**Дәріс 1-** **Мемлекеттік басқару жүйесіндегі стратегиялық талдау ғылыми негіздерінің тұжырымдамасы**

**Сұрақтар:**

1. Стратегиялық талдаудың ғылыми негіздері
2. Стратегиялық талдаудың әдістері

**Дәріс мақсаты-**докторанттарға мемлекеттік басқару жүйесіндегі стратегиялық талдау ғылыми негіздерінің тұжырымдамасын талқылау

1. **Дәрістегі негізгі терминдер**: басқару, басқару жүйесі**,** мемлекеттік басқару**,** стратегия,стратегиялық талдау**,** стратегиялық талдаудың әдістері

 **Дәрістің қысқаша мазмұны**

 «Стратегия» термині, гректердің «Strategos» сөзінен туындаған және «генерал өнері» немесе «адамдарды басқару өнері» деген түсініктерді беріп, болашақта мақсатты бағытталған және шешуші іс-қимыл тобын, жиынтығын көрсетеді.

Қандай деңгейдегі экономика болмасын басты мақсат, міндет бұл іс-қимыл тобы, жиынтығының нақты жағдайға байланысты ғылыми негізделініп, тұжырымдалынып және цифрлар тілімен немесе сапалық, сандық көрсеткіштермен сипатталынуы. Бұл міндеттерді шешу, іске асыру кез-келген мемлекеттің (жоспарлауды экономиканы дамытудағы басты құралдардың бірі деп есептейтін) төл істерінің бірі.

Қазіргі замаңғы түсінікте және мемлекеттік басқару, реттеу істерінде және кәсіпорындар, ұжымдар деңгейіндегі қолданылуда «Стратегия» бөлшектеніп нақтыланған, жанжақты және кешенді, іске асырылуы мақсатқа жетуді қамтамасыз ететін жоспар болып саналады. Стратегиялық жоспарлар негізінен сандық емес сапалық жоспарлау. Оның индикативтік жоспарлардан айырмашылығы мақсаттылығында, мазмұнында. Стратегиялық жоспар мәні – белгісіз болашақ және ішкі, сыртқы тұрақты өзгерістер жағдайында, ұтымды мүмкіндіктерді пайдалана жағымсыз құбылыстарын жеңе отырып нақты қойылған мақсатқа жетудің магистралды (басты) даму жолын, қызметтерін және іс-қимылдарын жасау. Осы түсінікте бұл жоспарлау үкімет басқару, атқару органдарының экономиканы реттеу, оның макроэкономикалық, микроэкономикалық тұрақты дамуын қамтамасыз етудегі басты құралдарының бірі десек қателеспейміз.

Стратегиялық жоспарлау тек макродеңгейдегі басты реттеу құралдары болып қоймай, сонымен бірге аймақтар, яғни облыстар деңгейінде де басты басқару, реттеу құралы болып саналады. Себебі облыстар экономикасы жалпы ұлттық экономиканың ажырамас бөлігі.

Он жылдық уақыт аралығына жасалынатын аймақтық стратегиялық жоспарлар болашақ әлеуметтік-экономикалық міндеттерді ұтымды шешуге бағытталады. Бірде бір экономикалық субьектаның құқықтық шеңберіне енбей, экономикалық реттегіштер мен тікелей және жанама ықпалды ұштастыра отырып, барлық субьекталардың іс-қызметтерін ортақ мүддеге бағыштап, белгіленген уақыт аралығындағы мақсаттарға жетуді қамтамасыз етуге бағытталған. Облыстар шеңберіндегі мұндай стратегиялық жоспарлар бір-бірімен тығыз байланысқан төмендегідей бөлімдерден тұрады:

1. Қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдайының бағалануы.
2. Жоспар кезеңіндегі облыстың миссиясы мен басты даму мақсаты.
3. Экономикалық дамуы.
4. Әлеуметтік дамуы.
5. Күтілетін нәтиже.

Қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдайдың бағалануы, әлеуметтік-экономикалық дамуды сандық, сапалық жағынан талдап, бағалап, оның жалпы мемлекет экономикасындағы рөлі мен үлесін сипаттауы қажет. Осындай талдау, бағалау негізінде облыстың әлеуметтік-экономикалық даму миссиясы мен басты мақсаты анықталынады. Ал миссия мен басты мақсат мемлекеттің стратегиялық даму жолындағы облыс рөлінен анықталынып, тұжырымдалынады.

Басты мақсат – бұл облыстың стратегиялық дамуының негізгі мақсаты. Ол қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдайдың негізінде анықталынып ұзақ мерзімді әлеуметтік-экономикалық даму бағытын білдіреді. Басты мақсаттарды орындау, оларға қол жеткізу үшін әлеуметтік және экономикалық салалар, сфералардағы іс-қызметтер, қимылдар стратегиясы жасалынады.

Стратегиялық басқарудың мүмкіндіктері шексіз. Стратегиялық басқаруды пайдаланудың бірнеше шектеулері бар. Біріншіден, стратегиялық басқару өзінің мәніне қарай болашақтың дәл және егжей-тегжейлі суретін бермейді және бере де алмайды. Стратегиялық басқаруда жасалынатын ұйымның қажетті болашағын бейнелеу – бұл оның ішкі жағдайы мен сыртқы ортадағы орнын [егжей-тегжейлі емес бейнесі](https://melimde.com/d-yu-n-professor-kafedra-ugolovno-pravovih-disciplin.html), дұрысында ол ұйым болашақта қандай жағдайда болуы қажет, нарықта және бизнесте ол қандай орын алуы керек, қандай ұйымдық мәдениеті бар болуы қажет және т.б. деген сұрақтардың жиынтығы. Сондай-ақ осының барлығы ұйымның болашақта бәсекелестік күресте жеңіске жете ме, жоқ па екенін анықтауы қажет.

Екіншіден, стратегиялық басқару ескі ережелер мен процедуралардың тәртібімен жүргізіле алмайды. Оның белгілі бір міндеттерді шешу кезінде немесе белгілі жағдайларда нені және қалай жасайтынын белгілейтін теориясы жоқ. Стратегиялық басқару – бұл бизнес пен менеджменттің белгілі бір философиясы немесе идеологиясы. Яғни әр менеджер стратегиялық басқаруды өз білімімен және [біліктілігіне сай қабылдап](https://melimde.com/epistolografiya-aliptasui-men-damu-tarihi.html), жүзеге асырады. Әрине, стратегияны таңдау мен оның проблемасын талдаудың, сондай- ақ тәжірибеде жүзеге асырудың бірқатар ережелері, сызбалары, ұсыныстары бар. Ал тұтастай қарастырғанда тәжірибеде стратегиялық басқару, бұл:

* жоғарғы басшылықтың ұйымды стратегиялық мақсаттарға алып барудың интуициясы [мен өнерінің симбиозы](https://melimde.com/merzimi--08-02-2016-sinibi.html);
* ұйымның ортамен байланысын, ұйымның және оның өнімінің жаңаруын, сондай-ақ ағымдағы жоспарлардың жүзеге асуын қамтамасыз ететін қызметкерлердің кәсіпшілігі мен шығармашылығы;
* барлық жұмысшыларды ұйым міндеттерін жүзеге асыруға, мақсаттарға жетудің өте жақсы жолдарын іздеуге белсенді енгізу.

Үшіншіден, ұйымда стратегиялық басқару процесі жүзеге асырыла бастау үшін уақыт пен ресурстардың үлкен шығыны және белгілі бір күш жұмсау қажет болады. Қоршаған ортаны зерттеуді және ұйымды қоршаған ортаға енгізуді жүзеге асыратын бөлімшелерді жасау қажетті. Маркетинг, қоғам мен байланыс және т.б. бөлімдер ерекше маңыздылыққа ие болуда және елеулі қосымша шығындарды қажет етеді.

Төртіншіден, стратегиялық алдын ала болжаудың қателерінің теріс салдары тез күшейеді. Аз уақыт ішінде мүлде [жаңа өнімдер жасалады](https://melimde.com/kirispe-bafdarlamali-onimder-jene-olardi-negizgi-sipattamalari.html), салымдардың бағыттары ауыстырылады.

Бесіншіден, стратегиялық басқаруды іске асыру кезінде екпін стратегиялық жоспарлау алдыңғы қатарға шығады. Алайда, бұл аз, себебі стратегиялық жоспарлау, алға қойған міндеттердің сәтті орындалуын қамтамасыз етпейді. Шынында стратегиялық басқарудың маңызды құрастырушысы болып стратегиялық жоспарды жүзеге асыру болып табылады. Ал бұл ең алдымен стратегияны іске асыруға мүмкіндік беретін ұйымдық мәдениетті жасау, еңбекті мотивациялау және ұйымдастыру жүйесін жасау, ұйымда белгілі бір икемділікті жасау және т.б. Өмірде орындау процесі жоспарлаумен қарама-қайшылықта болады. Орындау кезеңінің маңыздылығы артады. Стратегиялық жоспарлау қанша жақсы жүргізілгенімен, оның жүзеге асуы алғышарт емес.

**Стратегиялық менеджменттің бес міндеті.**

Фирманың стратегиясын жасау және жүзеге асыру бойынша менеджердің міндеті бес өзара байланысқан бөліктерден тұрады:

1. Коммерциялық қызметтің түрін анықтау және оның дамуының стратегиялық [бағыттарын қалыптастыру](https://melimde.com/memleketti-sibajlas-jemorlia-arsi-sayasatini-negizgi-bafittari.html), яғни дамудың мақсаттары мен ұзақ мерзімді болашағын белгілеу қажет.
2. Жалпы мақсаттарды жұмыстың нақты бағыттарына айналдыру.
3. Қажетті көрсеткіштерге жету үшін таңдалған жоспардың шебер жүзеге асырылуы.
4. Таңдалған стратегияның тиімді жүзеге асырылуы.
5. Жасалған жұмыстарды бағалау, нарықтағы жағдайды талдау, алынған тәжірибе, өзгерген жағдайлар, жаңа идеялар немесе жаңа мүмкіндіктер тұрғысынан қызметтің ұзақ [мерзімді негізгі бағыттарына](https://melimde.com/rami-men-rilimi-jene-oni-ekonomikali-maizi.html), мақсаттарына, стратегияға немесе оның жүзеге асырылуына түзетулер енгізу.

Стратегиялық көріністің және компанияның миссиясының дамуы.

Жоғары бөлім басшысының компанияның стратегиясына қатысты негізгі сұрағы мынадай: «Біз өзіміздің компаниямызды қалай көреміз, не істегелі жатырмыз және неге қол жеткізгіміз келеді?». Осы сұраққа нақты және дәлелді жауап беру үшін менеджер өзіне фирмасының бүгінгі күнгі және болашақтағы қызметінің сипатын елестетуі және сондай-ақ 5-10 жыл алға компанияның мүмкін қажеттіліктерін ойластыруы қажет. «Біз кімбіз, не істеп жатырмыз және қандай бағыт ұстанамыз?» деген сұрақтарға жауап іздеу қажет. Компанияның не істегелі жатқаны және оның қандай деңгейде болғысы келетіндігі жалпы мағынада фирманың миссиясы деп аталады. Менеджер миссияны анықтаған соң, компания қызметінің өрісін, сондай-ақ ол өзінің тұтынушыларына ұсынатын қызметтерін анықтайды. Менеджерге фирманың қызмет өрісін стратегиялық тұрғыда ойластыру қажет. Осының барлығы фирманың ұзақ мерзімді даму концепциясын жасаумен қатар жүреді. Менеджердің өзінің фирмасының нарықтағы орнын көруін стратегиялық елес дейді. Кешігіп қабылданған және уақтылы түзетілмеген стратегиялық жоспарлаудың ешқандай мағынасы жоқ.

[**Стратегияны**](https://melimde.com/saba-sabati-tairibi--ojindardafi-jeke-komandali-ereketter-ou-m.html)**жүзеге асыру.**

Стратегияны жүзеге асыру мәселесі стратегиялық тұрғыда жұмыс істеу үшін және оның белгіленген мерзімі сақталуы үшін не істеу қажет екенін түсінуден тұрады. Басқа сөзбен айтқанда, мұндағы шеберлік стратегияның орнын анықтау бойынша әрекеттерді, оның кәсіпшілік орындалуын және жақсы нәтижелерді алуды дұрыс бағалаудан тұрады. Стратегияны жүзеге асыру жұмыстары алғашқы әкімшілік міндеттердің аясына жатады, ол келесі негізгі кезеңдерді көрсетеді:

* стратегияны табысты орындау үшін ұйымдық мүмкіндіктерді жасау;
* бюджетті қаражаттарды пайдалы орналастыру мақсатында басқару;
* стратегияның жүзеге асуын қамтамасыз ететін [фирманың саясатын анықтау](https://melimde.com/fakuletet-zaochnoe.html);
* өте тиімді жұмыс үшін қызметкерлерді мотивациялау;
* қажет болған жағдайда стратегияны жүзеге асыру бойынша өте жақсы нәтижелерге жету мақсатында олардың міндеттері мен жұмыстардың сипат түрін өзгерту;
* сыйақы мөлшерін белгіленген нәтижелерге жетумен ұштастыру.

Компанияның бөлімшелерінің көбісінде ескерілуі тиіс. Стратегияның нақты жүзеге асырылуы стратегиялық жоспарды сәтті орындау үшін компанияның басқаша және жақсы жасайтын ісін дәл талдаудан басталады. Әр менеджер мына сұрақтарға жауап іздеуі қажет: «Жалпы стратегияны орындауға өзімнің үлесімді қосу үшін менің бөлімшемде не істелуі қажет және де мен оны тиімді етіп қалай атқарамын?».

Компанияның стратегиясын тиімді жүзеге асыру үшін ішкі саясатты өзгерту қажеттілігі стратегиялық өзгерістердің дәрежесіне, ішкі саясаттың стратегия талаптарынан қаншалықты ауытқитынына және стратегия бірлескен мәдениетпен қаншалықты жақсы келісетініне тәуелді.

Экономикалық дамудағы негізгі стратегиялық бағыттарды анықтау үшін облыстың ішкі-сыртқы факторларына талдау жасалынады. Осы талдау негізінде облыс экономикасының басым бағыттары анықталынады. Басым бағыттардың анықталынуы, немесе оны көп тізбектегі басты буынның  белгіленуі барлық мүмкіндіктер мен күштерді осы қызметтерді шешуге шоғырландыруға мүмкіндік береді.

Басым бағыттарды анықтауда күшті, әлсіз, мүмкіндіктер және қауіп матрицасы пайдалынады. Мұндай SWOT талдауды төмендегіше көрсетуге болады:

1. Облыс экономикасының (ол мемлекет-экономикасынында) күшті,әлсіз жақтары талданып, олардың маңыздылары анықталынады,тізімдері белгіленеді.

2. Мүмкіндік және қауіпті (тиімді дамуға кері ықпал жасайтын) факторлар анықталынып талданады, олардың тізімі анықталынады.

3. Осы мәліметтер негізінде SWOT матрицасы жасалынады.

Тұжырымдалған стратегияларды іске асырудағы негізгі талап, ол оның қаржы, тағы басқа мемлекеттік реттеу құралдарымен қамтамасыз етілуі. Сол себепті әрбір стратегияның қаржылық көзі белгіленіп, сол арқылы ол тұжырымдалынуы керек.

Ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлар ағымдағы әлеуметтік-экономикалық жағдайдың талдауына, даму тенденцияларының эксперттік бағалануына, болжамдық есептеулерге негізделіне отырып төмендегідей жағдайларды анықтауға міндетті:

—         Болашақ даму мақсаттар мен міндеттер жүйесін;

—         Халық шаруашылығының маңызды басым бағыттары мен олардың іске асырылу кезеңдерін;

—         Экономика өсуінің мүмкін қарқынын және негізгі макроэкономикалық пропорцияларды;

—         Экономикадағы құрылымдық өзгерістерді;

—         Ресурстық күштерді және олардың тиімділігін, пайдалану бағыттарын;

—         Сыртқы және ішкі экономикалық саясаттың негізгі бағыттарын;

—         Шаруашылық жүйесіндегі негізгі институционалдық өзгерістерді;

Ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлар бір-бірімен тығыз байланысқан төмендегідей 4 үлкен бөлімдерден тұрады:

1)    әлеуметтік-экономикалық жағдайдың талдауы;

2)    әлеуметтік-экономикалық даму концепциясы;

3)    негізгі макроэкономикалық көрсеткіштер;

4)    ұлттық бағдарламалар.

Бірінші бөлімі төмендегідей жағдайларды суреттейді:

—         өндірістік күштердің жағдайын;

—         экономиканың ішкі және сыртқы даму тенденцияларын;

—         мемлекеттік реттеу жүйелерінің, реттегіш құралдарының ықпалдылығы мен нәтижелілігін;

—         өндіргіш күштердің сапасын, өсу динамикасын және оларға ықпал жасайтын факторларды;

—         жалпы экономикалық дамудың әлемдік экономика дамуымен салыстырмасын;

Екінші бөлім әлеуметтік-экономикалық даму концепциясы төмендегідей жағдайларды анықтайды:

—         әлеуметтік-экономикалық саясаттың стратегиялық мақсаттары мен міндеттері және басым бағыттарын;

—         мақсат, міндеттерден туындайтын, оларды іске асыруға бағытталған ұлттық бағдарламалар тізімін;

Үшінші бөлім негізгі макроэкономикалық көрсеткіштер бөлімі:

—         экономикалық өсу, дамудың болжамдық қарқынын, деңгейін;

—         экономика құрылымын;

—         экономика салалары араларындағы байланыстарды;

—         халықтың және мемлекеттік кәсіпорындардың қаржы мүмкіндіктерін суреттейді.

Төртінші бөлімі ұлттық бағдарламалар – мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық стратегиясын іске асырудың және ұлттық (жалпы халықтық) мақсаттар мен басым бағыттарға тиімді, ұтымды жету жолындағы әлеуметтік-экономикалық дамуды мемлекеттік реттеудің негізгі құралы. Ұлттық бағдарламалар жоғары тиімділіктегі ұлттық экономиканы құруға бағытталған күрделі, маңызды әлеуметтік-экономикалық, ғылыми-техникалық, экологиялық және басқада жағдайларды шешу үшін қажет.

Орта мерзімдегі және жылдық әлеуметтік-экономикалық даму жоспарларын жасаған кездерде Ұлттық бағдарламалар жоспардың «Экономикалық реттегіштері» бөлімінде, сонымен бірге экономика салаларының жоспарында және мемлекеттік қажеттіліктерді қамтамасыз етуге бағытталған бюджеттік тапсырыстарда көрініс алады.

Мемлекеттік ұлттық бағдарламалар ұлттық мүдделерге тиімді, ұтымды, сапалы жету жолында шектеулі қоғам ресурстарын жақсы бөлу, пайдалану құралы болып саналады.

Орта мерзімді жоспарлар – олар 3-5 жылдар аралығына арналып жасалынады. Бұл жоспардың қызметі:

—         әлеуметтік-экономикалық дамудың ұзақ мерзімді мақсаттары мен міндеттерін іске асыруға бағытталған мемлекеттің саясатын және экономикалық реттегіштер жүйесін анықтау;

—         стратегиялық жоспарда, мемлекеттік бағдарламаларда көрсетілген параметрлердің (индикаторлардың) жинақталуын қамтамасыз ету;

—         жоспарлау мерзімі (уақыты) аралығындағы барлық кешенді әлеуметтік-экономикалық іс-қызмет шараларын көрсету;

—         осы уақыт аралығында (3-5 жыл) мақсатқа жету жолында мемлекеттің экономикаға араласу, ықпал жасау әдістерінің негізгі бағыттарын көрсету;

Осы қызметтер (шеңберінде) негізінде ұзақ мерзімді жоспарды белгілі уақыт аралығында нақтылау жоспары, құралы деп те айтуға болады. Жоғарыда айтылған қызметтеріне сәйкес, бұл жоспарды әлеуметтік-экономикалық дамудың жоспарлы уақыт аралығындағы стратегиялық мақсаттардан туындайтын міндеттер және экономикалық реттегіштер жүйесі анықталынады.

Сыртқы ортаға талдау жасау, үлкен қауіп-қатерлерді және жаңадан ашылған мүмкіндіктерді ашу мақсатында сыртқы факторларды анықтаудың үлкен маңызы бар. Бұл қауіп-қатердің пайда болуы мен мүмкіндіктерге уақытылы болжам жасауға, алдын ала болжап білмейтін мән-жайлар туындайтын жағдайларға жоспарлар жасауға мүмкіндік береді. Олардың келесідей жеті тобы бар:

1)  Экономикалық факторларды талдау кезінде инфляция қарқыны, салық мөлшерлемесі, халықаралық төлем балансы, тұтастай алғанда халықтың жұмыспен қамтылу деңгейі және қызығушылық тудырып отырған сала, халықтың төлем қабілеті қаралады;

2)  Саяси факторларды талдау кезінде елдермен сауда жасау тарифтері жөніндегі келісімдер, кеден саясаты, жергілікті билік органдарының және орталық үкіметтің нормативтік актілері, монополияға қарсы заңнама, жергілікті банктерден несие саясаты қаралады;

3)  Нарықтық факторлар. Оған демографиялық жағдай, халық табысының деңгейі, оларды бөлу, ұйымның нарықтағы үлесі, нарық сыйымдылығы;

4)  Бәсекелестік жағдайындағы технологиялық факторларды зерделеу. Өндіріс технологиясындағы, конструкциялық материалдардағы өзгерістерді оқып үйрену әсіресе маңызды болып саналады;

5)  Бәсекелестік факторларына талдау жасау бәсекелестердің әрекетіне бақылау жасауды болжайды. Бұл ретте бәсекелестердің нарыққа қандай тауарлар шығаратыны, қандай іс-қимыл жасайтыны қаралады. Осыған орай:

— бәсекелестердің болашақтағы мақсаттары;

— олардың ағымдағы стратегиясына берілген баға;

— саланы дамыту болашағы;

— бәсекелестердің күшті және әлсіз жақтарын оқып үйренуге талдау              жасалады.

6) Әлеуметтік факторлар. Экономикалық тұрақсыздық жағдайларында, атап айтқанда әлеуметтік ортада ұйымға қауіп төндіретін көптеген проблемалар (тұтынушылар құқығын қарайтын қозғалыстың дамуы, ұлттық сана сезімнің пісіп-жетілуі және т.б.) туындайды.

7) Халықаралық факторларға талдау жасау. Сыртқы саудаға мемлекеттік монополияны жою осы факторлардың маңызын арттырды. Шетелдегі ахуалды, өзге елдер үкіметтерінің саясатын көңіл қойып қадағалау арқылы, шетелдік бәсекелестерге қарсы үкіметтен болатын қорғау шараларын назар сала отырып, қадағалап отыру қажет.

Басшылық сыртқы қауіп-қатерлер мен ішкі күшті және әлсіз жақтарын салыстырып болғаннан кейін, стратегиясын айқындауы мүмкін. Ұйым алдында төрт негізгі стратегиялық балама тұрады: шекті өсу, өсу, қысқарту және ұштасу.

Шекті өсу. Бұл ұйымдардың басым көпшілігінің стратегиясы. Инфляцияны ескере отырып түзетулер енгізілген, қол жеткен табыстар арқылы мақсаттарды айқындау осы стратегияға тән болып саналады. Шекті өсу стратегиясы негізінен ұйым өзінің  жағдайына қанағаттанған кезде, баяу дамитын немесе технологиялар өзгермеген өнеркәсіп салаларында қолданылады. Ұйым бұл баламаны өте жеңіл, неғұрлым ыңғайлы және аз тәуекелге баратын іс-қимыл тәсілі ретінде тандайды.

Өсу. Өсу (өркендеу) стратегиясы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді деңгейдің оның алдындағы жылдың көрсеткіштері деңгейінен жыл сайын маңызды түрде көтерілу жолымен жүзеге асырылады. Ол, технологиялары тез өзгеріп отыратын серпінді дамушы салаларда қолданылады. Дағдарысқа ұшыраған нарықты тастап кету үшін өз фирмаларын диверсификациялауға (өнімдер номенклатураларының алуан түрлерін шығаруға) ұмтылушы жетекшілер, осы бағытты ұстануы мүмкін. Ішкі және сыртқы өсу болуы мүмкін. Ішкі өсу тауарлардың түт-түрін (ассортиментін) көбейту жолымен жүзеге асуы мүмкін. Сыртқы өсу тік немесе көлбеу бағытты өсу формасында бір-біріне жақын салаларда болуы мүмкін.

Қысқарту. Операцияларды оңтайландыру және қайта бағдарлаудың терең ойластырылған, ақылға қонымды жолы болып саналғанда қысқарту баламасы таңдап алынады. Қысқарту баламасы шеңберінде келесідей бірнеше нұсқалар таңдап алынуы мүмкін:

—         тарату. Ұйымның материалдық қорлары мен активтерін толық сату қысқартудың неғұрлым радикалды жолы болып саналады;

—         егер бұл кәсіпорынға пайда әкелетін болса, басы артық нәрселерден құтылу;

—         қысқарту және қайта бағдарлану.

Компания қызметі көрсеткіштерінің нашарлауы экономикалық құлдырау кезінде жалғаса беретін болса немесе жай ұйымды құтқарып қалу үшін, жиі түрде қысқарту стратегиясын таңдап алады.

Әдетте, бірнеше салаларда белсенді іс-қимыл жасаушы ірі фирмалар жоғарыда аталған барлық баламаларды ұштастыру стратегиясынан ұстанады.

Ұйымның ұзақ мерзімдік тиімділігін қамтамасыз ету стратегиялық баламаларды таңдау мақсаты болып саналады. Стратегиялық таңдауға алуан түрлі келесі факторлар әсерін тигізеді:

1) Тәуекел. Компания үшін тәуекелдің қандай деңгейі қолайлы екенін анықтау қажет. Жоғары тәуекел дәрежесі компанияның өмір сүруі үшін қауіпті болып саналады.

2) Бұрынғы стратегияны білу.

3) Қожайын туралы пікір. Нақты стратегиялық баламаларды таңдау кезінде акция иелері басшылық жасау икемділігін шектейді.

4) Уақыт факторлары.

Стратегиялық баламаларды таңдау кезінде, факторларды білуден өзге, бүкілімен бөлісетін, оның болашағын болжайтын форманың тұжырымдамасы қажет болады.

62-бап. Мемлекеттік органның стратегиялық жоспары

1. Мемлекеттік органның жоспарлы кезеңге арналған стратегиялық жоспары жыл сайын Қазақстан Республикасының стратегиялық және бағдарламалық құжаттары, әлеуметтік-экономикалық дамудың және бюджеттік параметрлердің мақұлданған болжамы негізінде әзірленеді.

2. Мемлекеттік органның стратегиялық жоспары бюджеттік бағдарламаларға кіретін мемлекеттік орган қызметінің стратегиялық бағыттарын, мақсаттарын, міндеттерін, қызметі нәтижелерінің көрсеткіштерін айқындайтын құжат болып табылады.

3. Бюджеттік бағдарламалар әлеуметтік-экономикалық дамудың және бюджеттік параметрлердің болжамында бюджеттік бағдарламалар әкімшісіне көзделген бюджет қаражатының болжамды көлемінің шегінде әзірленеді.

4. Қазақстан Республикасы Үкіметінің құрылымына кіретін мемлекеттік органның стратегиялық жоспарын Қазақстан Республикасының Үкіметі бекітеді.

Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін мемлекеттік органның стратегиялық жоспарын Қазақстан Республикасының Президенті немесе ол уәкілеттік берген лауазымды тұлға бекітеді.

Жергілікті бюджеттен қаржыландырылатын атқарушы органның стратегиялық жоспарын жергілікті атқарушы орган бекітеді.

Қазақстан Республикасы Жоғарғы Сотының, Қазақстан Республикасы Парламенті Шаруашылық басқармасының, Қазақстан Республикасы Конституциялық Кеңесінің, Қазақстан Республикасы Орталық сайлау комиссиясының стратегиялық жоспарлары Қазақстан Республикасының Президенті айқындайтын тәртіппен бекітіледі.

5. Аудан (облыстық маңызы бар қала) бюджетінен қаржыландырылатын атқарушы органның стратегиялық жоспары ол облыстық бюджеттен қаржыландырылатын тиісті салалық атқарушы органмен келісілгеннен кейін бекітіледі.

Облыстық бюджеттен, республикалық маңызы бар қала, астана бюджеттерінен қаржыландырылатын атқарушы органның стратегиялық жоспары ол тиісті салалық орталық мемлекеттік органмен келісілгеннен кейін бекітіледі.

6. Мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспары тиісті бюджет бекітілгеннен кейін ағымдағы жылғы 25 желтоқсанға дейін пысықталады, бекітіледі және Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес мемлекеттік құпияларды қорғау қамтамасыз етіле отырып, күнтізбелік он күн ішінде бұқаралық ақпарат құралдарында жариялауға жатады.

7. Мемлекеттік органның стратегиялық жоспарына өзгерістер мен толықтырулар енгізуге:

а) бюджет нақтыланған;

б) Қазақстан Республикасының заңнамалық актілері өзгерген;

в) Қазақстан Республикасы Президентінің тапсырмаларын орындау үшін жаңа стратегиялық және бағдарламалық құжаттар қабылданған, не қолданыстағыларына өзгерістер енгізілген;

г) мемлекеттік органның функциялары, құрылымы өзгерген жағдайларда жол беріледі.

8. Мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарлары бекітілген күннен бастап екі апта мерзімде мемлекеттік органдардың басшылары меморандумдар әзірлейді.

Меморандум мемлекеттік орган басшысының кезекті қаржы жылына арналған республикалық бюджетте көзделген бюджет қаражаты шегінде стратегиялық жоспарда көзделген мемлекеттік орган қызметінің тікелей және түпкі нәтижелерге қол жеткізуін қамтамасыз ету ниетін растайтын құжатты білдіреді.

Меморандумдарды:

Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін орталық мемлекеттік органдар бойынша – Қазақстан Республикасының Президенті немесе ол уәкілеттік берген лауазымды тұлға;

Қазақстан Республикасы Үкіметінің құрамына кіретін не оған бағынатын орталық атқарушы органдар бойынша – Қазақстан Республикасының Премьер-Министрі бекітеді.

Мемлекеттік органның меморандумы кезекті қаржы жылына бекітіледі.

Қазақстан Республикасының Жоғарғы Соты, Қазақстан Республикасының Конституциялық Кеңесі, Қазақстан Республикасы Парламентінің Шаруашылық басқармасы, Қазақстан Республикасының Орталық сайлау комиссиясы және жергілікті бюджеттер есебінен қаржыландырылатын атқарушы органдар меморандумдарды бекітпейді.

Стратегия  дегеніміз  макроэкономика  мен  микроэкономика  мүдделерін

ұштастыру  негізінде  міндетгер  мен  тетіктерді  және  оларды  іске  асыру

шарттарын  белгілеу.  Стратегияның  аса  маңызды  сипаттамалары  —

баламалы көзкарас және түзету жасау мүмкіндігі арым-қатынас стратегиясы

Қарым-қатынас  стратегиясы  үшке  бөлiнедi.

 1-шi  ашық-жабық  қарым-қатынас.  Ашық  қарым-қатынаста  әр  адам  өзiнiң  көзқарасын  жеткiзе  бiлуi

және  басқалардың  позициясын  тыңдауға  әрдайым  дайындық.  Ал  жабық

қарым-қатынас  ақпаратқа  деген  өзiнiң  көзқарасын  қатынасын  жеткiзе

алмауы, қарым- қатынасқа түсуге талпынбауы.

 2-шi Монологты стратегия.

3-шi  Рольдiк  тұлғаарлық  стратегия.  Іскерлік

стратегия. Қысқарту стратегиясына көбінесе компания әрекеттері нашарлай

бастағанда,  экономикалық  дағдарыста  немесе  ұйымды  сақтап  қалу  үшін

жүгінеді.  Барлық  баламалардың  үйлесу  стратегиясын  бірнеше  салаларда

белсенді  қызмет  ететін  ірі  кәсіпорындар  ұстанатын  болады.  Белгілі  бір

стратегиялық баламаны таңдай отырып, басқарма нақты стратегияға назар

аударуы  қажет.  Басты  мақсаты  –  ұйымның  ұзақ  мерзімді  тиімділігін

максималды  арттыратын  стратегиялық  баламаны  таңдау.  Ол  үшін

жетекшілер кәсіпорынның барлық жағынан тұжырымдалған стратегиясына

ие болуы керек. Қандай да бір нақты стратегияны таңдау көбінесе болашақ

стратегияны  шектейді,  сондықтан  қабылданатын  шешім  толық  зерттеліп,

бағалануы  керек.  Стратегиялық  таңдауға  түрлі  факторлар  ықпал  етеді:

тәуекел  (кәсіпорының  өмір  сүру  факторы);  бұрыңғы  стратегияларды  білу;

стратегияны  таңдау  барысында  басқару  иілмелілігін  шектейтін  акция

иелерінің ықпалы; қажетті сәтті таңдаудан тәуелді болатын уақыт факторы.

Мәселелер  бойынша  шешім  қабылдау  түрлі  бағыттар  бойынша  жүзеге

асырылуы  мүмкін:  «төменнен  жоғарыға»,  «жоғарыдан  төменге»,  жоғарыда

аталған  екі  бағытпен  өзара  байланыста  (стратегия  жоғарғы  басқарма,

жоспарлы қызмет пен жедел басқару бөлімшелері арасында өзара әрекет ету

процесінде  өңделеді).  Кәсіпорын  стратегиясын  құру  жалпы  алғанда  зор

мәнге  ие  болуда.  Бұл  шешілетін  мәселелердің  басымдылығына,  фирма

құрылымын  анықтауға,  капитал  салымдарының  негізделуіне,  стратегияны

координациялау мен интеграциялауға қатысты.

Функционалда  стратегия.Стратегиялық  басқарудың  субъектілеріне

ұйымдық басқару жатады. Мұнда басқарудың жүйелік субъектілері бар, олар

әр  деңгейде  қызмет  етеді.  Мысалы,  корпоративті  стратегия,  бизнес

стратегиясы (жеке бизнес түрлері), функционалды стратегия (жүзеге асыру

стратегиялары). Неғұрлым төменгі функционалдық деңгейлерде стратегиялық  шешімдерді  қабылдау  саласының  таралуы  компанияда бизнеске  қатысты  мүлдем  жаңа  тәсілдеменің  қалыптасуына  және  бизнес саласында  арнайы  білімге  ие  адамдарды  лауазымға  тағайындау мүмкіндіктеріне  ықпал  етеді.  Функционалдық  стратегияны  өңдеу  берілген

қызмет  шеңберінде  лайықты  іс  -  әрекетті  іздеуді  білдіреді.  Осылайша,

функционалдық стратегия функционалдық бөлімшенің мынадай бағдарына

негізделеді:  әрбір  қызметкер  өз  іс-әрекетінің  логикалық  жалғасы  деп

түсінетін  іскерлік  стратегияны  қалыптастыру.  Осындай  функционалдық

стратегияны  өңдеу  көптеген  компанияларда  «қол  жеткізілмеген  шың»

ретінде  түсіндіріледі.  Кадрлармен  жұмыс  және  мәліметтерді  электронды

өңдеу  сияқты  қызметтермен  жалпы  іскерлік  стратегияның  сәйкес  келуі

белгілі  қиындықтарға  байланысты,  ал  өзге  қызметтерге  қатысты  оны

жүзеге  асыру  (ақпараттық  қамтамасыз  ету,  даму  және  маркетинг)  біршама

оңайырақ. Жоспарлаудың кезеңдері. Жоспарлаудың бірінші кезеңі – сыртқы

ортаны  талдау:  -  елдегі  экономикалық  және  саясаттық  жағдайлардың

(мемлекеттің  экономикалық  саясаты,  саясатты  тұрақтылық,  мәдениетті

ерекшеліктер);  -  салалар  (өсу  екпіні,  айналымдық,  халықаралық  іс-

қимылдар,  қаржылық  сипаттамалар);  -  нарықтың  (коньюктура  дамуының

өзгерулері

**Стратегиялық басқару**– берілген мекеменің мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізу үшін өз ресурстарын басқаруы. Стратегиялық басқару берілген мекеменің мақсаттарын анықтау, бәсекелестік орта мен ішкі ұйымдастыруды талдау, стратегияларды бағалау және олардың барлық мекемеге жайылғанын қамтиды.

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.

1- миссияны

қалыптастыру

3-сыртқы ортаны бағалау және талдау

2-міндетті бекіту

4-Мекеменің ішкі әлсіз және күшті жақтарын басқарды зерттеу

5-баламалы стратегияны талдау

7-стратегияны жүзеге асыру

6-Стратегияны таңдау

8-бағалау және бақылау

Сурет-Стратегияны құру алгоритмі

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. [[1]](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%D0%BB%D1%8B%D2%9B_%D0%B1%D0%B0%D1%81%D2%9B%D0%B0%D1%80%D1%83#cite_note-1)

Стратегиялық басқару пәні 1950-інші және 1960-жылдары шыққан. Көптеген ерте салымшылардың арасында ең ықпалды Питер Drucker, Филипп Selznick, Альфред Чандлер, Игорь Ansoff және Брюс Хендерсон болды. Пән мың жыл артқа «стратегия» тақырыбындағы ойлар мен мәтіндерден туады. 1960 дейін, «стратегия» термині бірінші кезекте соғыс пен саясатқа қатысты қолданылған, бизнеске қатысты емес. Көптеген компаниялар 1960 жылдары тұжырымдау және жүзеге асыру процестерін әзірлеу және жүзеге асыру үшін стратегиялық жоспарлау функцияларын салған.

Питер Drucker, мансабы бес ондыққа созылған, керемет теоретик және басқару кітаптарының авторы болған. Ол 1954ғы Басқару Практикасы кітабында іргелі стратегиялық мәселені көтереді: «... біздің бизнесіміз не? деген сұрақты көтеру және оны мұқият зерттеу және дұрыс жауап табу – топ-менеджментінің бірінші міндеті» деп жазады. Ол жауапты тұтынушылар анықтайды деп жазды. Ол нарық жағдайы, инновациялар, өнімділік, физикалық және қаржылық ресурстар, қызметкер орындау және көзқарасы, табыстылық, менеджер орындау және дамуы, сондай-ақ мемлекеттік жауапкершілік секілді мақсаттар белгіленуі тиіс сегіз бағыттарын ұсынды.

1957 жылы Филипп Selznick ӘТК өзін басқа қызметтерден ажыратуға тырысқанына қарай «айырым құзыреттілік» деген сілтеме терминінді бірінші рет пайдаланды. Ол сыртқы ортаның мән-жайы ұйымның ішкі факторларына сәйкестіру идеясын рәсімдеді. Бұл негізгі идеяны 1963 жылы Кеннет Р. Эндрюс фирманың күшті және әлсіз жақтарын бизнес ортадағы мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлер аясында бағалайтын, біз қазір SWOT деп атайтын талдауына одан әрі әзірледі.

Альфред Chandler барлық қамтитын стратегия шеңберінде басқару қызметін үйлестіру маңыздылығын мойындады. Функциялар арасында өзара қатынас, әдетте, департаменттер арасындағы алға және артқа ақпаратты тасымалдауы менеджерлермен өңделенетін болған. Chandler Болашаққа ұмтылған кезде ұзақ мерзімді перспективасының маңыздылығын атап өтті. Оның 1962 Стратегия мен Құрылым атаулы мағызды жұмысында , Chandler ұзақ мерзімді үйлестірілген стратегиясы компанияға құрылымын, бағытын мен фокусын анықтауға қажет екенін көрсетті. Ол қысқасы, «құрылым стратегияны басшылыққа алады» дейді.

Chandler: «Стратегия кәсіпорынның негізгі ұзақ мерзімді мақсаттарының айқындауы және іс-қимыл курсын қабылдау және де осы мақсаттарға жету үшін қажет ресурстарды бөлу» деп жазды.

Игорь Ansoff Chandlerдің жұмысына ұғымдар және сөздік қорын қосқан. Ол нарыққа ену, өнімді дамытуға, нарықты дамытуға және көлденең және тік интеграция және әртараптандыруға арналған стратегияларды салыстыруға торды әзірледі. Ол басқару жүйесі болашаққа дайындалуға торды пайдалануы мүмкін екенін сезді. Оның 1965 классикалық Корпоративтік Стратегиясында, ол шындық және мақсаттар арасындағы алшақтықтарды нақтылау және ол «алшақтық азайту іс-шаралары» деп аталатын концептті дамыту үшін алшақтық талдауды әзірледі. Ansoff стратегиялық басқару үш бөліктен тұрады деп жазды: стратегиялық жоспарлау; фирманың оның жоспарларын шындыққа айналдыру шеберлігі; және фирманың өз ішкі өзгерісткерге төзімділігін басқару шеберлігі.

Брюс Хендерсон, Boston Consulting Group негізін қалаушысы, 1968 жылы тәжірибе қисық тұжырымдамасы туралы жазған, 1965 жылы жұмысын бастапқы ретінде алған. Тәжірибесі қисық бұл әр жолы жиынтық өндіріс екесе көбеетін болса бірлікке деген өндірістік шығындар 20-30% -ға төмендейтін гипотезаға жатады. Бұл жоғары нарық үлесіне және ауқымдық экономикасына қол жеткізуге аргументін қолдады.

Портер 1980 жылы компаниялар олардың көлемі немесе қол жеткізуге ұмтылған бәсекелі басымдық, төмен өзіндік құны немесе саралау ма туралы, таңдау жасауға керек екенін жазды.

Сараланған тартуындармен өнеркәсіп және тұтынушыларға бағыттау стратегияның идеясы (яғни, бәсекелестiк позициялары) үлкен ауқымдағы және төменгі құны бағытталған тәжірибе-қисық әсер стратегиясы парадигмасынан бас алды. Портер қайтадан стратегия парадигмасын 1985 жылы қайта қарады да , ұйымдармен жүзеге асырылған жоғары өнімділік процестер мен қызметтер, олардың құн тізбегінің бөлігі ретінде бәсекелі басымдықтың іргетасы екенін, осылайша стратегияның процесс көрінісі баяндалғанын жазды.

Стратегия табиғаты:

1985 жылы профессор Ellen Earle-Chaffee, әдетте 1970 болған стратегиялық басқару консенсусыне қарай, стратегиялық басқару теориясының негізгі элементтері осындай болады деген ойларын қорытындады:

* Ұйымның өз іскерлік ортасына бейімделуі керек;
* Сұйық және күрделі болып табылады. Өзгерістер құрылымсыз қайталмайтын жауаптар талап ететін жағдайларға жаңа комбинацияларын жасайды;
* Бағытын қамтамасыз ету арқылы бүкіл ұйымға әсер етеді;
* Стратегия қалыптастыру процестерін, сондай-ақ стратегия мазмұнын жүзеге асыруын қамтиды;
* Арнайы жоспарланған және шұғыл жоспардан тыс болуы мүмкін;
* Бірнеше деңгейде жүзеге асырылады: жалпы корпоративтік стратегия, сондай-ақ жеке бизнес стратегиялары;
* Тұжырымдамалық және аналитикалық ой процестерді қамтиды.

Chaffee осы нүктеге дейін зерттеулер өзара айрықша емес стратегияның үш моделін анықтаған да одан әрі былай деп жазды:

Сызықтық стратегиясы: жоғарыда Chandler анықтауының желілері бойымен жоспарлы мақсаттар мен бастамаларды анықтау және ресурстарды бөлу. Бұл стратегиялық жоспарлау тәсілдердімен ең дәйекті болып табылады және бұның ұзақ жоспарлау көкжиегі болуы мүмкін. Стратег қоршаған ортамен «айналысады», бірақ ол орталық алаңдаушылық емес.

Бейімді стратегиясы: Бұл модельде ұйымның мақсаттары мен қызметі, ең алдымен биологиялық организмға ұқсас қоршаған ортаға бейімделу керек. Үздіксіз бейімделу қажеттілігі жоспарлау терезені азайтады немесе жояды. Мұнда нәтижесінен (голдары) гөрі одан да көп назар оның құралдарына ( ортаны қарай ресурстарды жұмылдыру ) бөлінеді. Стратегия сызықтық модельге қарағанда, орталықтандырылған болып табылады.

Түсіндірме стратегиясы: сызықты және бейімдеу модельдер қарағанда соңғы және аз дамыған моделі боп табылатын, түсіндіру стратегиясы, «жеке қарым-қатынасты немесе ұйымдастырушылық қатысушылардың концептуализация және басшылық мақсатына салынған метафоралар бағдарлауына» алаңдаушылықты білдіреді. түсіндіру стратегиясын мақсаты мүдделі тараптардың ақылындағы заңдылық немесе сенімділік болып табылады. Ол ұйымның физикалық өніміне қарағанда, тұтынушылар санасына ықпал ететін рәміздер мен тілге көңіл аударады. **кономикалық  талдаудың факторларын жіктеу  және жүйелеу**

Шаруашылық қызметтің талдауының жіктелуі оны дұрыс түсіну үшін оның мазмұны мен тапсырмалары үлкен мағынаға ие. Экономикалық әдебиеттерде шаруашылық қызметтерді талдау әр түрлі мағынасы бойынша жіктелінеді. Солар баойынша, қоғамдық еңбекті болуы негізінде анықталады, талдау салалық болып бөлінеді. әр түрлі экономикалық салалар (өндірістік, ауыл шаруашылық,көлік сауда ж.т.б)  яғни оларға арнайы тәсілдер қолданылады, және сала аралық.  Бұл ұлттық экономиканың шаруашылықтың қызметін талдаудың теориялық және методологиялық болып табылады. Яғни шаруашылық  қызметтің талдауының теориясы.

Салалық шаруашылық қызметін талдаудың объекті қажеттелігі өндірістегі салалардың әртүрлі болуымен түсіндіріледі қоғамдық өндірістерідің саласы өзінің еңбектің әрқилығын ерекшеліктеріне ие, өзінің мамандануы яғни экономикалық қарым қатынастар нәтижесінде болады.  Әр түрлі салалардың мамандануы әр экономикалық ерекшелігімен шарттарын жасау қажеттілігімен негізделеді.

Салалық барлық қоғамдық өндіріс салалары Бір\*бірімен тығыз байланысты оларда  ортақ нәрсе көп жеке салалардың бір-бірімен байланысы, олардың арасындағы ішінара байланыстың болуы саларалық талдауын Шаруашылық қаржылық талдау жасау қажеттелігін тудырады. Шаруашылықты қызметтің талдаудың теориясы бұл- ғылымның жалпы методологиялық ерекшеліктерін ашып көрсетеді. Шаруашылық қызметті талдаудың әр түрлі экономикалық саласын  алдыңғы тәжербиелермен толықтырады. Экономикалық анализдің мазмұнын  жалпы және салаларды қоса толықтырады. Экономикалық талдау бойынша жалпы теориялық білімін білу, салааралық талдауда ұқыпты квалификациялық практикалық қолданудың біріңғай әдісін  жасау қажетті шарттардың бірі болып табылады.

Кезеңдік белгісі бойынша шаруашылық қызметті талдау алдағы кезең мен  келешектегі ретраспективті тарихи. Алдағы кезеңді талдау шарашылық операциялардың іс-жүзіне асырғанша жүргізіледі. Басақарушылық шешіммен жоспарлы тапсырма  саларалық болжамжы жоспарлау және жоспарды орындау  күтімділік бағасы, ескерту қажеттілігіне негізделеді.

**11.Факторлық  жүйелердің  қайта  құрастырылуы және детерминациялық моделдеу.**

Келешектегі талдау шаруашылық акт аяқталғанан кейін жүргізіледі. Ол жоспарды орындауды қадағалау пайдаланбаған резевтер қорын қорытындылау кәсіпоарын шешімдеріне қанағатты баға беру негізінде қолданылады.

Ретроспективті талдау оперативті және қорытынды деп бөлінеді. Оперативті талдау шаруашылық  операциялары аяқталғанан немесе ситуациялық аз уақыт ішінде  өзгеруіне негізделеді.

Қорытынды есеп беру кезеңінде жүргізіледі.

Оның құндылығы кәсіпорынның кезең ішінде есеп қорытындысын ауқымды және жан жақты зерттеуді қолда бар мүмкіндікті пайдалану кәсіпорындағы  толық баға  беруді қамтамасыз етеді.

Кеңістік белгілері бойынша ішкі шаруашылық немесе  шараушылық аралық талдауды қарасытрады.

Ішкі шаруашылық талдау тек қана  зерттелетін кәсіпорын мен рның өлшемдері мен қызметтерін қарасытрады.  Шаруашылық аралық талдауда екі немесе одан көп кәсіпорындардың шешім қызметтері салыстырылады. Алдағы тәжербие мен кемшіліктер кәсіпорын қызметінің тиімділігіне дұрыс бағалау айқындауға мүмкіндік береді.

Мазмұндық программаны талдау кешенді және  тақырыптық болып келеді. Кешенді талдау кәсіпорын қызметін жан-жақты қарасытырады. Сол уақыттығы қызықты мәліметтердің мысалы материалдық ресурстарды қолдану кәсіпоарнының өндірістік қуатты өнімінің өзіндік құнын төмендеті немесе тағы басқа. Осы айтылған шаруашылық қызметін талдау формалары ұйымдастыру  ен жүргізу әдістері өз бетінше біріңғай.

**12. Капиталды пайдаланудың интенсивті және тиімділік көрсеткіштері.**

Капитал қалай орналасқан, қандай сферада және қандай қызметте қолданылады, осыған  байланысты кәсіпорынның  тиімді қызметімен оның қаржылық жағдайы тәуелді болып келеді. Сондықтан капиталдың орналасуы мен қалыптасуын талдау кәсіпорынның үлкен рөлді атқарады.Бұндай талдау жүргізудің негізгі ақпарат көзі болып  бухгалтерлік баланс табылады.

Кәсіпорынның бұйрығымен баланстың актив  бөлімінде капиталдың орналастырылуы туралы мәліметтер көрсетіледі. Әрбір капиталдың түрлеріне байланысты жеке-жеке баланстың баптары көрсетіледі.

Осы мәліметтер негізінде кәсіпорын балансының актив бөлімінде қандай өзгерістер болғанын және кәсіпорынның жылжымайтын мүліктері, сондай-ақ айналым құралдары олардың ішінде өндіріс сферасы анықталады.

Кәсіпорынның құралдарын ішкі айналымда, сондай-ақ сыртқы айналымда қолдануға болады (дебиторлық берешек, акция, құнды қағаздар).

Кез келген кәсіпкерлік қызмет сферасында нақты қолма – қол ақшамен бастау алады, оның есебінен керекті ресурстар саны, өндіріс процесі және өнім өтімі ұйымдастырылады.

Капитал айналымы жүйелі өз қозғалысы барысында  3 сатыдан өтеді:

* дайындау
* өндірістік
* өтімді

Бірінші сатыда кәсіпорын өзіне  қажетті негізгі қорлар, өндірістік қорларға ие болады.

Екінші  сатыда құралдардың бір бөлігі қорлар түрінде өндіріске тұседі, ал бір бөлігі қызметкерлерге еңбек ақы төлеуіне, салықтар және басқа да шығындар. Бұл саты дайын өнім шығарумен аяқталады.

Үшінші сатыда дайын өнім іске асады және  кәсіпорын шотына ақша құралдары ретінде түседі, кәсіпкердің алынған пайда мөлшеріне алғашқы сомасы көбірек.

Демек, капитал тезірек айналым жасаса, соғұрлым кәсіпорын өнімді алады және іске асырады. Жылдам айналымның арқасында ең біріншіден, өнім шығару көп қаржы жұмсамай жылдық өнім шығаруы көбейеді. Өнімнің  жылдам айналымның арқасында қаржы табысы көбейеді. Егер өндіріс пен тауар өткізу табыс әкелмесе, онда тауар айналымы жылдамдылығы қаражаттардың төмендеуіне әкеледі.

Капитал пайдасының көтерілуі өндіріс өнімдерін дұрыс үнемдеудің арқасында, шығынды көп жібермеудің арқасында барлық тауар айналымының жоғалуы осының салдарынан капитал ең бастапқы сомасына пайдамен келеді. Капиталды тимді пайдаланудың арқасы рентабельділік болады. Жылдық табыс пен иайналым капиталына капиталдың интенсивті пайдалануын талдау үшін коэффицент айналымы есептеледі, керісінше айналым коэффицентке капитал деген көрсеткіш болады. Байланыс капитал рентабельділікпен және айналым келесідей көрсетіледі:

Пайда / орта жылдық капитал сомасы = пайда / өткізуден табыс  х  өткізуден табыс  /  орта жылдық капитал сомасы  немесе ативтің рентабельділігіне (ROA) тең, сату рентабельділігіне (Rpп) көбейтеміз айналым капиталына (Коб).

ROA = Коб х Rpп

Бұл көрсеткіштер шет мемлекеттерде кәсіпорынның қаржысын бағалауда пайдаланады.  Капитал рентабельділігін  талдауда табыс бөлінеді. Негізгі концепциялардың рентабельлігін есептеу әлде қайда қарапайым, бірақ берілген инвестициялық база көрсеткіштері туралы көптеген пікірлер қалыптасқан.

Пайданың активтің жалпы соммасын, А.А.Бернстайнның пікірінше, ең жоғарғы көрсеткіш кәсіпорын қызметінің тиімділігін көрсетеді. Ол басшылық енгізген  активтердің табысын сипаттайды, олар құрылым көзіне тәуелсіз болып табылады.

Кейбір жағдайларда ROA-ді есептеуде активтердің жалпы сомасынан өндірістік есес активтердің алып тастағанға тең болады (негізгі құралдар мен қорлар, МЕА, алдағы кезең шығындары және т.б). Бұның ерекшелігі активтерерінен түскен  табысты басшылыққа жауапкершіліккті жүктемеу үшін жасалады, ол анық септігін тигізеді. А.А.Бернстайнның пікірінше, осы іс-әрекетті былай түсіндіреді, ROA-ны анықтау үшін ішкі басқару құралы  ретінде пайдалану тиімді және кәсіпорынның жалпы тиімділігін бағалау үшін жарамайды.

Акционерлер мен кердиторлар өз қорларын активтерге салуға кәсіпорын  басшылығына сеніп береді, өйткені олардың табыс әкімейтін болғандықтан. Егер осы активтерге капитал салуға  себептер болса, онда ROA есептеу кезінде инвестициялық базаны шығарып тастаудың  енқандай қажеті жоқ.

ROA-ны есептеу кезінде мүліктердің амотизациясын  инвестиция  базасына қосып, оны  бастапқы  және қалдық құны бойынша  есептеуге  бола ма деген әртүрлі пікірлер бар. Егер негізгі капиталдың тиімділігін  бағаласақ, онда мүліктің амортизациясы орташа жылдық  сомасы бастапқы құны бойыша анықтауы керек.

**Методикалық анықтама негізінде монетарлық активтердің құнсыздануы**

Инвестициялық процестердің сатысына байланысты барлық баланс баптары монетарлық  актив және монетерлық емес актив болып 2-ге бөлінеді.

**Монетарлық  актив дегеніміз** – айнымалы қаражаттарды және ағымдағы міндеттемелерді ақшалай бағалау, баланс баптары. Оларға мыналар кіреді: ақша қаражаты, депозиттер, қысқа мерзімді ақша қаражаты, қаржылық есеп.

**Монетерлық емес актив дегеніміз –**негізгі қаражаттар, аяқталмаған капитал құрылысы, қорлар, бітпеген өндіріс, дайын өнім тауарларды айтамыз.

Бұл активтердің нақты құны бағалаулардын өзгеруімен және уакыт агымдарымен өзгеріп отырады.Сондыктан олар қайта бағалауды талап етеді.Касіпорын активтерінің анализі процесінде біріншіден құрамы мен структурасының өзгеруін бақылау керек.

2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарының ерекшеліктері Әлемдік трендтерді терең талдау және сценарийлік жоспарлау. 7х7 жоспары – нақтылық (жүйелі реформалар мен бастамалар) пен даму жағдайларын (басымды саясаттар) теңдестірілген үйлестіру. Экономиканың үш нақты өсу драйвері. Бастапқы даму сатысындағы елдерге тән салалық жоспарлаудың айқын көрінбейтін жүйелі салааралық реформаларға баса назар аудару. Қазақстанның бәсекелестік артықшылықтары пайдаланылады. Сапалы өсу қағидаты. Дамыған 30 елдің қатарына кіру үшін әсерге, индикаторларға ерекше көңіл бөлу. Даму сатысы ілгері елдердің жоспарларына тән таза экономикалық жоспардың шеңберінен шығады. 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары – Қазақстан Үкіметінің Үшінші жаңғырудың міндеттерін орындау жөніндегі жұмыс жоспары. Қазақстандық даму моделінде Стратегиялық жоспарлар мақсаттар мен ниеттерді жариялап қана қоймайды. Біздің жоспарлар – бұл «болашаққа өту көпірлері». Жоспарлау – елді дамытудың жұмыс құралы. Болашақты пайымдауға, Үкіметтің не және не үшін жасап жатқанын түсінуге Қазақстанның бизнесі де, қарапайым азаматтары да, әлемдік инвестициялық қоғамдастық та мұқтаж.

Стратегияны бағалау критерийлері

1992 жылы «Машинажасау және автоматика мәселелері» журналы (No2) АҚШ-тан профессор Д.Бурнетттің Батыс Еуропа мен Ресейдің кәсіпорындарында стратегиялық басқарудың батыстық әдістерін қолдану ерекшеліктеріне қатысты ұсыныстарын жариялады. Бернетт батыстық елдердің стратегиялық басқарудағы тәжірибесін Ресей ұйымдарында келесі кезеңдерге сәйкес қолдануды ұсынды:

Ұйымның стратегиялық мақсаттарын анықтау, ол үшін ұйымның мақсаттарының құрылымын әзірлеу, жетекші менеджерлерге жеке баға беру, әлеуметтік мақсаттарды тұжырымдау қажет, мысалы, қоршаған ортаны сақтау, қауіпсіздікті қамтамасыз ету;

Кәсіпорынның сипаттамалық құзыреттілігін анықтау, яғни. компанияның бет-әлпетін, оның күшін білдіретін, бәсекелестік күресте артықшылықтар тудыратын компанияның осындай маңызды ресурсы оның персоналының құзыреттіліктерінің жиынтығынан тұрады;

Ұйымның сыртқы ортасын стратегиялық тұрғыдан зерттеу, бір жағынан, қолайлы мүмкіндіктерді, ал екінші жағынан, белгілі бір әлеуметтік себептер немесе мемлекеттік реттеу нәтижесінде компания үшін бәсекелестерінен туындайтын қауіпті анықтау;

Ұйымдық құрылымды егжей-тегжейлі жоспарлауды көздейтін жағымсыз жағдайларға немесе жағымсыз факторларға қарсы тұру мүмкіндіктерін дұрыс пайдалану туралы стратегиялық шешім қабылдау, [ақпараттық жүйе](https://koreajob.ru/kk/informacionnye-tehnologii-v-biznese-i-proizvodstve-iz-kakoi-sfery/), атқарушылық өлшеу жүйесі және қызметкерлерге еңбекақы төлеу жоспарының негіздемесі;

**Стратегиялық жоспарлаудың артықшылықтары мен кемшіліктері**

Стратегиялық жоспарлаудың басты артықшылығы - жоспарланған индикаторлардың негізділігі неғұрлым жоғары болса, оқиғалардың дамуының жоспарланған сценарийлерінің ықтималдығы соғұрлым жоғары болады.

Экономикадағы қазіргі өзгерістер қарқыны соншалықты, стратегиялық жоспарлау болашақ проблемалар мен мүмкіндіктерді формальді болжаудың жалғыз әдісі сияқты. Бұл компанияның топ-менеджментін ұзақ уақытқа жоспар құру құралдарымен қамтамасыз етеді, шешім қабылдауға негіз береді, шешім қабылдауда тәуекелді азайтуға көмектеседі, сонымен қатар компанияның барлық құрылымдық бөлімшелері мен басшыларының мақсаттары мен міндеттерінің интеграциясын қамтамасыз етеді.

Кәсіпорынды басқарудың отандық тәжірибесінде стратегиялық жоспарлау сирек қолданылады. Алайда, дамыған елдердің индустриясында бұл ерекшелік емес, ережеге айналады.

*Стратегиялық жоспарлаудың ерекшеліктері* :

қолданыстағы толықтырылуы керек;

стратегиялық жоспарлар жыл сайын фирманың жоғары басшылық мәжілістерінде жасалады;

стратегиялық жоспардың жылдық нақтылануы жылдық қаржылық жоспарды (бюджетті) әзірлеумен бір мезгілде жүзеге асырылады;

батыстық компаниялардың көпшілігі стратегиялық жоспарлау тетіктерін жетілдіру қажет деп санайды.

Стратегиялық жоспарлаудың айқын артықшылықтарымен қатар қолдану аясын шектейтін, кез-келген экономикалық мәселелерді шешуде жан-жақтылығынан айыратын бірқатар кемшіліктері бар.

*Стратегиялық жоспарлаудың кемшіліктері мен шектеулі мүмкіндіктері:*

1. Стратегиялық жоспарлау өзінің мәні бойынша болашақ суреттің толық сипаттамасын бере алмайды және бере алмайды. Оның бере алатыны - фирма болашақта қандай мемлекетке ұмтылуы керек екенін, оған жауап беру үшін нарықта және бизнесте қандай позицияны иемденуі және иеленуі керек екендігі туралы сапалы сипаттама. [негізгі сұрақ](https://koreajob.ru/kk/chrezmernoe-chuvstvo-sozhaleniya-k-sebe-pochemu-ty-bednyi-glavnyi-vopros/) - фирманың бәсекеде тірі қалуы немесе болмауы.

2. Стратегиялық жоспарлауда жоспар құрудың және оны жүзеге асырудың нақты алгоритмі жоқ. Оның сипаттамалық теориясы белгілі бір философиямен немесе бизнес жүргізу идеологиясымен байланысты. Сондықтан нақты құралдар жиынтығы көбінесе белгілі бір менеджердің жеке қасиеттеріне байланысты болады, ал тұтастай алғанда, стратегиялық жоспарлау интуиция мен өнердің симбиозы болып табылады. [топ-менеджмент](https://koreajob.ru/kk/profili-vysshego-obrazovaniya-profil-finansovyi/), менеджердің фирманы стратегиялық мақсаттарға бағыттау қабілеті. Стратегиялық жоспарлаудың мақсаттары келесі факторлармен қамтамасыз етіледі: қызметкерлердің жоғары кәсібилігі мен шығармашылығы; ұйымның сыртқы ортамен тығыз байланысы; өнімді жаңарту; өндірісті, еңбекті және басқаруды ұйымдастыруды жетілдіру; ағымдағы жоспарларды жүзеге асыру; кәсіпорынның барлық жұмысшыларын кәсіпорынның мақсаттары мен міндеттерін іске асыруға қосу.

**Стратегиялық жоспарлаудың артықшылықтары мен кемшіліктері**

Стратегиялық жоспарлаудың басты артықшылығы - жоспарланған индикаторлардың негізділігі неғұрлым жоғары болса, оқиғалардың дамуының жоспарланған сценарийлерінің ықтималдығы соғұрлым жоғары болады.

Экономикадағы қазіргі өзгерістер қарқыны соншалықты, стратегиялық жоспарлау болашақ проблемалар мен мүмкіндіктерді формальді болжаудың жалғыз әдісі сияқты. Бұл компанияның топ-менеджментін ұзақ уақытқа жоспар құру құралдарымен қамтамасыз етеді, шешім қабылдауға негіз береді, шешім қабылдауда тәуекелді азайтуға көмектеседі, сонымен қатар компанияның барлық құрылымдық бөлімшелері мен басшыларының мақсаттары мен міндеттерінің интеграциясын қамтамасыз етеді.

Кәсіпорынды басқарудың отандық тәжірибесінде стратегиялық жоспарлау сирек қолданылады. Алайда, дамыған елдердің индустриясында бұл ерекшелік емес, ережеге айналады.

*Стратегиялық жоспарлаудың ерекшеліктері* :

қолданыстағы толықтырылуы керек;

стратегиялық жоспарлар жыл сайын фирманың жоғары басшылық мәжілістерінде жасалады;

стратегиялық жоспардың жылдық нақтылануы жылдық қаржылық жоспарды (бюджетті) әзірлеумен бір мезгілде жүзеге асырылады;

батыстық компаниялардың көпшілігі стратегиялық жоспарлау тетіктерін жетілдіру қажет деп санайды.

Стратегиялық жоспарлаудың айқын артықшылықтарымен қатар қолдану аясын шектейтін, кез-келген экономикалық мәселелерді шешуде жан-жақтылығынан айыратын бірқатар кемшіліктері бар.

*Стратегиялық жоспарлаудың кемшіліктері мен шектеулі мүмкіндіктері:*

1. Стратегиялық жоспарлау өзінің мәні бойынша болашақ суреттің толық сипаттамасын бере алмайды және бере алмайды. Оның бере алатыны - фирма болашақта қандай мемлекетке ұмтылуы керек екенін, оған жауап беру үшін нарықта және бизнесте қандай позицияны иемденуі және иеленуі керек екендігі туралы сапалы сипаттама. [негізгі сұрақ](https://koreajob.ru/kk/chrezmernoe-chuvstvo-sozhaleniya-k-sebe-pochemu-ty-bednyi-glavnyi-vopros/) - фирманың бәсекеде тірі қалуы немесе болмауы.

2. Стратегиялық жоспарлауда жоспар құрудың және оны жүзеге асырудың нақты алгоритмі жоқ. Оның сипаттамалық теориясы белгілі бір философиямен немесе бизнес жүргізу идеологиясымен байланысты. Сондықтан нақты құралдар жиынтығы көбінесе белгілі бір менеджердің жеке қасиеттеріне байланысты болады, ал тұтастай алғанда, стратегиялық жоспарлау интуиция мен өнердің симбиозы болып табылады. [топ-менеджмент](https://koreajob.ru/kk/profili-vysshego-obrazovaniya-profil-finansovyi/), менеджердің фирманы стратегиялық мақсаттарға бағыттау қабілеті. Стратегиялық жоспарлаудың мақсаттары келесі факторлармен қамтамасыз етіледі: қызметкерлердің жоғары кәсібилігі мен шығармашылығы; ұйымның сыртқы ортамен тығыз байланысы; өнімді жаңарту; өндірісті, еңбекті және басқаруды ұйымдастыруды жетілдіру; ағымдағы жоспарларды жүзеге асыру; кәсіпорынның барлық жұмысшыларын кәсіпорынның мақсаттары мен міндеттерін іске асыруға қосу.

**Ұ Ұсынылатын әдебиеттер тізімі:**

1.Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті мемлекет. Біртүтас ұлт. Берекелі қоғам."-Нұр-Сұлтан, 2022 ж., 1 қыркүйек

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

3. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23 қарашадағы №416 -V ҚРЗ

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

7. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ -М.: Юрайт, 2021-469 с.

8. Макарова В.Л. Многомерный статический анализ, эконометрика и моделирование реальных процессов М.: ЦЭМИ РАН, 2021-129 с.

9. Роберт Грант Современный стратегический анализ- Санкт-Петербург: Питер, 2018-672 с.

10. Понкин И.В. Теория государственного управления -М.: Инфра-М, 2021-529 с.

11. Прудников А.С. Местное управление в зарубежных странах -М.: ЛитРес, 2022-272 с.

12. Рой А.М. Основы государственного и муниципиального управления-Санкт-Перетург: Питер, 2019-432 с.

13.Станислав Липски: Основы государственного и муниципального управления-М.: КноРус, 2021-248 с.

14. Тараканов А.В., Скринченко Б.Л. Основы государственного и муниципального управления-М.: КноРус, 2022-341 с.

15. Угурчиев О.Б., Угирчиева Р.О. Основы государственного и муниципиального управления-М.: РИОР, 2022 -378 с.

16.Чихладзе А.А., Ларичева Е.Н. - Местное самоуправление в единой системе публичной власти-- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - с. 343.

**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. 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.

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

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

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

13. 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

Ғаламтор ресурстары:

1. https://www.kaznu.kz

2. https://adilet.zan.kz › kaz

**сынылатын әдебиеттер тізімі:**