1Дәріс - Стратегиялық басқарудың ғылыми негіздері

Сұрақтар:

1. Стратегиялық басқарудың ғылыми негіздері

2. Стратегиялық басқарудың әдістемелік негіздері

Дәрістің мақсаты – магистранттарға стратегиялық басқарудың ғылыми негіздерін жан-жақты жүйелі түсіндіру

**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. Инновацияларды стратегиялық басқару инновациялық менеджменттің құраушысы болып табылады. Нарықтағы, өндірістегі мекеменің немесе әлеуметтік ортадағы кәсіпорынның қызметіндегі сапалы өзгерістерге есептелген инновациялық жобалар мен бағдарламалар жоспарлау, оны жасау сұрақтарының кең шоғырын шешеді. Мекеменің кез келген стратегиялық қадамдарының инновациялық сипаттамасы бар екенін атап өту қажет, себебі қалай болғанда да жаңа енгізілімдерге негізделген. Солай мекеменің даму стратегиясы оның өсуі және келешекте қызмет істеуінің орнықты қарқынын қамтамасыз етуді қарастырады және техника, ұйымдастыру, технология, басқару, яғни инновациялардың кешені облысындағы ғылыми-техникалық жетістіктерді қолдануға негізделеді. Бірақ инновациялық процестерді жоспарлау мақсатымен инновациялардың стратегиясын жеке қарастырған дұрыс. Жаңа енгізілімдердің стратегиясы техникалық, технологиялық, ұйымдастырушылық саясаттың және капитал салу саясатының мақсаттарын біріктіруді ұйғарады және жаңа технологиялардың, өнімдердің, қызметтердің түрлерін, басқару әдістерін енгізуге бағытталған. Инновациялармен стратегиялық басқару болашақ қорытындыларға тікелей инновациялық процесс арқылы қол жеткізуге болады.

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

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 екен.

1. ы 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.

**Табысқа қол жеткізген компаниялардың ерекшеліктері:**

Он жыл бұрын Петерс пен Waterman сияқты Джеймс Коллинз және Джерри Porras үлкен компаниялар неден құрылғанына эмпирикалық зерттеулер жүргізіп бірнеше жыл өткізді. Алты жыл бойы олар 19 табысқа қол жеткізген компанияларды ғылыми зерттеген соң негізгі базалық принципті тапты: олар барлығы компанияны нәрлендіретін негізгі идеологиясын ынталандырады және сақтайды. Стратегия және тактика күнделікті өзгеруіне қарамай, компаниялар, дегенмен, құндылықтарының негізгі жиынтығын сақтап қалды. Бұл негізгі құндылықтар қызметкерлерді мықты ұйымды салуға ынталандырады. Built To Last (1994) журналында олар қысқа мерзімді перспективада пайда әкелетін мақсаттар, шығындарды төмендету талаптар, қайта құрылымдай беру үлкен комранияны құру үшін компанияға берілген қызметкерлерді ынталандырмайды. 2000 жылы Коллинз Силикон алқабында басым бизнес қатынасын сипаттау үшін «аудару үшін салынған» терминін ойлап тапты . Бұл технологиялық өзгерістер ұзақ мерзімді фокус тежейтін бизнес мәдениетін сипаттайды. Ол сондай-ақ Bhag (Үлкен Шашты Батыл мақсат) тұжырымдамасын танымал етті.

Ари де Geus (1997) ұқсас зерттеу өткізді және ұқсас нәтижелер тапты. Ол 50 немесе одан да көп жыл арасында өркендеген компаниялардың негізгі төрт ерекшелігін анықтады. Олар:

- бизнес-ортаны сезімталдық - үйрену және реттеу мүмкіндігі;

- ынтымақтастық және жеке тұлға көру, мен мақсат қауымдастығын құруға қабілеті бар;

- төзімділік және орталықсыздандыру - қарым-қатынас орнатуға мүмкіндігі.

Консервативтік қаржыландыру

осы негізгі сипаттамалары бар компания ол тірі компания деп аталатын себебі, ол өзін мәңгі ете алатын қабілеті бар. Егер компания қаржыға қарағанда білімге назар аударса және өзін адамның тұрақты қоғамы ретінде көрсе онда ол жылдар бойы үлкен және төзе алатын әлеуеті бар. Мұндай ұйым (ол «оқыту ұйым» деп атады) оқыту қабілетті және өз процестерін, мақсаттарын және тұлғаларын құру қабілетті бар органикалық тұлға болып табылады.

Will Mulcaster фирмалар осы сұрақтардың айналасында орталықтандырылған диалог құру керек деп болжайды:

- ұсынылған бәсекелестік артықшылығы қабылданатын дифференциалдық құндылықты құрай ма?

- ұсынылған бәсекелестік артықшылығы бәсекелестерден ерекше нәрсе жасай ма?

- Айырмашылық әлеуетті тұтынушылар алдында мәнін қосады ма?- Бұл сұрақтар баға әсерлерін, өнім мүмкіндіктерін және тұтынушылардың сезінуін аралас талқылауға әкеп соғады.

- Өнім фирмасының мәнін қосады ма? - Бұл сұраққа жауап беру құн тиімділігін және баға стратегиясын сараптауды талап етеді .[[2]](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-2)

**Стратегияны анықтау компоненттері**

Фирманың стратегиясын анықтауы оның ұзақ мерзімді стратегиялық бағытын және кең саясат бағыттарын белгілейді. Бұл фирмаға бағыттың айқын сезімін және алдағы жылдарға арналған фирманың қызметі үшін кескіндерін береді. Төмендегі стратегиялық анықтаудың негізгі құрамдастары боп табылады:

**1. Стратегиялық ниет**

Ұйымның стратегиялық ниеті ол ұйымның неге бар екенін және өмір сүруді жалғастыратын мақсаты болып табылады; стратегиялық ниет бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз етеді. Стратегиялық ниет компанияның көзқарасына жету үшін ұйым қандай істерді дереу қолға алуы тиіс екендігі туралы мағлұмат береді. Ол адамдарды талпындырады. Бұл компанияның көзқарасын анықтайды.

Стратегиялық ниет компанияның басқаруына басымдықтарға аса назар бөлуге көмектеседі. Стратегиялық ниеттің негізгі мәні бәсекелестік ортада жетілмейтін боп саналған мақсаттарға жету үшін ұйымның ресурстық әлеуетіне және негізгі құзыреттіліктеріне әсер ету. Нақты анықталған стратегиялық ниет стратегиялық ниеттің дамуын басқару/түзету немесе ұйымның барлық құзыреттіліктерін ең жоғары мәніне бақылауды талап ететін мақсаттар мен міндеттерді белгілеу керек.

Стратегиялық ниет стратегиялық жарамдылықтан ерекшеленеді. Негізінде, стратегиялық жарамдылық сыртқы ортаға қол жетімді ресурстар мен мумкіндіктерді уйлестіреді, ал стратегиялық ниет болашақтағы жаңа ресурстар мен мүмкіндіктер құрастыруға назар аударады.

**2 Миссиялық жоспар**

Миссиялық жоспарлар арқылы компания өз мүдделі тараптарына кызмет көрсетуді көздейді. Ол ұйымның неге жұмыс істейтін сипаттайды және, осылайша, стратегиялар тұжырымдалатын шектеулерді анықтайды. Бұл ұйым не істейтінін (яғни, мүмкіндіктерін), кімге ол қызмет көрсететінін (яғни, мүдделі тараптарды) және не ұйымды бірегей ететінін (яғни, бар болуының себебін) сипаттайды.

Миссиясының ерекшеліктері

* а. Миссиясы жүзеге асырылуы тиіс. Оған қол жеткізу мүмкін болуы тиіс.
* б. Кез келген іс-қимыл қабылдана алу болу үшін миссия жеткілікті айқын болуы тиіс.
* с. Ол үлкен басқаруды, қызметкерлер мен жалпы қоғамды шабыттандыру керек.
* д. Ол жеткілікті дәл болуы тиіс, яғни, ол бірде тым кең де, бірде тым тар болмауы керек.
* е. Бұл әркімнің өз қамы жылы әсер қалдыру үшін бірегей және айырым болуы тиіс.
* ж. Ол аналитикалық болуы тиіс, яғни, ол стратегиясының негізгі компоненттерін талдау керек.
* з. Ол сенімді болуы тиіс, яғни, барлық мүдделі тараптар оған сену керек.

**3. Көзқарас**

Ұйымның көзқарасы болашақта компания қайда болғысы келетінін немесе қайда болуды көздейтінін немесе өз мүдделі тараптарының қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қайда болуы тиіс екенін анықтайды. Ол болашаққа армандарымызды, талпыныстарымызды сипаттайды.

Тиімді көзқараста осындай ерекшеліктері болуы тиіс:

* а. Ол бір мағыналы болуы тиіс.
* б.Бұл түсінікті болуы тиіс.
* с. Ол ұйымның мәдениетіе мен құндылықтарына сай болуы керек.
* д. Армандарымыз, талпыныстарымыз шынайы / ұтымды болуы тиіс.
* е. Еске сақтауға оңай болу үшін ол қысқа болу тиіс

Көзқарасты іске асыру үшін ол ұйымға жататын әркімнің ойына терең сіңуі керек.

**4.Мақсаттары мен міндеттері**

Мақсат ұйымның болашақта жететін немесе жетуді армандайтын калпы. Мақсаттар ұйым миссиясына немесе көзқарасына қол жеткіземін десе, қандай нақты кадамдар жасалуы керек екенін көрсетеді. Мақсаттар ұйымның миссиясын неғұрлым көрнекті және нақты етеді. Олар ұйымдағы түрлі функционалдық және бөлімдік аймақтарын үйлестіріп біріктіреді. Нақты құрылған мақсаттарда мынадай ерекшіліктер бар:

* Олар дәл және өлшенетін болып табылады;
* Олар сыни және маңызды мәселелерді іздейді;
* Олар шынайы және күрделі болып табылады;
* Олар нақты мерзімде қол жетімді болу тиіс;
* Олар қаржылық, сондай-ақ қаржылық емес компоненттерді де қамтиды.

Міндеттер ол ұйым берілген уақыт аралығында қалай да қол жеткізетін мақсаттары боп анықталады. Бұл жоспарлаудың негізі боп табылады. Ұйымның саясаттары осы мақсаттарға қол жеткізу үшін әзірленген. Мақсаттарының тұжырымдауы жоғары деңгейдегі басқарудың міндеті болып табылады. Тиімді міндеттердің мынадай ерекшеліктері бар:

* Бұл ұйым үшін жалғыз, бірақ бірнеше емес;
* Міндеттері қысқа мерзімді, сондай-ақ ұзақ мерзімді болуы тиіс;
* Міндеттері жауап және қоршаған ортаға өзгеруіне жауап, яғни, олар икемді болуы керек керек;
* Бұл, мүмкін, шынайы және жедел болуы тиіс. [[3]](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-3)

айша стратегияның процесс көрінісі баяндалғанын жазды.

**SWOT**

Стратегиялық басқару үшін жауапты менеджерлер SWOT жүргізуі тиіс SWOT күшті жақтары, әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіптеріне жататын аббревиатура.

Анықтау бойынша, Мықты жақтар (S) және Әлсіз жақтар (W) белгілі бір дәрежеде сіздің бақылауыңызда болуы тиіс ішкі факторлары болып саналады. Сондай-ақ, анықтау бойынша, мүмкіндіктері (O) және қауіптер (T) Сіздің бақылауыңызға қатысы жоқ сыртқы факторлары болып саналады.

**Мықты жақтары**

Күштi жақтары ұйымның миссиясын орындау үшін мүмкіндік беретін қасиеттер. Бұлар ұзақ уақытқа созылатын табысты жасайтын және сақтайтын негізі болып табылады. Күштi жақтары айқын сезілетін немесе сезілмейтін болуы мүмкін. Бұл сіз жақсы білетін немесе тәжірибеңіз бар, сондай-ақ сіздің қызметкерлеріңіздің бойынан табылатынқасиеттер мен қабілеттер (жеке және команда ретінде) және ұйымыңызды оған сәйкестігін беретін айқын ерекшеліктері боп табылады. Күшті жақтар адам құзыреттері, процесс мүмкіндіктері, қаржы ресурстары, өнімдер мен қызметтері, тұтынушы жақсы ниеттері және де бренд адалдығы кіретін ұйымның ұтымды қырлары немесе мүмкіндіктері боп табылады. Ұйымдастырушылық күштің мысалдары үлкен қаржы ресурстар, кең өнім желісі, қарызсыз болу, адал қызметкерлер болып саналады.

**Әлсіз жақтары**

Әлсіз жақтары біздің мұратымызды жүзеге асыруға және біздің толық әлеуетке қол жеткізуге кедергі болатын қасиеттер. Бұл кемшіліктер ұйымдастырушылық табыс пен дамуға нашар әсер етеді. Әлсіз жақтар біз оларды стандарттарға сәйкес келуі тиіс сезінетін, бірақ та сәйкес келмейтін факторлар болып табылады. Ұйымдағы әлсіз жақтар техниканың тозуы, жеткіліксіз ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық объектілер, тар өнім ассортименті, кедей шешім қабылдау және т.б. болуы мүмкін. Әлсiз жақтар бақыланатын болып табылады. Олар бүктеулі және жойылуы тиіс. Мысалы, ескірген техниканы жеңу үшін жаңа техника сатып алуға болады. Ұйымдастырушылықтың әлсіз жақтарының тағы бір мысалдары үлкен қарыздар, жоғары қызметкер айналымы, күрделі шешімдер қабылдау процесі, тар өнім ассортименті, шикізат үлкен тозуы болып табылады.

**Мүмкіндіктері**

Мүмкіндіктер біздің ұйым жұмыс істейтін, оның аясындағы қоршаған ортамен ұсынылған болады. Бұл ұйым өз қоршаған ортасындағы пайдалар мен шарттарды пайдаланып оларды бұрынғыдан да пайдалы ететін стратегияларды жоспарлауға және жүзеге асыруға болғанда туындайды. Ұйымдар мүмкіндіктерін пайдалана отырып, бәсекелестік артықшылыққа ие болады.Ұйымдар сақ болу мүмкіндіктерін тануға және олар туындаған кезде оларды ұстап қалуға тиіс. Қажетті нәтижелерге жету соныменн қатар тұтынушыларға ең үздік қызмет ететін мақсаттарды таңдау қиын міндет болып табылады. Мүмкіндіктері нарық, бәсекелестік, өнеркәсіп / үкімет және технологиялардан тууы мүмкін. Ырықтандыру мен сүйемелделген телекоммуникацияға деген өспелі сұраныс жаңа фирмаларға телекоммуникациялық секторына кіруге және табысты қолданыстағы фирмалармен бәсекеге түсуге үлкен мүмкіндік болып табылады.

**Қауіптер**

Сыртқы ортадағы жағдайлар ұйымның бизнес сенімділігі мен табыстылығына қатер төндіретін қауіптер боп саналады. Олар кемшіліктеріне қатысқанда осалдыққа қосылады. Қатерлер бақылаусыз болып табылады. Қауіп келгенде, компанияның тұрақтылығы мен өмір сүруіне қатер төнуі мүмкін. Қауіп-қатердің мысалдары мыналар болып табылады - қызметкерлер арасындағы тәртіпсіздіктер; соңғы технологияны өзгерту; артық энегргия жұмсауға әкелген артық бәсекелестік , баға соғыстары және өнеркәсіп алатын пайданың азаюы [[4]](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-4) .

**Корпоративтік басқару: анықтамасы, аясы мен артықшылықтары**

Корпоративтік басқару корпорация реттелу жолына жатады. Бұл әдіс арқылы компаниялар бағытталады және басқарылады. Бұл бизнесті мүдделі тараптардың қалауларына сәйкес жүргізу дегенді білдіреді. Бұл іс жүзінде компанияның мүдделі қатысушыларының игілігі үшін директорлар кеңесі мен комиссиялар арқылы жүргізіледі. Ол барлық жеке және қоғамдық мақсаттарды, сондай-ақ, экономикалық және әлеуметтік мақсаттарды теңгерімдеу туралы.

Корпоративтік басқару корпорацияның өнімділігін және алға қарай жалғастырылып жүретін жолын қалыптастыруға арналған түрлі қатысушылардың (акционерлері, директорлар кеңесі, сондай-ақ компанияның басшылығы) арасындағы өзара іс-қимыл болып табылады. Ұйымда иелері мен басшылары арасындағы қарым-қатынас сау болуы тиіс және екі арасындағы ешқандай қақтығыс болмау тиіс. Иелері осы тұлғаның нақты орындау стандартты орындауға сәйкес келетініне қарау керек. Корпоративтік басқарудың осы өлшемдерін ұмытпауымыз керек.

Корпоративтік басқару қаржы провайдерлер олардың инвестициясынан әділ қайтаруына қалай кепілдік бергегініне қарайды. Корпоративтік басқару меншік иелері мен менеджерлер арасында анық айырмашылық жасайды. Менеджерлері шешім қабылдау органы болып табылады. Қазіргі заманғы корпорацияларда меншік иелері мен менеджерлердің функциялары / міндеттері анық үйлестіру, дәлірек айтқанда, анықталған болуы тиіс.

Корпоративтік басқару тиімді стратегиялық шешімдер қабылдаудың жолдарын анықтаумен айналысады. Ол директорлар кеңесіне түпкілікті беделін және толық жауапкершілік береді. Бүгінгі нарықтық экономикада, корпоративтік басқарудың қажеттілігі туындайды. Сондай-ақ, тиімділік пен жаһандану корпоративтік басқарудың қажеттілігін арттыратын маңызды факторлар болып табылады. Корпоративтік басқару мүдделі тараптардың қосымша құндылығын дамыту үшін маңызды болып табылады.

Корпоративтік басқару күшті және теңгерімді экономикалық дамуын қамтамасыз ететін ашықтықты қамтамасыз етеді. Бұл сондай-ақ, барлық акционерлердің (көпшілік, сондай-ақ миноритарлық акционерлердің) мүдделерінің қорғалуын қамтамасыз етеді. Ол барлық акционерлердің өз құқықтарын толық жүзеге асыруын және ұйымның өз құқықтарын толық тануын қамтамасыз етеді.

Корпоративтік басқарудың кең ауқымы бар. Оған әлеуметтік және институционалдық аспектілер кіреді. Корпоративтік басқару сенімді, моральдық, сондай-ақ этикалық ортаны қамтамасыз етеді.

**Корпоративтік басқару пайдасы**

[

Жақсы корпоративтік басқару корпоративтік табыс және экономикалық өсуді қамтамасыз етеді.

Күшті корпоративтік басқару инвесторлардың сенімін сақтайды, осының нәтижесінде компания тиімді капитал көтере алады.

Бұл капиталдық шығындырды төмендетеді.

Акция бағасының оң әсері бар.

Ол акционерлердің мүдделерінің мен ұйымның мақсаттарына қол жеткізу үшін менеджерлер мен иелеріне тиісті ынталандыруды қамтамасыз етеді.

Жақсы корпоративтік басқару шығындарды, сыбайлас жемқорлықты, тәуекелдер мен қырсыздықты азайтады.

Бұл брендті қалыптастыруға және дамытуға көмектеседі.

Ол ұйымның барлық үздік мүдделеріне сәйкес келетін тәсілмен басқарылатынын қамтамасыз етеді

### Стратегиялық басқаруға қатысты Mintzberg-тің бес конфигурациялары

Атақты басқару сарапшысы Генри Mintzberg, кез келген ұйым бес негізгі элементтің немесе бөлікке бөлуге алатын стратегиялық басқарудың бес конфигурацияларын ұсынды. Бұл бөлшектер арасындағы өзара ұйымдастыру стратегиясын анықтайды.

#### Mintzberg бойынша танылған бес бөлік:]

Операциялық негізі қарапайым жұмысты істейтін және оның шығысы ұйымның жасайтын және сататын тауарларына және қызметтеріне тікелей байланысты болатын аспабына жатады. Mintzbergтің айтуынша, бұл бөлік барлық ұйымдарға ортақ болып табылады, өйткені, негізгі жұмыс жасалған және болуы тиіс, демек операциялық элемент орнынды болу тиіс.

Ұйымға мақсаттың көрсетін???, миссиясын және сезімін қамтамасыз ететін аға басқару және аға басшылығынан тұратын стратегиялық шыңдар. Шынында да, осы бөлігі ұйымның тағдырын қалыптастыратын және бақылайтын ерлер мен әйелдерден тұрады деп айтуға болады.

Компания шыңдары және операциялық негізі арасындағы «сэндвич» қабаты ортаңғы деңгейдегі менеджерлері болады. Бұл элемент жоғарыдан бұйрықтар қабылдайтын және оларды операциялық негізге тапсыратын және олардың жұмысын бақылайтын адамдар болып табылады. Басқаша айтқанда, олар аға басқару және атағы мен файл қызметкерлері арасындағы буфер ретінде әрекет етіп, маңызды функцияны орындайды.

Төртінші элементі жобалаушылар, аналитиктер, және зияткерлік жұмыстарды орындайтын жаттықтырушылардан тұратын техноструктура болып табылады. Бұл элементтің басқа да бөліктерге кеңес беретінін және кез келген жұмысты істемейтін бірақ та консультативтік жұмысты атқаратынын атап өткен жөн.

Соңғы элемент ұйымдағы перифериялық қызметтері үшін жауапты мамандандырылған функциялар ретінде бар болатын және басқа бірлік үшін қолдау рөлін орындайтын көмекші персонал болып табылады.

Кез келген ұйымның ұйымдық құрылымын болжауы үшін пайдаланылатын және ұйымның осы бөліктері арасындағы өзара іс-қимыл нәтижесінде мынадай стратегиясын модельдеу үшін пайдаланылуы мүмкіндігі осы теңшелімдер туралы негізгі аспектісі боп саналады.

Мысалы, көптеген қызмет көрсету саласындағы компанияларда, ұйым құрылымы орта буын басшылары маңызды міндеттерді орындаумен және ұйымның шыңдары ұйымның басқару ісіне тікелей қатыса алатынымен, нәтижесінде өте сұйық және өзара болып табылады.

Екінші жағынан, көптеген өндірістік компанияларда, техноструктура ортақ болып табылады өйткені ұйымдастырушылық процестер бюрократиялық болып табылады да, механикалық сипаттамалары бар басым машинаға ұқсас функцияны құрайды. Бұл сондай-ақ көптеген қоғамдық сектор мен үкіметтік ұйымдарда конфигурация болып табылады.

Соңғысы, стартаптарда бастапқы жылдары стратегиялық шыңдары және қолдау қызметкерлерінен тұратын құрылымы ғана болады, өйткені мұнда ұйымдастыру құрылымы әлі рәсiмделмеген.

Mintzberg конфигурациясының негізгі салдары, ол бізге қалай ұйымдық құрылымы стратегиясына әсер ететінін сипаттау үшін пайдалы модельді береді. Көптеген теориялық модельдері жалғыз сыртқы стратегиясына байланысты болғандықтан, бұл модель ішкі динамикасы қалай стратегиясын өндіретінін түсінгісі келетіндерге жақсырақ

**Негізгі әдебиеттер**:

1. Қасым-Жомарт Тоқаев ""Әділетті Қазақстан: заң мен тәртіп, экономикалық өсім, қоғамдық оптимизм" -Астана, 2024 ж. 2 қыркүйек

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

1. 3.Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. ҚР Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
2. 4. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
3. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
4. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
5. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
6. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы

9. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Концептуальное проектирование инновационных систем –М.: Озон, 2023- 432 c.

10. Антонов Г. Д., Тумин В. М., Иванова О. П. Стратегическое управление организацией- М.: ИНФРА-М, 2023-239 с.

11. Анцупов А.Я. Стратегическое управление-М.: Проспект, 2022 - 344 c.

12. Баринов В.А.. Бусалов Д.Ю. Стратегический менеджмент-М.: ИНФРА-М, 2022-496 с.

13. Веснин В.Р. Стратегическое управление-Санкт-Петербург: Питер, 2024-256 с.

 14. Гэмбл Джон, Питереф Маргарет, Томпсон Артур Стратегиялық менеджмент негіздері: Бәсекелік артықшылыққа ұмтылу-Алматы: McGraw-Hill Education, 2021-496 б.

15. Гайнанов Д. А., Атаева А. Г., Закиров И. Д. Теория и механизмы современного государственного управления- М.: ИНФРА-М, 2025-288 с.

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

17. Жатқанбаев Е.Б., Смағулова Г.С. Экономиканы мемлекеттік реттеу- Алматы: Қазақ университеті, 2023 – 200 б.

18. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей - М.: Олимп-Бизнес, 2024-320 с.

19. Котлер Филип, Армстронг Гари. Маркетинг негіздері. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2019.- 736 б.

20. Круглов Д.В., Резникова О.С., Цыганкова И.В. Стратегическое управление персоналом-М.: Юрайт, 2024. – 168 с.

21. Матвеева И., Нарциссова Н., Нильс Бикхофф Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы-М.: [Альпина Паблишер](https://www.flip.kz/descript?cat=publish&id=911), 2023 -134 с.

22. Резник С.Д., Вдовина О.А., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента - М.: ИНФРА-М, 2024-211 с.

23. Роберт М.Грант Современный стратегический анализ – Санкт-Петербург: Питер. -1058 c.

24. Розенбаум-Эллиотт, Ричард Стратегиялық бренд менеджмент-Астана:: Ұлттық аударма бюросы, 2020-365 б.

25. Ружанская, Л. С., Якимова Е.А., Зубакина Д.А. Стратегический менеджмент-Екатеринбург: Урал. Университет, 2019-112 с.

26. Фролов Ю.В., Серышев Р.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие для вузов-М.: Юрайт, 2024-154 c.

27. Шетил Сандермоен Организационная структура Реализация стратегии на практике М.: [Альпина Паблишер](https://www.flip.kz/descript?cat=publish&id=911), 2022 -210 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

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

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

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

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

5. 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.

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

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

**Интернет-ресурстар:**

1.URL: [https://urait.ru/bcode/544472](https://urait.ru/bcode/544472" \t "_blank)

2.  URL:  [https://urait.ru/bcode/](https://urait.ru/bcode/544472)538640

1. <<https://journals.csu.ru/index.php/management/article/view/1614>
2. IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/121365.htm

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 220

2. Дәріс залы - 220