Практика сабағы 4. Басқару жүйесіндегі стратегиялық талдаудың әдістері мен тәсілдері

**Сұрақтар:**

**1.** Баламалы стратегияларды талдау

2. Баламалы стратегиялық талдау тәсілдері

Сабақ **мақсаты:** Докторанттарға баламалы стратегияларды талдау және тәсілдерін талқылап, тұжырымдар жасау

**Негізгі терминдер:** баламалы стратегиялық талдау, көрсеткіштерді салыстыру тәсілі, қатысты және  орта шамалар тәсілі, салыстырмалы  түрде келтіру әдістері, стратегиялық талдау тәсілдері, топтастыру тәсілі..

**Сабақтың қысқаша мазмұны**

Стратегияны таңдауға әр түрлі факторлар әсер етеді: Кәсіптің түрі және ұйым жұмыс істейтін саланың ерекшелігі (ұқсас өнім шығаратын ұйымдардың бәсекелестік деңгейі).

Сыртқы ортаның жағдайы (сыртқы ортаның тұрақтылығы немесе өзгергіштігі, өзгерістердің болжамдылығы).

Ұйым алдына қоятын мақсаттардың сипаты (менеджерлер шешім қабылдаған кездегі құндылықтар).

Ұйым қызметінің факторы ретіндегі тәуекел деңгейі (тәуекелдің қолайлы деңгейі).

Ұйымның ішкі құрылымы (нарықта табысты бәсекеге түсуге мүмкіндік беретін ұйымның күшті және әлсіз жақтары).

Өткен стратегияларды іске асыру тәжірибесі (өткен қателіктерден аулақ болады, бірақ таңдауды шектейді).

Уақыт факторы (жаңа технологияны енгізу, өнімді нарыққа жеткізу және т.б. сәтті немесе сәтсіз болуына ықпал етеді).

Стратегияны таңдаудың көпфакторлы сипаты бірнеше стратегиялық баламаларды әзірлеуді қажет етеді, олардың ішінен ең жақсысы таңдалады.

**Стратегиялық баламалар** таңдалған негізгі стратегия мен шектеулі ресурстар шеңберінде ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетуге мүмкіндік беретін әртүрлі стратегиялардың жиынтығы. Әрбір стратегиялық балама ұйымға әртүрлі мүмкіндіктер ұсынады және әртүрлі шығындар мен артықшылықтармен сипатталады.

Стратегиялық менеджментті дамытудың екі негізгі бағыты бар: тұрақты стратегиялық басқару және нақты уақыттағы стратегиялық басқару.

**Жүйелі стратегиялық басқару** стратегиялық жоспарлаудың

Әдіс пен ғылымда  өзінің зерттеу тәсілін түсінеміз талдау әдісінің сипатты белгілері оның өр уақытта салыстырыпп отыру қажеттілігі. Талдаудың маңызды әдістемелік негізі тек ғана  себеп-салдарды айқындап  қана қоймай индукция және дедукция  әдісі ароқылы   жүзеге  асырады.

Индукциялық талдау – жекеден жалпыға өту.

Дедукциялық талдау -  жалпыдан жекеге өту.

Элементтің  жүйелігі  олардың өзара  тәуеоділігін өзара байланыстылығын зерттеуге негізделеді.

Индукция мен дедукция әдістері  талдауда бір бірін толықтырып отырады. Жалпылау талдауда маңызды құбылыстар болып табылады. Кәсіпорындардың шаруашылық қызметінің процестері мен экономикалық құбылыстардың экономикалық себеп-салдарын жүйелі түрде және кешенді түрде, көрсеткіштер жүйесі жасалынып пайдаланылады. Жүйелі ыңғай бұл зерттеупроцесінде бірнеше бағыт болып табылады.

Жүйелі талдаудың процесінде бірнеше бағыттарды бөліп көрсетуге болады.

* талдау процесінде белгілі-бір жүйе  ретінде қарастырылады.
* оның негізгі мақсаты бір элементті толық  жасап баға бере алатын көрсеткіштерді жинау.
* зерттеліп отырған жуйеснің  жалпы  кестесі жасалады.
* жүйенің жалпы түрдегі экономикалық, математикалық  үлгіні қарастырылады.
* үлгімен жұмыс жасау

 Нарықтық қатардың қалыптасуы шаруашылық қызметінің бір тұтас кешенді талдауды ішінен және сыртқы талдауды бөлуді  қажет  етіп отыр .

Талдаудың бұл  түрлерінің әрқайсысының негізгі ақпаратты көздері бар.

Әлемдік тәжірбе көрсеткендей есеп-берудің екі түрі бар.

Бірінші түрі: акционерлерді, қалың жұртшылықты, банктерді, сондайақ сақтандыру ұйымдары және үкімет органдары, кәсіпорындардың жұмыс жағдайын және есептік кезеңге шаруашылық қызметтің нәтижелерімен таныстыру үшін қаржылық  басылымдармен бюллютендерде   арнайы анықтамаларда басылымдарда шығарылатын түрі

Екінші түрі: Басқару талдау түрі бұл  кәсіпорында шығатын өнімдердің және құнының өзіндік құнының нормативтері туралы сондай-ақ сапасының  төмендегені немесе ьтауардың мөлшерінің тыс шығарылып өтпей қалғанына байланысты мәлімдемелерден тұратын қатаң құпияландырылған басқа  тұлғалар үшін жабық болып табылатын ақпарат көзі.

 Ішкі есеп-берудің ішінде  жауап кершілікорталарымен олардың пайда болу орындары бойынша  шығындар сияқты  және  бөлімшелердің  жұмыс  нәтижелері  сипаттайтын маңызды көрсеткіштер туралы есеп-беру болып табылады.

Кәсіпорынның  жеке бөлімшелерінің шаруашылық  жүргізу  деңгейін анықтау  шығындар мен  нәтижелерді салыстыру , кім қалай жұмыс  жасайтындығын көруге мүмкіндік береді және еңбекке  ақы төлеуге қандайда бір иесіздікті жояды. Ішкі талдау  басқару есебін ал сыртқы талдау  қаржыны қаржының есебін жүргізеді.Бүгінгі таңда нарыққа өту деңгейін бағалауда жаңа  амалдар қажет.

Талдау әдісін  пайдалану  зерттеудің  бірқатар  талдамалық әдістемелері арқылы көрсетуге болады. Ал жалпы әдістеме деп кез-келген  жұмысты мақсаты түрде  орындалуының  тәсілдерімен ережелерінің жиынтығын  түсінеміз. Сонымен қатар экономикалық  талдаудың әдістері талдаумақсаттарының техникалық түрде жүзеге асыруға мүмкіндік беретін экономикалық талдаудың аналитикалық құралы болып табылады.

Өлшеу – экономикалық талдаудың бір элементті ретінде  сандық өлшемді анықтау процесін және  бизнес жоспардың шаруашылық обьектінің тиімділігі мен  динамикалық роындау нәтижелеріне бөлек фактордың  әсер ету бағытын көрсетеді.

Экономикалық қызметтің аналитикалық зерттеу соңғы кезеңінде  талдау нәтижелерінде  басқару шешімдерін қабылдау үшін ұсыеыстарда өңделетін экономикалық талдау әдістері.

FSA (құндық функцияналдық әдіс) – бұл  әдіс өнімнің өмірлік циклі  барысындағы  бір өнім бірлігіне кеткен  шығындардың  тиімділігінің жоғарылауын, өңделетін өнімнің  қызметін бекітетін операцияларды зерттеу әдісі.

SWOT – талдау әдісі (күш, әлсіздік,мүмкіндік және  қауіп деген мағананы білдіреді) бұл әдіс ұйымның  әлсіз немесе күшті жақтарын талдауға, потенциады  қауіпті  ортаны  жоспарлау мен  танып білуге  кәсіпорын стратегиялық  және тактикалық мүмкіндігін талдауға, қауіптерді жоюға әлсіз жақтарын төмендетуге, күшті жақтарын кеңейтуге бағытталған әдіс.

 «Тар орындарды» ашып көрсету және жүргізуші звенолар әдісі.Бұл әдіс  тереңдетілген  талдаудың бірінші кезеңіндегі  обьектілігін ашып көрсетуге мүмкіндік береді.

Бұл әдіс шаруашылық қызметтің  тиімділігін  жоғарылататын немесе дамуын қалыптастыратын немесе ұйымның қызметтік көрсеткіштеріннің төмендеуіне әсер ететін факторды ашып көрсетуде қолданылады.

«Тар орындарды»  ашып көрсету әдісі  бағалаудың өсу көрсеткіштерінің қатынасы арқылы қарастырылады. Олардың ішінде «тар орынды» анықтау үшін, теңсіздіктің жалпы мақсатты көрсеткіштерді дұрыс қою қажет.

Ал жүргізуші звено әдісі резервтерді анықтауда проритетді бағытты ашып көрсетеді яғнм экономикалық талдаудағы әдістер.

Эксперттік әдіс -  маңыздылығы кәсіби  білімдерді,  тәжірибелерді ойлауды  қабілетті терең эксперт маманды тарту арқылы логикалық түрдегі талдауды жүргізілетін әдіс.

Эвристикалық әдіс  – (грек тілінен аударғанда «іздеудемін» «табудамын»  «ашудамын»  деген мағынаны білдіреді) шындықты ашып көрсету мен теорилық зерттеу ережелерді зерттеудің терең нәтижелері.

Экономикалық талдаудың тәсілдері сандық және сапалық..

Сапалық  тәсілдер -  кәсіпорынның  қаржылық жағдайы туралы  нәтижелерді қорытындылап  талдауға, өтімділік пен төлем қабілеттілігін талдауға, инвестициялық потенциялды анықтауға ұйымның несие қабілеттігін анықтауға мүмкіндік береді.

Сандық әдіс – нәтижелі көрсеткішке түрлі факторлардың әсер етуі дәрежесін бағалау жоспарлау мен болжауға бағытталған әдіс, ол келесі түрлерге бөлінеді.

1) Статистикалық әдіс – бақыау, орташа өлшемдерді  анықтау,салыстыру мен топтастыру  индексін есептеу  және графмкалық әдістер жиынтығы.

2)      Бухгалтерлік (екі жақты жазуәдісімен баланыстық әдіс)

3)  Экономикалық-математикалық әдіс ( жай математикалық әдістері және т.б)

Сандық талдаудың әдістері мен тәсілдері келесідей  сандық әдістерден тұрады.

Факторлық талдау - олардың   тәртіптерін  зерттеу мақсатында  А және Б фактордың  бөлшектерінің зерттелуі  құрамдық элементтер бойынша жүргізіледі.Мұнда фактордың бөлшектелуі әрі қарайда жүргізілуіде мүмкін.

Стохостикалық факторлық талдау – нәтижелі  көрсеткішпен функцияналды көрсеткіштің байланыстан айырмашылығы ықтимал,  бірақ факторды толығымен зерттемейді.

Көрсеткіштердегі оптимизасия тәсілі: экономикалық-математикалық, программалау, жиынтық қызметті көрсету теориясы, операцияларды зерттеу  әдістерінің жйынтығы.

Өзіндік құрамы бойынша көрсеткіштер абсалютты  және  салыстырмалы болып бөлінеді.

Абсалютты көрсеткіштерге - ақшалай натуралды немесе еңбек сиымдылығы және т.б.

Салыстырмалы көрсеткіштерге – пайыз, коэффицент, индекстермен анықталады.

SWOT-талдау әдісті қолдану барысында мәселенің жағымды және жағымсыз жақтарына сараптама беріледі, оның мүмкіндіктері бағаланып, орын алатын қатерлері туралы айтылады. SWOT-талдау жүргізу барысында автор жоғарыда аталған ғалымдардың ережелеріне сүйенді.

Сондықтан, **SWOT**-талдау барысында төмендегі нәтижелер анықталды:

Жағымды жақтары (*Strengths*): жарнамалық қызметтің заңнамалық, нормативті-құқықтық негіздері қалыптасты, жарнама саясатын мемлекет қолдайды және реттейді, ел тұрғындарының компьютерлік сауаттылығының жоғарылығы және ақпаратты алудың жоғарғы деңгейде болуы, саяси жарнама билік пен халық арасындағы өзара байланысты орнатады, мемлекеттік БАҚ-тармен қатар, жеке БАҚ-тардың қалыптасуы, билік орындары мен саяси партиялар, халық саяси нарыққа дағдыланды, саяси жарнамалық ақпаратты алудағы және таратудағы мүмкіндіктердің тең дәрежеде пайдаланылады, қоғам саяси құндылықтарды байыпты қабылдайды, әлеуметтік-саяси реформалардың орындалуы хабарланады, азаматтардың саяси тұрақтылықты күшейту қызығушылығын тудырады, саяси лидерлердің қоғамдағы жоғарғы рөлі көрсетіледі, сайлау науқаны кезеңінде электорат тек тұғырнамамен танысып қана қоймай, олардың нақты ұстанымдарын ұрандар арқылы қабылдайды.

1. Жағымсыз жақтары (*Weaknesses*): саяси жарнамада манипуляциялық тәсілдерге ерекше мән беріледі, аталған сала бойынша мамандардың аздығы, заңнамалық құжаттарда саяси жарнама туралы тек үгіт ретінде көрсетіледі, жарнамада саяси нарықтың сегментация принциптеріне, яғни, географиялық, мінез-құлықтық, демографиялық себептеріне мән берілмейді, азаматтар саяси жарнаманы тек сайлауалды үгіт-насихат кезеңінде тікелей түрін қабылдайтындықтан, электораларалық кезеңдегі жанама (тікелей емес) әсерін байқамайды.
2. Мүмкіндіктері (*Opportunities*): қоғам мен мемлекет арасындағы өзара байланыс шарттарын қамтамасыз етеді, сәтті орындалып жатқан саяси реформалар жаңа заңнамалық, нормативті-құқықтық негізін қалыптастырады, қоғам мүшелері саяси реформалардың жүргізілу маңыздылығын түсінеді, адамгершілік құндылықтарын үндейді, саяси жарнаманың қолдану салаларына мемлекеттік көмек, электораттың саяси мәдениетінің деңгейін көтереді.

Қатерлері (*Threats*): жасанды саяси имидж дайындалады, саяси жарнаманы реттеудегі заңнамалық базаның әлсіздігі жөнсіз жарнаманы пайдалануға әкеледі, мамандарды дайындаудағы тиімді жүйенің жоқтығы, сайлау науқаны кезеңінде “лас” технологиялар қолданылады

Негізінде, стратегиялық басқару, мекеменің өзінен шыққан немесе бәсекелестерден келген, мекеменің алдында тұрған мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерді тануды қамтиды, және, мекеменің бәсекелестерімен салыстырғанда міндеттерін қалай атқаратындығын анықтайды. Стратегиялық басқару жағдайды ішкі және сыртқы жақтан бағалай білуді талап етеді. Стратегиялық басқару бірнеше ой мектептеріне бөлінеді. Сипаттама тәсілі стратегиялар іс жүзінде қалай жасалғанына бас назар аударады, ал директивалық тәсіл, стратегияларды қалай әзірлеуі тиіс екендігін баяндайды. Бұл мектептер стратегиялардың қалай дамытылғанына қарай ерекшеленеді: барлық қатерлер мен мүмкіндіктер ескерілген талдау процесі арқылы немесе жалпы бағыттаушы қағидаттар арқылы.

Бизнес мәдениеті, қызметкерлердің дағдылары мен бәсекелестілігі, сондай-ақ ұйымдық құрылым, ұйымның алдына қойылған мақсаттарына қол жеткізуіне әсер ететін маңызды факторлары боп саналады. Икемсіз компаниялар тез өзгеретін ортада табысқа жетуді қиын деп санайды. Стратегияларды әзірлеу және оларды іске асыру арасындағы бөгеттер менеджерлерге тиімді мақсаттарының орындалған-орындалмағанын анықтауға қиындық туғызады.

Ұйымның жоғарғы басқару оның стратегиясы үшін ақыр соңында жауапты болғанымен, бірнеше рет стратегиялар төменгі деңгейдегі басшылар мен қызметкерлердің іс-әрекеттері мен идеялары арқылы басталды. Ұйымның бас директорға сүйенгеннен гөрі стратегияға жұмыс атқаратын бірнеше қызметкерлерге сүйене алады. Ұйым басшылары өткен стратегиялардан үйренуге және ірі қоршаған бизнес ортаны зерттеуге назар аударады. Кейіннен, бұл білім болашақ стратегияларды әзірлеуге және қызметкерлердің іс-әрекеттері компанияның алға басуға бағытталғанын кадағалау үшін қолданылады

азіргі таңда Қазақстанда басқару жүйесінде ұзақ мерзімді стратегиялар кеңінен қолданылып жүр. Олар "Қазақстан - 2050" Стратегиясы, индустриалды- инновациялық даму стратегиялары, Қазақстан Республикасының 2020-шы жылға дейінгі стратегиянық даму жоспары. Қазақстандағы нарықтық тұлғалардың, Яғни кәсіпорындар мен ұйымдардың басшылары мен жетекші мамандары бұл стратегиялардың мәнісін, мақсаттарын, қол жеткізу жолдарын , негізгі нәтижелерін білмейінше сәтілікке қол жеткізу қиынға соғады, себебі олар қазіргі кездегі және болашақтағы экономикалық идеология болып есептеледі.

Стратегиялық басқару есебін ұйымдастырудағы маңызды көрсеткіштердің бірі болып - кәсіпорындардан нарық жағдайында ғылыми- техникалық үдерістің жетістіктерін, өндірісті басқарудың тиімді нормаларын еңгізу арқылы және қолданылмаған резервтерді шоғырландыру арқылы өндіріс тиімділігін, қызметпен өнімнің бәсеке қаблеттілігін арттыру талап етіледі.

Тиімді стратегиялық басқарушылық шешім қабылдап, стратегиялық жоспар құру үшін әр кәсіпорын өзінің шығындарын, сондай-ақ сол өндірістік шығындары туралы ақпаратты талдай білу қажет. Шығындарды талдау тиімділікті анықтауға, олардың тым көп болатынын, бағаны дұрыс бекітуге, шығындарды тиімді басқаруға және реттеуге, пайда мен өндіріс рентабельділік деңгейін стратегиялық басқару шешімін және жоспарлауға мүмкіндік береді.

Нарық экономикасы жағдайында тұтынушылар шаруашылықты жүргізудің жаңа тәсілдерін кеңінен қолданып отыр. Осыған байланысты стратегиялық басқару есебін дұрыс жүргізу мен шешім қабылдау, жинақ, синтетикалық көрсеткіш ретінде өзіндік құнның мәні ерекше артуда. Басқару есебінде өзіндік құн шаруашылықты басқарудың, өндірісті ұйымдастырудың, еңбекті ұйымдастырып, ынталандырудың, үнем тәртібін сақтаудың, ғылым мен техника жетістіктерін пайдалану деңгейінің қаншалықты өскенін көрсетеді. Кәсіпорындар алатын табыстар міне осы көрсеткіштің шамасына тікелей байланысты.

**Осыдан кәсіпорын қызметін бақылаудың басты құралы болып стратегиялық басқару есебі мен есептілік жүйесі болып табылады. Ол компания басқармасына келесі мақсаттарды тиімді шешуге мүмкіндік береді:**

1. Шынайы экономикалық жағдайды, оның ішінде кәсіпорынның оперативті режиміндегі экономикалық қауіпсіздік көрсеткіштері мен деңгейін бақылау мен бағалауды және қажетті шешімдерді қабылдауды қамтамасыз ету;
2. Оперативті қызметті бақылауда директорлар кеңесі мүшелерінің қажетті белсенділікпен қамтамасыз ету;
3. Басқармадағы атқару органдары басшылары компетенциясына бақылау және бағалау жүргізуді қамтамасыз ету;
4. Дәлелденген сын-пікірлі шешімдермен қамтамасыз ету;
5. Алдын ала бекітілген стратегиялық жоспарлар мен іс-шаралар бойынша қабылданған шешімдерге уақытылы баға беру:

* - тиімді негізде мүмкін стратегияларды қалыптастыру мен ұйымға қандайда бір стратегияның қаншалықты сәйкес келетіндігін анықтайды;
* - оңтайлысын таңдап алу үшін шығындарды басқарудың баламалы жолдарын іздейді;
* - қандай да бір шешімдердің мүмкін салдарын есепке алу үшін болашақта бейімделе білуді дамытады;
* - ұйым ресурстарын неғұрлым тиімді пайдалануды әрі сауатты орналастырады;
* - ұйымдастырушылық мәселелерді шешуде жүйелі тәсіл әдіснамасын қолданады және осының негізінде неғұрлым тиімді басқаруды дамытады;
* - біртұтас ұйым аясында коммуникация, үлестіру және бақылау үдерістерінің өзара тәуелді элементтерінің бірыңғай кегеніне байланыстырады;
* - қызметкерлердің уәждемесі мен ынтасын ынталандырады, ұйым миссиясын және жекелеген даму мен қызметкерлердің өсуі үшін ұйымдастырушылық мақсаттарға қол жеткізу мәнін түсінуді анықтайды;
* - өзгерістерге төтеп береді, инновациялық ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастырады.

Стратегиялық басқару басшылардың басқару тұрғысынан ойлау қабілетінің кеңдігін дамытады, оларды ұйым үшін неғұрлым пайдалы етеді. Осы салада білімі мен машығы бар басшылар қызметтік сатыда жоғары жетістіктер мен тамаша мансапқа қол жеткізе алады. Ал қызметін жаңа бастаған басшыларға стратегиялық басқару ұйым қалай жұмыс істейтіндігін, кәсіпорынның шығындарын басқара отырып, болашаққа стратегиялық маңызды шешімдерді қабылдауға мүмкіндік береді.

Шаруашылық қызметін талдау объектісі шаруашылық қызметтің экономикалық нәтижелері болып табылады. Мысалы, өнеркәсіптік кәсіпорында талдау объектісіне өнімді өндіру және сату, оның өзіндік құны, материалдық, еңбек және қаржы ресурстарын пайдалану, өндірістің қаржылық нәтижелері, кәсіпорынның қаржылық жағдайы және т.б. жатады.

Шаруашылық қызметін талдау принциптері.

Шаруашылық қызметіне талдау жүргізген кезде ғылым мен практикадан алынған белгілі бір принциптер мен ережелерді басшылыққа алу керек.

Талдау ғылыми сипатта болуы, танымның дидактикалық теориясының ережелеріне негізделуі, өндіріс дамуының экономикалық заңдарының талаптарын ескеруі керек, ғылыми-техникалық процесстің алдыңғы қатарлы тәжірибенің жетістіктерін, экономикалык зерттеулердің ең жаңа әдістерін пайдалануы тиіс;

Талдау кешенді болуы керек. Зерттеудің кешенділігі қызметтің барлық тізбегі мен бүкіл тараптарының қамтылуын және кәсіпорын экономикасындағы   себепті   байланыстарды   жан-жақты   зерттеуді   талап етеді;

Талдау объективті, нақты, дәл болуы тиіс, нақты шындықты көрсететін дұрыс,  тексерілген  ақпаратқа негізделуі  керек,  ал  оның тұжырымдары нақты    талданған     есептеулерге     негізделуі    тиіс.     Осы    талаптардан есептеулерді ұйымдастыруды, ішкі және сыртқы аудитті, сондай-ақ талдау әдістемесін    оның    есептеулерінің    дәлдігі    мен    дұрыстығын    арттыру мақсатында үнемі жетілдіріп отыру қажеттігі туындайды;

Талдау  жарамды  болуы  керек,  кемшіліктерді,  қателіктерді,  жұмыстағы жіберіп   алған   мүмкіндіктерді   уақтылы   анықтай   отырып,   олар  туралы кәсіпорын   басшыларына   хабарлау   керек,   өндіріс   барысы   мен   оның нәтижесіне   белсенді   түрде   әсер   етуі   тиіс.   Осы   принциптен   талдау материалдарын   кәсіпорынды   басқару   үшін,   нақты   шараларды   әзірлеу үшін, жоспардың деректерін негіздеу, түзету және анықтау үшін нақты түрде   пайдалану   қажеттігі   туындайды.   Басқаша   жағдайда   талдаудың мақсатына жетуі екіталай;

Талдауды анда-санда емес, жоспар бойынша, жүйелі түрде жүргізіп отыру керек.   Бұл   талаптан   кәсіпорындағы   талдау   жұмысын   жоспарлау,   оны орындау бойынша міндеттерді орындаушылар арасында бөлу және оны жүргізуді бақылау қажеттігі туындайды;

Талдау оперативті болуы тиіс. Оперативтілік дегеніміз талдауды жылдам және нақты жүргізе білуді,  басқару шешімдерін кабылдауды және оны жүзеге асыруды білдіреді;

Талдау     принциптерінің     бірі    —    бұл     талдау     жүргізуге     кәсіпорын қызметкерлерінің   көпшілігі   катыса   алатындығын   пайымдайтын   оның демократиялығы, бұл алдыңғы қатарлы тәжірибені толығырақ анықтауға және   барлық   ішкі   шаруашылық   резервтерді   пайдалануды   қамтамасыз етеді;

Талдау   экономикалық   құбылыстарды,   процестерді,    шаруашылық   ету нәтижелерін бағалаған кезде мемлекеттік ыңғайға негізделуі тиіс. Басқаша айтканда,   шаруашылық  қызметтің  нәтижесін   бағалай   отырып   олардың мемлекеттің экономикалық, әлеуметтік, экологиялық, халықаралық саясат пен заңдарға сәйкестігін ескеру керек;

**Материалды игеруді бақылау сұрақтары:**

1. Баламалы стратегиялық талдау

2. Стратегиялық талдау тәсілдері

3. Көрсеткіштерді салыстыру тәсілі

4. Салыстырмалы  келтіру әдістері,

5. Топтастыру тәсілі.

**Ұсынылатын әдебиеттер тізімі**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев «Халық бірлігі және жүйелі реформалар – ел өркендеуінің берік негізі -Нұр-Сұлтан, 2020 ж. 1 қыркүйек
2. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
3. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы\\Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы

4.Барциц И.Н. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. 1991-2021-М.: Дело РАНХиГС, 2021 -448 с

5.Грант Р. Современный стратегический анализ - Санкт-Петербург : Питер, 2018 - 672 с.

6. Грачева М.В. Актуальные направления и методы анализа экономических систем

* М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2020 - 308 с.

7. Грачева М. В. Проектный анализ: финансовый аспект - М. : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2018 - 224 с.

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

9. Захарова Ю.В., Мосина Л.А., Чухманова М.В. Стратегическийй менеджмент: практикум-Нижний Новгород, 2019-61 с.

10. Кузнеццова Е.Ю. Современный стратегический анализ – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. –131с.

11. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент - Москва: Юрайт, 2017. — 507 с.

12. Михненко П.А., Волкова Т.А., Дрондин А.Л., Вегера А.В. Стратегический менеджмент. – М.: Синергия, 2018. – 279 с.

13. Петров А.Н. Стратегический менеджмент – М.: Питер, 2015. – 400 с

14. Сағындықов Е.Н., Ювица Н.В. Мемлекеттік стратегиялық жоспарлау және болжау Астана: ЕҰУ, 2016-320 б7

15. Шеремет А. Д., Козельцева Е. А. Финансовый анализ- М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2020 - 200 с.

16. Шичиях Р. А. Стратегический анализ – Краснодар: КубГАУ, 2020 – 232 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.
2. Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.
3. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы  – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.
4. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж   
   Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 487 б.
5. 5. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.
6. 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.
7. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.
8. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б.

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