6 Дәріс - Мемлекеттік және азаматтық кәсіби қызметтегі өзгерістерді басқаруды талдау және тәсілдері, моделдері

**Сұрақтар:**

1.1 Мемлекеттік және азаматтық кәсіби қызметтегі өзгерістерді басқарудың тәсілдері, моделдері

1.2 Мемлекеттік және азаматтық кәсіби қызметтегі өзгерістерді басқаруды талдау

Мақсаты - студенттерге мемлекеттік және азаматтық кәсіби қызметтегі өзгерістерді басқаруды талдау және тәсілдері, моделдері сипатын жан-жақты кешенді түсіндіру

Мемлекеттік қызметті басқару тетіктері көптеген технологиялардың көмегімен іске асырылады, олардың арасында мемлекеттік қызметшілерді іріктеу, жоғарылату және ротациялау, олардың жұмысының тиімділігін бағалау, мемлекеттік органдардағы кадрлық жағдайды талдау, мемлекеттік қызметшілердің қызметін ынталандыру және т.б.

Технологиялар бірінші кезекте мынадай элементтердің қатаң үйлестірілген жүйесі болып табылады:

- мақсаттар - рәсімдер (қағидалар);

- техникалық құралдар;

- операциялар (іс - қимылдар);

- себептер (ынталандырулар).

Ондағы ең бастысы-элементтердің дәйектілігі мен дәйектілігі, ол білім беру, білім беру, ақпараттық, өндірістік, сервистік, коммуникациялық, басқарушылық болсын, кез-келген технология үшін қажет. Барлық жерде тұжырымдалған мақсаттарды жүзеге асыру белгілі бір негізделген және нәтижелі әрекеттердің логикасын білдіретін нақты, айқын және тұрақты орындалатын процедураларды белгілеу арқылы жүзеге асырылуы керек.

- мемлекеттік билік органдарындағы мемлекеттік қызметтің жай-күйі мен тиімділігін талдау;

- мемлекеттік қызмет мәселелері бойынша нормативтік актілердің жобаларын әзірлеуді үйлестіру;

- тиісті мемлекеттік органдармен бірлесіп конкурстық комиссияларды қалыптастыру, аттестациялар мен мемлекеттік біліктілік емтихандарын өткізу жөніндегі жұмыстарды ұйымдастыру;

- азаматтарды мемлекеттік қызметтің бос мемлекеттік лауазымдарына орналасуға конкурс өткізу туралы хабардар ету;

- мемлекеттік қызмет және мемлекеттік қызметтің кадр қызметтері мәселелері бойынша органдардың әдістемелік жұмысын үйлестіру;;

- ҚР мемлекеттік лауазымдар тізілімін қалыптастыру және оған өзгерістер енгізу бойынша ұсыныстар әзірлеу;

- мемлекеттік қызметшілердің федералды тізілімін енгізу;

- мемлекеттік қызметшілерді кәсіби даярлауға, қайта даярлауға (қайта мамандандыруға) және олардың біліктілігін арттыруға әдістемелік басшылықты жүзеге асыру, сондай-ақ жоғары тұрған мемлекеттік лауазымдарға ұсынуға резерв қалыптастыру.

Мемлекеттік басқару жүйесі реформасының кезекті бесінші кезеңінің уақыты келді, ол мынадай проблемалы аймақтарды:

- азаматтар мен мемлекет арасында тиісті өзара іс-қимылдың болмауын; стратегиялық жоспарлау мен реформаларды жүргізу тәсілдері тиімділігінің жеткіліксіз болуын;

- мемлекеттік аппараттың халық пен бизнестің қажеттіліктеріне бағдарланбаған функцияларын;

- мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің әкімшілік сипатын;

- бәсекеге қабілетсіз мемлекеттік қызметті;

- тиімсіз квазимемлекеттік секторды;

- дамымаған жергілікті өзін-өзі басқаруды;

-- бизнестің дамуына кедергі келтіретін шамадан тыс реттеуді;

сот және құқық қорғау жүйелеріне азаматтардың сенім деңгейінің төмендігін шешуге баса назар аудара отырып, неғұрлым терең өзгерістер кезеңі болуға тиіс.

Азаматтар мен мемлекет арасында тиісті өзара іс-қимылдың болмауы

Ағымдағы әлеуметтік процестер мен жаңа, оның ішінде пандемияның салдарынан болған экономикалық сын-қатерлер жағдайында азаматтық қоғамның белсенді қатысуына негізделген шешімдер қабылдау моделін қалыптастыру қажеттігі мемлекеттік басқару жүйесі үшін маңызды міндет болып табылады. Сындарлы қоғамдық диалог құру бойынша бірқатар шаралар: халық алдында есеп беру кездесулерін откізу, азаматтарды жеке қабылдау, қоғамдық кеңестерді құру, ресми интернет-ресурстарда және әлеуметтік желілердеғі аккаунттарда ақпаратты тұрақты түрде орналастырып отыру шаралары және басқа да шаралар қабылданды. Алайда оларда жүйеліліктің болмауы мемлекеттік басқарудың сапасын арттыру мақсатында қоғамдық тарту және қоғамдық бақылау құралдарын толық көлемде пайдалануға мүмкіндік бермей, халықтың мемлекеттік органдармен өзара іс-қимыл процесін реттеудің фрагментті сипатына алып келді. Мемлекеттік органдар ресми ақпаратты ашық қолжетімділікке өз бастамасымен орналастыруға мүдделі емес. Ресми құжаттарға қолжетімділік пассивті немесе сұрау салу бойынша формалды түрде беріледі, бұл халықтың мемлекеттік аппараттың қызметіне қатысты хабардар болу деңгейіне әсер етеді. Азаматтардан түсіп жатқан сұрақтарға, ақпарат сұратуларға, ұсыныстарға, шағымдарға талдаудың және халықпен кері байланыс арналарының жұмысына тиісті бақылаудың жасалмауы көбінесе қоғамның қажеттіліктері мен мүдделеріне формалды қарауға әкеп соқтырады. Жалпы алғанда, мемлекеттік органдардың ашықтық дәрежесіне жыл сайын жүргізілетін бағалау нәтижелері мемлекет пен қоғамның өзара іс-қимылы мәселелерінде сапалық өзгерістер қажет екенін куәландырады.

Стратегиялық және бюджеттік жоспарлау, сондай-ақ реформаларды жүргізу тәсілдері тиімділігінің жеткіліксіз болуы. Бүгінгі күні бытыраңқы болуына байланысты стратегиялық және бюджеттік жоспарлау процестері елдің ұзақ мерзімді орнықты даму міндеттеріне қол жеткізуді толық көлемде қамтамасыз етуге мүмкіндік бермей отыр. Алдын ала қол жеткізуге болатын және "басқарылатын" ведомстволық көрсеткіштерді қосу орын алуда, өйткені оларды жоспарлау қол жеткізілген нәтижелерге механикалық үстемелеуге негізделеді. Қол жеткізілген нәтижелер әрдайым жалпы елдік көрсеткіштерді орындауға байланысты бола бермейді, бірақ бұл ретте басым тәртіппен қаржыландырылуы мүмкін. Жоғарғы деңгей индикаторларының төменгі деңгейдегі құжаттарда - орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдардың, ұлттық компаниялардың даму жоспарларында баяндалған нәтижелер көрсеткіштерімен өзара байланысы күшейтілуге тиіс. Жаңа болмыс жүйелі реформалар жүргізу тәсілдерін қайта қарауды талап етеді. Күн тәртібін қалыптастырудың, реформалардың мазмұнын, тізбектілігін және жүргізілу кезеңдерін айқындаудың қалыптасқан тетігі төрешілденген, халықтың мұқтажын әрдайым ескере бермейді.

Мемлекеттік аппараттың халық пен бизнестің қажеттіліктеріне бағдарланбаған функциялары. Қазіргі таңда мемлекеттік аппараттың әртүрлі дереккөздер бойынша саны 7,5 мыңнан 15 мыңға дейін жететін функциялары бір мыңнан астам нормативтік құқықтық актіде айқындалған.

Бұл ретте мемлекеттік функцияларды "мемлекеттік органдардың функциялары" форматында әкімшілік түсіну пайдаланылады. Қазіргі әкімшілік тәсіл мемлекеттік функциялардың іске асырылуын ведомстволардың жекелеген бөлімшелерінің қызметіндегі жекелеген міндеттерге, процестерге және тіпті операцияларға дейін тарылтып жіберді.

Осылайша, ұғымдар ауысып кетеді: мемлекеттік органдар адамның қажеттіліктерін іске асыруға бағытталған мемлекеттік функцияларды емес, сол мемлекеттік органдардың қызметін "қолдауға" бағытталған әкімшілік функцияларды жүзеге асырады. Сонымен қатар бір функция бірнеше мемлекеттік органның арасында бөлінуі ықтимал, бұл ведомствоаралық өзара іс-қимылдағы қиындықтарға және соның салдарынан түпкілікті нәтижеге қол жеткізе алмауға және мемлекеттік басқарудың түрлі деңгейлері арасында функционалдың қайталануына алып келеді. Мемлекеттік органдардың функцияларын одан әрі ретке келтіру шеңберінде келесі кезеңге - ведомствоішілік мүдделерге емес, халық пен бизнестің қажеттіліктеріне, ведомствоаралық тиімді өзара іс-қимылды ескере отырып, қоғамдық игіліктерді құру мен әділ бөлуге бағдарланған функцияларды құру үшін мемлекеттік аппараттағы бизнес-процестерді өзгертуге көшу қажет.

Мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің әкімшілік сипаты. Әкімшілік реформаның өткен кезеңдерінің маңызды жетістіктерінің бірі мемлекеттік қызметтерді көрсету реформасы болды. "Бір терезе" қағидаты бойынша халыққа қызмет көрсету орталықтарының желісі құрылды. Азаматтар мемлекеттік органдар үшін көрсетілетін қызметті алушыларға айналды (жұмыстың әкімшілік сипатының орнына сервистік сипаты). Бұл ретте осы реформа бизнес-процестерді толық автоматтандыруды талап ететін көрсетілетін қызметтердің көп санын (ведомствоаралық келісу, мемлекеттік органдардың қызметін үйлестіру процестері) сақтай отырып, процестердің бір бөлігін ғана қозғады. Бұл қазіргі таңда көрсетілетін қызметті алушылардың өтініші бойынша немесе өтінішінсіз жеке тәртіппен жүзеге асырылатын жекелеген мемлекеттік функцияларды іске асыру нысандарының бірін мемлекеттік көрсетілетін қызметтер деп түсінуге байланысты. Соның салдарынан практикада мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің тізіліміне кіретін 698 көрсетілетін қызметтің 10 %-ы ғана іс жүзінде сұранысқа ие болып отыр. Осыған байланысты мемлекеттік басқарудың сервистік моделіне көшу де мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді қалыптастыру тәсілдерін қайта ойластыруды болжайды. Әртүрлі ақпараттық жүйелер мен дерекқорларды интеграциялау арқылы бір өтініш қағидаты бойынша композиттік қызметтерді көрсетуге негізделген проактивті мемлекет тәсілдерін енгізу дәйекті қадам болады.

Бәсекеге қабілетсіз мемлекеттік қызмет

Көптеген жылдар бойы елдің мемлекеттік қызметі дәйекті реформалаудан өтті және бүгінгі күні Қазақстанда орнықты мемлекеттік аппарат қалыптастырылды, мемлекеттік қызметтің "мансаптық моделі", меритократия қағидаттары енгізілді және мемлекеттік қызметшілердің дамуы қамтамасыз етілуде. Сонымен қатар, қолданыстағы мемлекеттік қызмет жүйесінде әлі де болса бірқатар түйінді проблемалар байқалуда. Бірқатар мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттілігі әлі де болса жеткіліксіз екені байқалады, оны әр жылда өткізілген аттестаттау нәтижелері растап отыр. Бұл ең алдымен кадрларды іріктеу мен бағалау жүйесінің төмен деңгейіне, персоналды басқару жөніндегі қызметтердің екінші дәрежелі және тек қана қосалқы рөліне, біліктілікті арттырудың сапалы жүйесінің болмауына, сондай-ақ мемлекеттік органдардың қызметкерлеріне ақы төлеу деңгейінің бәсекеге қабілетсіз екеніне байланысты. Мемлекеттік органдардың салалық бөлімшелерінде бейінді мамандығы бар қызметкерлердің тапшылыгы орын алып отыр, сондай-ақ мемлекеттік қызметте кадрлардың тұрақтамауы жоғары болуда. Бұған қоса өңірлік деңгейде штат саны сәйкессіздігінің болуы, сондай-ақ басқарушы буындарда басшылар саны орындаушылар санынан асып кететін "төңкерілген пирамиданың" орын алуы реттеуді талап етеді. Бүгінгі таңда орталық мемлекеттік орган аппаратында бір басқарушыға - 2,7 орындаушы, ал жергілікті атқарушы органдарда 2,2 орындаушы тура келеді, бұл түптеп келгенде жүктемені бөлуге, еңбектің ұтымсыз ұйымдастырылуына әсер етеді және соның салдарынан кәсіби кадрлардың кетуіне ықпал етуі мүмкін. Оның үстіне, мемлекеттік аппарат белгісіздік жағдайларында кросс-функционалдық міндеттерді шеше алатын адамдарға мүқтаж.

Тиімсіз квазимемлекеттік сектор. Бастапқыда квазимемлекеттік сектор субъектілерін құру мемлекеттің белгілі бір міндеттерін шешуге, оның ішінде стратегиялық маңызды және дамымаған нарықтарды дамытуға, квазимемлекеттік сектор субъектілерін бәсекелі нарықтан одан әрі шығара отырып, экономиканың шикізаттық емес секторларында технологиялық өндірістерді құруға бағытталған болатын. Сонымен қатар қазіргі таңда мемлекеттің экономикаға елеулі қатысу үлесі және квазимемлекеттік сектор субъектілерінің шамамен 6,5 мың үйымды құрайтын үлкен саны сақталуда.

Квазимемлекеттік сектор тиімділігінің төмендігі, оның мемлекеттік бюджетке тәуелділігі, әлсіз корпоративтік басқару, мемлекет қатысатын заңды тұлғалар қызметінің жалпы елдік мақсаттармен стратегиялық өзара байланысының жоқтығы байқалуда. Квазимемлекеттік сектордың ақпараттық жабықтығы сақталуда. Ашық қолжетімділікте мемлекет қатысатын заңды тұлғалар компанияларының құрылымы, қаржылық қызметінің нәтижелері, төленетін дивидендтері және басқа да қызмет аспектілері туралы деректер жоқ. Мемлекеттік меншіктің қолданыстағы сыныптамасы квазимемлекеттік сектор субъектілерін құрудың коммерциялық немесе коммерциялық емес мақсатын көрсетпейді, бұл осындай ұйымдардың ұйымдық-құқықтық нысандарын айқындауда жүйеліліктің болмауына әкеп соқтырады. Осыған байланысты бұл бағытты одан әрі реформалауды жалғастыру қажет, бұл ұйымдар қызметінің ерекшелігіне қарай бөле отырып, тиімді, ықшам және ашық квазимемлекеттік секторды қалыптастыруға жағдай жасауға мүмкіндік береді.

Дамымаған жергілікті өзін-өзі басқару. Тәуелсіздік жылдарында Қазақстанда жергілікті өзін-өзі басқаруды дамыту процесінде белгілі бір қадамдар жасалды. Аудандық маңызы бар қалаларда, ауылдарды, кенттерде, ауылдық округтерде жергілікті өзін-өзі басқару органдары қалыптастырылды, жергілікті қоғамдастықтардың жиналыстары мен жиындарын қалыптастыру, өткізу тәртібі, сондай-ақ олардың өкілеттіктері айқындалды. 2018-2019 жылдары олардың барынша дербестігін қамтамасыз ету мақсатында жергілікті өзін-өзі басқарудың дербес бюджетін (4-деңгейдегі бюджеттер) және коммуналдық меншігін енгізу бойынша маңызды реформа басталды. 2020 жылғы 1 қаңтардан бастап реформаға барлық 2353 әкімшілік бірлік (аудандық маңызы бар қалалар, ауылдар, кенттер, ауылдық округтер) тартылды. Алайда заңнамалық негіздің бар екендігіне қарамастан, жергілікті халықтың қатысуы төмен күйде қалып отыр. Жағдайды жергілікті жерлерде нақты қаржылық өкілеттіктердің болмауы тереңдете түсуде және соған сәйкес қабылданатын шешімдер жергілікті қоғамдастықтардың әлеуметтік-экономикалық дамуына әрдайым нақты әсер ете бермейді. Ауыл, кент, ауылдық округ және аудандық маңызы бар қалалар әкімдерінің жоғары тұрған әкімге қаржылық және әкімшілік жағынан тәуелділігі де бар, мұнда жергілікті қоғамдастық мәселелерінен гөрі аудан әкімінің тапсырмаларына басымдық беріледі.

Бизнестің дамуына кедергі келтіретін шамадан тыс реттеу

Жыл сайын кәсіпкерлік мәселелерін реттейтін құқықтық актілердің елеулі саны қабылданады. Бұл бизнеске бақылаушы және қадағалаушы органдар тарапынан әкімшілік қысым жасалуын туындатады. Бұл ретте практикада реттеудегі "іліктер", сондай-ақ көптеген сілтеме нормалар сақталуда, бұл сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтардың жасалуына жағдай жасайды.

Сонымен бірге шетелдік тәжірибені осы нормалардың қолданылуын тиісті түрде талдамай, "көзсіз" көшіріп алу, реттеуші нормаларды құқық қолдану практикасын зерделемей және байқап көрмей қабылдау жиі орын алуда. Сарапшылардың пікірінше, реттеушілік саясатты қалыптастырудың мұндай тәсілі оның тұрақсыздығына, оның ішінде жүйе құраушы заңнамалық актілердегі тұрақсыздығына алып келеді.

Сот және құқық қорғау жүйелеріне азаматтардың сенім деңгейінің төмендігі. Қоғам сот билігінің толық, объективті және болжамды қызметіне мүдделі. Азаматтардың соттарға деген сенімін нығайту және тәуелсіз әрі әділ сот жүйесін одан әрі дамыту басым мақсаттар болып қала береді. Судьялар корпусын кәсіби даярлау, сот билігінің толыққанды тәуелсіздігі, сот әкімшілігі және цифрлық шешімдерді пайдалану мәселелері өзінің өзектілігі мен маңыздылығын сақтап отыр. Оның үстіне сыбайлас жемқорлықты барынша азайтуға, құқық қорғау орғандарының құрылымын оңтайландыруға және оларға тән емес функцияларды алып тастауға бағытталған құқық қорғау органдарын реформалау қажеттігі пісіп- жетілді.

Құқық қорғау органдарының жұмыс тиімділігінің шешуші өлшемшарттарының бірі халықтың сенім дәрежесі болуға тиіс. Осы көрсеткішке қол жеткізу үшін басты назарды салдарлармен күрестен олардың алдын алуға аудара отырып, қызметті сервистік модельге трансформациялауды жалғастыру қажет. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимылды күшейту шеңберінде маңызды заңнамалық шаралар қабылданды: бағыныстылар арасындағы сыбайлас жемқорлық көріністері үшін басшылардың жауапкершілігі белгіленді, нормативтік құқықтық актілер жобаларының сыбайлас жемқорлыққа қарсы сараптамасы қалпына келтірілді, сыбайлас жемқорлық фактілері туралы хабарлағаны үшін азаматтарды көтермелеудің сараланған жүйесі енгізілді. Соның нәтижесінде, 2020 жылдың қорытындысы бойынша Қазақстан Transparency International рейтингінде Сыбайлас жемқорлықты қабылдау индексі бойынша 94-орынды иеленді. Алайда, сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл ахуалының белгілі бір түрде жақсарғанына қарамастан, ол мемлекеттік басқаруды дамытуды тежеуші факторлардың бірі болып қала береді.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Тоқаев Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам". - Астана, 2022 ж. 1 қыркүйек 2022 ж.

2. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.

3. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы //ҚР Заңы (01.07.2021)

4. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы

5.Қазақстан Республикасының жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы

6. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдеп кодексі// ҚР Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 153 Жарлығы

7. Бабкина О.Н. Управление изменениями-Ставрополь, 2019-264 с.

8. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. Учебник для бакалавров-М.: Дашков и К, 2020 - 304 c.

9. Васильенко Т.М. Социальное управление: Современные тренды и технологии. Учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления - М.: Проспект, 2021-240 с.

10. Васильенко Л. Управление изменениями во взаимодействии органов власти и социума. Учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления-М.: Проспект, 2021-232 с.

11. Владимир Спивак Управление изменениями.Учебник для академического бакалавриата-М.: Юрайт, 2022-93 с.

12. Воронина Л.И. Управление изменениями в административной сфере - Екатеринбург : Изд‑во Урал. ун‑та, 2020 - 91 с.

13. Дәйв Ульрих Эффективное управление персоналомү Новая роль HR-менеджера в организации-М.: Вильямс, 2021-304 с.

14. Жатканбаев Е.Б. Государственное регулирование экономики: курс лекций. – Алматы: Қазақ университеті, 2021 – 206 с

15. Иванова Е.А., Шлеин В.А. Управление изменениями -М.: Российский университет транспорта, 2020 -138 с.

16. Куликова Е.В., Зайдуллина Ч.Н., Захарова Ю.Н. и др. Управление изменениями-М.: КноРус, 2021-352 с.

17. Константиниди Х.А., Соболев Э.В., Папушенко М.В. Управление изменениями в коммерческой и публичной сферах-М.: Центркредит, 2021-304 с.

18. Резер, Т. М. Управление изменениями в административной сфере  - Екатеринбург : Изд‑во Урал. ун‑та, 2020 - 91 с.

19. Резник Р.С., Черниковская М.В., Чемезов И.С. Управление изменениями-М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022-379 с.

20. Harvard Business Review Управление изменениями- М.: Альпина Паблишер, 2022-226 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

2.Мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілер лауазымдарның тізілімін бекіту туралы// ҚР Президентінің 2021 жылғы 20 сәуірдегі №560 Жарлығы

3. Президенттік жастар кадр резерві туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 мамырдағы №580 Жарлығы

4. ҚР қалалық және ауылдық билік деңгейлерінің дербестігі мен жауапкершілігін кеңейту мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы// ҚР Президентінің 2021 жылғы 30 маусымдағы №60-VIIҚРЗ

5. Оксфорд  **экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.**

**6.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.**

**7. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы  – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.**

**8. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж**   
**Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 487 б.**

**9. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.**

**10. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.**

**11. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.**

**12. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б.**

**13. Шваб, Клаус.Төртінші индустриялық революция = The Fourth Industrial Revolution : [монография] - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018- 198 б.**

Ғаламтор ресурстары:

1. https://www.kaznu.kz

2. https://adilet.zan.kz › kaz

3. https://egemen.kz