғанымызды байқамаймыз. Ал сол заттарды көзді жұмып тастай берсеңіз (немесе басқа біреуге сыйласаңыз) айналаңызды, кеңістігіңізді артық нәрседен арылтып, бостандық пен еркіндікті сезіне бастайсыз.

Жұмыс орнымды қалай реттеймін? Ең бірінші қағида – артық заттардың болмауы. Басы артық құжаттарды сақтамауға тырысамын, олар орын алады, шаң басады әрі жоғалып кетеді. Кабинетте екі-үш апта қолданбаған қағаз көрсем жыртып тастаймын. Егер жарты ай қолданбасам, маған мүлде керек емес деген сөз. Электронды нұсқа, пошта мен «бұлт» – өте ыңғайлы. Әр кәсіпкердің негізгі жұмыс орны – компьютері, сол жерде, жұмыс үстелінде реттілік болуы керек. Менің әрбір құжатым өз саласына қарай папкаға сақтаулы тұрады. Бұл, біріншіден – қауіпсіздік. Экраныңда бар дүние жарқырап тұрмайды. Екіншіден, жүйесіздіктің алдын алады.

**Күнделікті әдеттеріңізге назар
аударыңыз, ол – бизнесменнің өз
кәсібін, бизнес жүргізу принциптерін**

дұрыс қалыптастыруына негіз болатын бірінші қадам. Қарапайым ғана өтірік айтпауды, уақытты бағалауды, берген уәдені орындауды және шамаң келмейтін нәрсені айтпауды үйреніңіз.

Ғалымдар белгілі бір әрекетті 21 күн бойы қайталаса, ол әдет болып қалыптасады деген тұжырым айтады.

Уақытты дұрыс пайдалану үшін оның құнын түсіну керек. Оны карантин кезінде ерекше ұқтық деп ойлаймын. Ешқайда шықпай, үйде отырған кезімде күн тәртібімді өзгерттім. Қай уақытта оянамын, қай уақытта қандай жұмыспен айналысамын, барлығын алдын ала жазып тастап, сол күн тәртібі бойынша жұмыс істеуге тырыстым. Оған дейінгі жұмысқа бару, жол жүру уақыты, басқа да кездесулерге жұмсалатын уақыттың бәрі онлайн жұмыс арқылы үнемделді. Еңбек өнімділігі артты. Күн тәртібін реттеудің тиімді екеніне тағы да бір көз жеткіздім.

Жаман әдеттермен міндетті түрде күресу керек. Бірақ адам алдымен өзіне қайсысының шын зиян екенін анықтап, тіпті қағазға жазып алғаны дұрыс. Айналып келгенде, мұның бәрі бойымыздағы ерік-жігерімізге байланысты.

Көпшілік нашар әдеттер бала кезден қалыптасып кетеді және оны жою ұзақ уақытты талап етеді. Мәселен, телефон алғаш пайда болған кезде біз үшін таңғаларлық жаңалық болды. Ұялы телефонмен сөйлесіп жүргендер біз үшін бір саты жоғарыда тұратын еді. Студент кезімде қалтаңдағы телефонның шырылдағаны, оны пайдаланған мақтаныш еді. Бірақ телефонмен сөйлесу құны тым қымбат болды, 1 минут сөйлесу 40 теңге еді. Ол – тым көп ақша, қолыңда телефон болса да, жиі хабарласа бермейміз,

ал хабарласса – бірден алып, жылдам сөйлесуге тырысамыз. Сол әдет әлі күнге дейін бойымда қалыптасып қалған. Біреу хабарласса, мессенджермен хабарлама жазса, бірден жауап беруге тырысамын. Өкініштісі, ол сені алаңдатады, уақытыңды алады.

Компьютерлік ойындар бала кездегі арман еді, таңға дейін ойнауды армандайтынбыз. Кейін бұл уақытты алатын, «уақыт өлтіргіш» әдет екенін байқап, оны да қойдым.

Күнделікті пайдалы әдет қалыптастырған сайын жоспарыңды, арман мен мақсатыңды да соған сай өзгертіп отырады екенсің. Мәселен, қазір мен үшін тайм-менеджмент өте маңызды. Өзге қалаларға, шетелге барғанда әуе компанияларының кестесіне бағынышты болмай, өзіме ыңғайлы уақытта ұшып кете бергім келеді. Соған сай – жеке ұшақ алсақ деген ниет бар. Ірі халықаралық компаниялардың көпшілігінде репутациядан бұрын қызметкерлердің ыңғайлылығы үшін жеке ұшақтары бар екені рас. Сондай деңгейге жетуге біз де талпынып жүрміз.

Шынымды айтсам, табиғатымда люкс заттарға ұмтылу, премиум сегментіндегі дүниелерге қызығу жоқ. Қазір қол жеткізген материалдық игіліктердің барлығы еңбек пен бизнестің арқасында келді.

Кәсіпкер айтқан сөзінде тұруы керек. Берген уәденді уақытыңда орындау – маңызды. Егер бизнесменнің сөзі сенімсіз, ісі дәлелсіз болса, жұмыс істеуі, серіктес, инвестор табуы қиындай түседі. Тағы бір керек қасиет – табандылық, қиындыққа төзе білуі. Бастаған істі соңына дейін жеткізе білу қасиеті – өте маңызды. Бизнес жолы – ауыр жол. Кездескен кедергілерге қарсы тұра алмай, қисая берсе, құлай берсе, ол адамның бизнесмен болып шығуы екіталай. Алдымен өзіне, екінші жасаған ісіне сенімді болуы керек. «Бизнесім дамиды, гүлденеді» деген сенім ғана кәсіпкерді алға жетелейді.

Сенімділік қалыптастыру үшін әрдайым кішігірім жеңістер керек.

Әрине, стратегия – бірнеше жылға созылған, жоспарлар – үлкен болуы мүмкін. Бірақ оны майда бөліктерге бөлшектеп отырып, орындау керек. Кәсіпті алғаш бастап жүргенде өзімнен екі-үш жас үлкен азаматты кездестірдім, қолынан күнделігін тастамайтынын байқадым. Жасаған, жасауы керек жұмыстарының барлығын жазып отырады екен. Тіпті: «Қызымды балабақшадан алу керек», – деген қарапайым заттарды да жазып жүреді. Сонда ұмытып қалмауым үшін қажет дейді. Оның бұл әдетін көрген соң, мен де күнделік жазуды бастадым. Ұсақ-түйек шаруаларға дейін жазып жүремін және жұмысты тезірек бітіруге, бірінен кейін бірін сызып тастауға тырысамын. Оның бәрі маған ләззат сезімін сыйлайды. Он жұмыстың бесеуін орындасам, қалған бесеуін де орындай аламын деген сенімділік пайда болады. Ал барлығы орындалған кезде кішігірім жеңіс ретінде қабылдаймын.

Бизнесменнің әлеуметтік жауапкершілігі

Кез келген бизнесмен кәсібін бастаған күннен өз еркінен тыс экономикаға үлесін қоса бастайды. Ол тауар өндіру немесе оны сату үшін де кішігірім деңгейде болсын инфрақұрылым қалыптастырады, бірнеше адамға жұмыс орны табылады. Бизнесменнің әлеуметтік жауапкершілігі осы жерден бастау алады.

Осыдан кейінгі бизнестің әлеуметтік жауапкершілігі қызметкерлеріне жайлы атмосфера жасаумен жалғасады. Әр қызметкердің денсаулығына, психологиясына зақым тимейтіндей жұмыс орнын қалыптастыру керек, әріптестер өзара кедергі жасамайтындай кеңселердің болғаны лазым. Біздің жұмыстың басым көпшілігі бір орында, компьютер алдында жүретіндіктен, қандай жерде жұмыс істейтіні – өте маңызды. Қызметте жүрген адамдардың лайықты еңбекақысын алуы, ынталандыру үшін қосымша бонустардың төленуі, әлеуметтік пакеттің болуы да – команда алдындағы жауапкершіліктің бір түрі. Ұдайы қызметкерлерінің біліктілігін арттырып отыруы,

тек санға емес, сапаға жұмыс істеуі де керек. Кешенді түрде алып қарасақ, қызметкерлердің деңгейі өсіп дамыған сайын кәсіптің дамуына, табыстың көбеюіне әкеледі.

Адамдарды жұмыс орнымен қамтамасыз етіп қана қоймай, лайықты жалақы беру, олардың жеке отбасылық мәселелеріне назар аудару, көмек беру, қоғамға деген дұрыс көзқарас қалыптастыру – қазіргі кез келген ірі компанияның жауапкершілігінде болуы керек.

Ол нәрсенің орындалуы заң жүзінде қарастырылады, заңмен бақыланады. Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі қызметкерлердің лайықты жалақы алуын қадағалайды, жұмыс орындарын тексереді. Табиғатқа зиян тигізетін өндіріс орындары миллиондаған өтемақы төлеуі керек.

Ішкі жауапкершіліктен кейін маңызды орын алатыны – бизнесменнің қоғам алдындағы жауапкершілігі. Қайырымдылықпен айналысу, жақсы қаржыландырылмайтын немесе қаржыландырылуы төмен өнер, спорт, мәдениет сияқты салаларды қолдау. Сол ортадағы азаматтарды қолдап, қоғамның алға жылжуына үлес қосу.

Қазір компаниялар арасында трендке айналған мәселе – қоршаған ортаға қарым-қатынасы, экобелсенділік. «Жасыл компания» деген атаққа ие болып жатқандар да бар. Олар істеген жұмыстарының табиғатқа зиян тигізбеуін, артық қоқыс шығармауына дейін қадағалайды. Максим Рашев деген танысым бар, ол – «Учёт.kz» компаниясының басшысы. Өзінің кеңсесін «жасыл кеңсе» деп атайды және сол атқа әбден лайықты. Күн батареялары бар, қолдан келгенше экологиялық таза заттарды пайдаланады. Кәсіпкердің ішкі ынтасынан,

қалауынан, ұстанымынан осындай қарым-қатынас қалыптасып отыр.

Экологиялық белсенді болу – біздің компанияда да тренд. Мәскеудегі филиал қызметкерлері бірнеше уақыт бұрын пластик қақпақтарды жинауды қолға алды. Пандемия басталмай тұрып, сол жақтағы кеңсеге барғанда көрдім. Қызметкерлер бөтелкенің, құтының кез келген ыдыстың қақпағын жинап өткізеді, одан әрі қайта өңдеуге әкетеді. Тым болмашы нәрселер, бірақ бұл – бизнестің өз жауапкершілігін сезіне білуінің бір көрінісі.

Бірақ, шындықты айту керек,

әлеуметтік жауапкершілікті орындау – кәсіпкер үшін міндетті емес. Қоғамдық жұмыстарға көмектесуі, қайырымдылық жұмыстары немесе басқа салаларды қаржыландыруы – әркімнің өз қалауы.

Бұл менталитет көбінде батыс елдерінде қалыптасқан, бізге енді келіп жатыр. Азды-көпті орындап жүрген азаматтар бар, олардың ісіне қарап өзгелер қызығады, қайталайды.

Кәсіпкер ретінде әлеуметтік жауапкершілігімді туған жерден бастадым. Пандемияға дейін компаниямыздың қолдауымен тұрақты түрде фестиваль, ақындар айтысын, спорт шараларын жиі өткізіп тұратын едік.

Шығыстың өзіне тән әдеті болар, елді мекендердің сыртқы келбетіне көп мән бермейді. Яғни, ауылға кіреберіс тұста мекеннің атауын жазу, оюлы қақпа қою тәрізді өзге өңірде бар көріністер мүлде жоқ. Осының орнын тол-

тыру үшін ауылымызға кірер тұстан аты жазылған үлкен қақпа орнаттық. Ауыл түлектері эстафетаны іліп әкетіп, алыстан келген жолаушылар, қонақтар үшін шағын демалыс орнын дайындады. Осындай кішкентай қадамнан туған өлкеге деген игі істер жасалады, бізден кейінгі ауыл азаматтарына, басқа кәсіпкерлерге үлгі болады.

АҚШ-тың саясаткері болған Роберт Кеннеди: «Жақсылық жаса да, ол туралы айт», – дейді. Ислам діні болса: «Жасаған жақсылығыңды теңіз түбіндегі балық қана білсін», – деп үйретеді. Біз осы екі ортаны ұстауға тырысамыз. Кейбір қадамдар ішкі ниеттен жасала береді, ал кейбір шараларды компания пиары үшін жарнамалап айтуға тура келеді. Өкініштісі, көпшілігі тек пиар үшін ғана жасалып жатыр деген баға береді. Егер жұмыстың негізі пиар мен жарнамаға бағытталса, ол жүйелі жасалмайды. Бір рет қана орындалып, діттеген нүктеге жеткен соң жалғаспай қалады. Негізінде дұрыс деңгейінде жасалған нәрсені айтқан жөн деп ойлаймын. Қоғамды, өзге кәсіпкерлерді ояту үшін, оларға үлгі болу үшін керек шара. Біреуі мүлт кетеді, біреуі дөп түседі, бірі пиар үшін жасайды, бастысы жұмыс орындалып жатыр емес пе? Адамдардың санасы оянады. Мәселен, мен өзімнің әлеуметтік жауапкершілігімді кәсіпкер ағамыз Бауыржан Оспановтың істерін көрген соң қолға ала бастадым. Ол кісі жиі сұхбат бермейді, өзін жарнамаламайды. Бірақ қоғам мен халық жасаған істерін біліп отыр, бағасын береді, кәсіпкер ретінде біз естиміз және одан үлгі аламыз.

Әлеуметтік жауапкершілік кәсіпкерден батылдық пен табандылықты да талап етеді. Маңдай теріңмен тапқан қаржыны өзгенің жағдайын жақсарту үшін жұмсау – оңай шаруа емес. Бірақ әрбір бизнесмен оны өзгелер үшін деп емес, өзімнің іргетасымды берік қылу үшін салған инвестиция деп түсінуі керек. Иә, бұл – дұрыс тұжырым. Кез

келген кәсіпорын өзі орналасқан қала, қоғам, адамдарға тығыз байланысты, қандай коммерциялық құрылым болмасын, өзі тұрған ортадан тыс өмір сүре алмайды. Қоғамның, қоршаған ортаның жайлы болуына, проблемаларын шешуіне кәсіпкер мен компания да мүдделі. Адамдардың тұрмысы жақсарып, экономикалық, әлеуметтік деңгейі өссе, табиғат тосын мінез танытпаса, қоғамда тұрақтылық орнаса – бизнес дамиды, гүлденеді. Сондықтан кәсіпкер ортаны жақсарту үшін өзі де бел шеше араласады.

Әлеуметтік жауапкершілік кәсіпкерге мотивация, энергия береді. Кішкентай қадам арқылы ортаны өзгерткен, қоғамның жақсаруына үлес қосқанын білген команда өздеріне де жақсы энергия жинайды. Жан дүниелері мақсаттанып, өзіне риза болады. Командалық рух артады.

Әлеуметтік жауапкершілік – өзіңе қайырымын тигізетін іс. Жасаған жақсылығыңды өзгеге айтпасаң да, өзіңе жақсылық болып қайтады. Бұл ғаламда адамдар бір-бірімен энергия алмасады дейді, сол тәрізді сен өзгелерге жақсы энергия берсең, ғалам саған тура сондай энергия жібереді. Студент кезімнен бері менен қарыз сұраған адамнан не үшін керек екенін біліп алатынмын. Егер шын мұқтаж болып тұрғанын сезсем, ақша беремін, сол сәттен кейін мистикалық нәрсе тәрізді басқа жақтан ақшалар келе бастайды. Түсініктірек болу үшін өмірлік тәжірибемен бөлісейін.

Алғаш әкем жүз адамдық мешіттің құрылысын бастағанда, капиталында сол мешіттің құрылысына жететіндей-ақ қаржысы болған. Соған қарамастан жұмыс басталды, қандай жағдай болмасын құрылыс тоқтамады. Мешітті салып бітіргенде қаржысының орны ойсырап қалған жоқ, шығынға түспеді. Екінші мешітті бастағанда да сондай жағдай болды. Мешіт құрылысы қызып, қаржылан-

дыру тоқтамаған сайын бизнес те өсіп отырды. Кейін үшінші мешіттің жұмысын бастағанда оның құнын 500 миллион теңге деп бағаладық. Ол сан аяқ астынан әлеуметтік желіде тарап кетіп, маған инвесторлар хабарласып: «Ақшамызды қайда шашып жатырсың?» – деп сұрақтың астына алған. Барлығын рет-ретімен түсіндіріп, сабырға шақырдым. Сол уақыттан бері жұмыс тоқтаған жоқ, кәсібімізге де шығын келмеді. Қазір жұмыстар аяқталып қалды, азын-аулақ заттары қалды. Осылардың бәріне қарап отырып, қайырымдылық жасаудың қайтарымы болатынын да түсінемін.

ASSYLTAС қорымыздың ұраны ретінде: «Берген қол алған қолдан қайырымды», – деген хадисті де бекер алған жоқпыз. Қазір соны іс жүзінде қолданып, рас екеніне көз жеткізіп жүрмін. Туған өлкеге барып, бір іс тындырып қайтқан сайын көпшіліктің батасын аласың, алғысына бөленесің. Оның бәрі адамға энергия, жақсы көңіл-күй сыйлайды. Адамдардың сөзі қуаттандырады. Сол аралықта бизнесіңе қатысты басқа да жұмыстар жүре береді. Қайырымдылық іс, қамқорлық акцияларының барлығы екі еселенген табыс болып қайтады.

Ал әлеуметтік жауапкершілікті жүзеге асыру үшін бизнес қанша қаржы бөледі? Көпшілігінде оған ақша бөлгенше, бизнеске салсам қайтарымы көп болар еді деген түсінік болатын шығар. Бірақ, жоғарыда айтқандай, ол істің сізге қайтаратын энергиясы, қайырымы бар.

Карантин кезінде компания атынан екі жүзге жуық отбасына 25 мың теңгеден көмектестік. Алғашында жүз отбасы деп жоспарлағанмен, көпшіліктің көмегімен санын екі жүзге дейін жеткіздік. Өкініштісі, бергенді шын ниетпен қабыл алатындар да, көмекке үйреніп

міндетсінетіндер де бар. Бұл пікірді көпшілігі сыни қабылдауы мүмкін, келісемін. Бірақ «жатқанды Құдай жарылқасын» деп жата беретіндер де, көмек беруінді міндетсінетіндер де аз емес екен. Инстаграмда жекеме: «Көмір алып бер», «Жұмыс тауып бер», «Көмектес», «Ақша бер», – деп жиі жазады. Барлығы назарға алынады, шын мұқтаждарға көмек бересің. Бірақ, біздің негізіміз – қайырымдылық қоры емес, коммерциялық құрылым, бизнес екенін ұмытпау керек.

Ал шын мұқтаждардың көпшілігі артық сұрамайды, тіпті сұрауға ыңғайсызданады, ұялады. Егер мен танытын таныстарым болса, тіпті ашық түрде ойымды жеткіземін. Мен адамға тек балық емес, қармақ беру керек деп есептеймін. Сонда шынайы көмек берген боласың.

Әр компаниядағы таза табыстың 5 пайызы әлеуметтік жауапкершілік міндетімізді атқару үшін аударылады. Егер Салық кодексіне сай қайырымдылыққа бөлінген қаржыны дәлелдеп жіберсек, салықтан жеңілдік болады. Бұл қалай жұмыс істейтінін мысалмен түсіндірейін:

Кәсіпорынның айлық табысы – 100 мың теңге делік, шығындарға – 50 мың теңге жұмсалды. Таза пайда – 50 мың теңге болды. Салық кодексіне сай таза пайданың 20 пайызы мемлекет қазынасына кетеді. Егер қайырымдылық үшін таза пайданың 4 пайызын аударсақ, бізге жеңілдік беріліп, салық қалған сомадан алынады.

Табыс – 100 000 теңге.

Шығын – 50 000 теңге.

Таза пайда – 50 000 теңге.

Қайырымдылыққа бөлінген сома (4 пайыз) – 2000 теңге.

Салық алынатын сома – 48 000 теңге.

Шегерілетін салық сомасы (20 пайызы) – 9600 теңге.

Салықтан кейінгі таза табыс – 38 400 теңге.

Біз қолдау көрсететін салалар көп. 2020 жылы пандемияға қарамастан, әлеуметтік жауапкершілікке 200 миллион теңгеден асатын сома жұмсадық. «Тарбағатай – алтын қазық» атты туған өлкеге арналған, айтыскер Рүстем Қайыртай, қазақ балуаны Айбек Нұғымаров туралы деректі фильмдер түсірілді.

Кәсіпкер қай салаға қолдау білдіремін десе де, өз еркі. Кейде біздің ниетіміз бен мемлекеттің көзқарасы сәйкес келмегендіктен кедергілер болады. 2016 жылы арнайы айтыс ұйымдастырып, Ринат Зайытовты шақырдық. Сонда бізге аудан әкімдігі себебін де түсіндірместен, айтыс өткізуге рұқсат бермей қойды. Ал Шығыс Қазақстан халқының тоқсан пайызға жуығы айтыстың жанкүйері, әрі айтыстың жұлдызы Ринатсыз шараның да сәні кетер ме еді. Әртүрлі ресурстарды қосып жүріп, рұқсат алдық, Ринатты да сахнаға шығардық. Одан кейін ұйымдастырған айтыста тағы сондай тосқауыл болды, бұл жолы билік принципке барып, шақыртпай қойды. Бәлкім, біздің де принципке баруға болар ма еді, бірақ соңында кесірі бүкіл бизнеске тиеді. Өкініштісі, халықтың көпшілігі түсінбей, біз оны әдейі қалыс қалдырғандай ренжіді. Дегенмен, айтыс өтті, бір адамды құрбан қылғанмен, өзге ақындар сахнаға шығып, әдемі айтыс ұйымдастырды. Қазір билік айтысты, өкінішке орай, тек наразылық білдірудің формасы ретінде ғана қабылдайды, оның суырып салма өнер екенін ұмытып кетеді. Айтыс ұйымдастыру барысында біраз досымның бұл өнерге қызығушылығы артты.

2020 жылы балаларды қорғау күніне орай арнайы ойын алаңшасы салынды, алдын ала әкімдікпен келісім жасалды. Жергілікті органдар үшін кәсіпкерлердің де-меуші болуы, қайырымдылықпен айналысуы – сол аймақты гүлдендіру үшін жақсы құрал. Кәсіпкерлерден ар-

найы көмек сұрайтындар да бар. Бірнеше жыл бұрын Тарбағатай ауданының әкімдігі ұсыныспен шығып, ауылдан он үй салып беруімізді сұрады. Біз дер кезінде салып, мемлекет сатып алып, мұқтаж адамдарға берді. Тіпті үстінен пайда да көрдік. Ол ауыл Семейден төрт жүз шақырым, Талдықорғаннан жеті жүз шақырым қашықтықта орналасқан. Қажетті құрылыс материалдарын апару да оңай шаруа емес. Жергілікті мердігерлердің ол шаруаға қауқары жетпеген соң, үй салынбай қалар еді. Ал лайықты мердігерлер табылғанға дейін ұзақ уақыт кетуі мүмкін. Бұл жергілікті биліктің ұсынысымен болған, бірақ үш тарапқа пайдасын берген, әлеуметтік астары бар бизнес. Біздің кәсіп жүрді, мемлекет азаматтары алдындағы міндетін орындап, адамдар баспаналы болды. Осындай тұсын да ескеру керек.

Әлеуметтік жауапкершілікті орындау барысында жергілікті билікпен байланыс кезінде болған тағы бір қызықты кейс бар. Мен оқыған мектеп Тарбағатай ауданы, Ақсуат ауылында орналасқан. Қазақстандағы өзге ауылдар тәрізді инфрақұрылымы жетілмеген, мектебіне жөндеу жұмысы керек елді мекен. Біз алдымен мектептің алдына дейін асфальт жол салдық, кейінірек сол мектептегі тарих кабинетін, музейді жөндеуді жоспарладым. Сол уақытта Тарбағатай ауданы әкімдігінен хабараласып, Өскеменде өткелі жатқан кәсіпкерлер конференциясына аудан атынан делегат болуды ұсынды. Ол – форматы өте қызық, аукцион тәрізді шара еді. Аймақтың бизнесмендері, жергілікті кәсіпкерлер өз аттарынан қаржы аударады деп сайысқа да түседі. Мен келісімімді бердім, асфальт жол жөндегеніміз, мектепке жұмсағалы отырған қаражат екеуін есептегенде 10 миллион теңге бөлдік (әр жобаға бес миллион теңгеден) деп жазылды. Ал шараның өзіне барғанда, роботтехникаға қатысты қорға ақша аудару керек

екен дейді. Менің мектепке жұмсаймын деген жоспарымды өзгертіп жіберген. Бірден сол жерде бас тартып, тек мектепті жөндеймін дедім. Қорға ақша аудармайтын болдым. Бұл жердегі мәселе – кәсіпкерлер берген қаржыны нақты қажеттіліктерге жұмсай білмеуінде. Әрине, робот құрастыру – керек пән, дегенмен мен ауыл мектебін жақсы білемін. Ол сынып ашылғанмен, үйретіп әкететін білікті маман жоқ, одан арғы болашағы да күмәнді. Тек лентасы қиылған кезекті жоба болып қала береді. Солай, біз өз ұстанымымыздан айнымадық!

AmalBooks баспасы 2016 жылы алғашқы кітабын оқырманға тарту етті. Ол Бақытжан Бұқарбайдың «Күміс кітабы» болды. Аз ғана уақыттың ішінде кітап Қазақстан бойынша танымал болып, оқырманның көңілінен шықты.

Біз өзге баспалардан ерекшеміз. Біз оқығымыз келетін, бірақ нарықта жоқ кітапты өзіміз шығарамыз. Ұсынысты өзіміз жасаймыз.

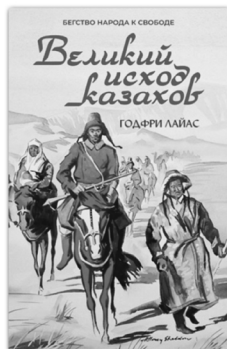
Біз еліміздің баспа ісіне жаңашылдық алып келдік деп сенеміз. Әрбір кітапты ерекше сезіммен, үлкен ұқыптылықпен шығарамыз. Әрбір мұқабаны өнер туындысы деп санаймыз. Біздің мақсат – кітап арқылы адамның жақсаруына жол ашу. Ал адам жақсарса, ортамыздың да жақсаруы алыс емес.

Ең мықты ұлт – интеллектуалды өнім шығара алатын ұлт деп білеміз. Біз сондай ұлт болуға лайықтымыз.

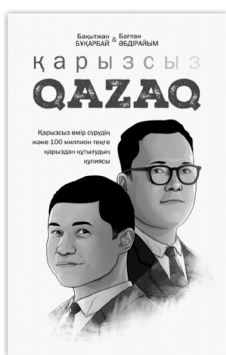
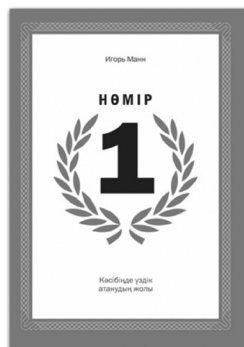
Амалымыз бар!

*Кітаптың мазмұны, редакциялануы және корректура-сына қатысты пікіріңіз болса, **teriskakpai@gmail.com** жазуыңызды сұраймыз. Кітабымыздың кемшілігі болса, сіздің арқаңызда азая түседі деп сенеміз.*

БАСПАМЫЗДАН БҰҒАН ДЕЙІН ШЫҚҚАН КІТАПТАР



БАСПАМЫЗДАН БҰҒАН ДЕЙІН ШЫҚҚАН КІТАПТАР



**Дулат
Тастекей**

**ӨТЕ
МАҢЫЗДЫ**

Жоба жетекшісі *Бақытжан Бұқарбай*
© *barkorn*

Редакторлар *Ақсәуле Әбітай*
Ерік Амантаев

Ассистент *Темірлан Болат*
Беттеген *Елена Огурцова*

Басуға 25.03.2021 қол қойылды. Пішімі 60x90 ¹/₁₆.
Офсеттік басылым. Баспа табағы 15,0.
Тапсырыс №5814. Таралымы 2000 дана



AmalBooks
by BAQYTJAN BUQARBAI



amalbookskz



amalbookskz

*Кітап шығарғыңыз келсе
немесе серіктес боламын десеңіз:
+7 777 233 20 20
хабарласыңыз*