12 Дәріс - Стратегиялық басқарудағы инновациялық тәсілдер

1 Стратегиялық басқарудағы инновациялық тәсілдер

2. Инновациялық тәсілдердің тиімділігі

 Дәрістің мақсаты – магистранттарға стратегиялық басқарудағы инновациялық тәсілдерді жан-жақты жүйелі түсіндіру

**1.** Инновациялар – бұл компанияның әр дайым гүлденуі мен өсуіне апаратын жол. Бизнестің жаңа түрлерін жасай отырып, кәсіпкерлер қаржыландырудың жаңа көздерін тауып отырады.

Инновациялық саясат өндіруші бөлімдер қызметін тұтынушылардың талабына сай қанағаттанарлық өнім өндіруге, фирманың экономикалық әлеуетін күшейту қамтамасыз ететін өндіріс бөлімшелерінің қызметін бағыттайды.

Инновациялық саясат басты үш бағытта жүзеге асырылады:

- Жаңа өнім өндіруге мамандану;

- Жаңа өнімнің тез техникалық жаңаруына бейімделу;

- Дәстүрлі, жаңа емес, бірақ басқа нарықта қажетті өнімдерді шығаруға бағыт алу.

Инновациялық саясатты реттеу келесідей мәселелерді шешуге көмектеседі:

**1. Нарықта пайдалануы бойынша баламасы жоқ, жаңа тауар шығару.**Бұл аясат технико – экономикалық көрсеткіші жоғары және тұтынушыға белсенді әсер ететін өнім өндіруге бағытталған. Бұндай өнімді жүзеге асыру үшін ғылыми зерттеулерге көп қаражат жұмсалуы, ғылыми – техникалық қызметтегі қосалқы дайындаманың болуы, терең және қолданбалы ғылымдар, тәжірибелік – конструкторлық жұмыстар саласындағы жетістіктер, өнімді тез игеру мен жаппай өндіріске енгізу қажет. Ал бұл мақсаттарға жету үшін компания нақты бағдарлама, қызметтерді басқару мен ұйымдастыру әдістеріне ие болуы керек.

**2. Нарықта ұқсас және коммерциялық табысы бар өнім шығару.** Бұл стратегияны таңдау мақсаты нарықтағы инновациялық көшбасшылардың шығарған өнімнің табысының белгілі бір үлесін иемденіп қалу немесе сол көшбасшының басқан қадамы арқылы жүріп отыру. Екі жағдайда да көшбасшы ұсынатын инновациялық өнімге ұқсас өнім немесе еліктеуіш өнім жасай мәселесі шешіледі. Мұндай саясатты іске асыру мықты тәжірибелік – конструкторлық бөлімнің болуын және инновациялық өнімді тез арада қайталауды талап етеді.

**3. Шығарылатын өнімнің техникалық жаңартылуы жөнінде өндіріс бағыт – бағдар**мынадай сұрақтарды шешуден тұрады, өзгертулер енгізу арқылы және тауарды модернизациялау негізінде жетілдіру, бәсекелес фирмалар өндіретін ұқсас тауарлардың техникалық – экономикалық көрсеткіштеріне жету. Жаңартылған қасиеттері бар тауар өндірудегі өндіріс бағыт – бағдары, өндіріс технологиясын жаңартуды және өндіріс қызметінде шығындарды үнемі азайтып отыруға себеп болады.

Инновациялық саясат игерілген тауардың үнемі сапалық сипаттамасын жақсартып отыруға және инновациялық қызметке бағдарлама құру арқылы жаңа тауар мен техникалық үдерісті іске асыруды қамтамасыз етеді. Мұндай саясат компания тауарларын зерттеу негізінде жаңартылған тауар шығаруға, нарықта пайда болған жаңа тауарларға ұқсас тауар өндіру немесе басқа фирмалардың ғылыми – техникалық жетістіктерін лицензия арқылы шеттен сатып алып жаңа өнім жасауға мүмкіндік береді.

Инновациялық қызметтерді ұйымдастыру және басқару инновациялық жобаны іске асыру стратегиясынан басталады. Инновациялық менеджмент компания басқарушыларымен ең жоғарғы дәрежеде жүзеге асырылатын стратегиялық басқарудың белгілі бір бағыты болып табылады. Инновациялық менеджментте басты назар инновациялық стратегияны жасау және оны жүзеге асыру шараларына аударылады.

**2. Инновациялық стратегия** – инновациялық мақсаттарға жетудің жан – жақты, кешенді жоспары.

Стратегиялар келесідей бағыттарда қаралуы мүмкін.

**Технологиялық қолбасшы** стратегиясы технологиялық жаңалықтардың тұрақты түрде әзірленетіндігімен сипатталады. Негізгі дәлелдеме болып өнімді нарықты толық қамтуға және шығындарды азайтуға басқа жаңашылдықтар үшін үлгі ретінде қабылдау саналады.

**Көшбасшының соңынан жүру** стратегиясы жауап қату сипатындағы, яғни сыртқы ортаның өзгерісіне бейімделуді қамтиды. Бұл жердегі пайда нарықта танылып үлгірген өнімдерге баса назар аударуға болатындығында жатыр.

**Әртараптандыру** стратегиясы әртүрлі салаларда кешенді инновацияларды дамытуды: ескі өнімді жетілдіруді; технологияның, маркетингтің, қаржылардың, тауар сатудың, ұйымдастырудың жаңаша түрлендірілген қатарын кеңейтуді және басқа салаларда баға саясатын қалыптастырудың жаңа ұстанымдарды мен әдістерін пайдалануды, имиджді өзгертуді, нарықтың жаңа сегменттерін құруды қамтиды.

**Ұқсату** стратегиясы танымал технологияларды пайдалануға және оны нарық үшін дамытуға негізделеді. Кейбір бәсекелес стратегиялардың айқын көрініп тұрған инновациялық сипаты бар. Оларға төмендегілер жатады:

**Виоленттік стратегиясы** - қымбат емес, бірақ сапалы (арзан, бірақ тәп-тәуір) тауарларды жаппай шығару есебінен өндіріс шығындарын азайтуға бағытталады.

Имидж [ағылш. image < лат. imago - бейне, түр-келбет] 1) айналадағы адамдардың белгілі бір адам туралы көзқарастарының жиынтығы, оның сыртқы түр-келбеті мен мәнерлерін қоса алғанда, басқаларға көрінетін психологиялық бейнесі; 2) жарнама жасау, танымалдыққа жеткізу мақсатына сай жасалған: тұлғаның, құбылыстың немесе заттың эмоциялық-психологиялық әсер туғызуға бағытталған бейнесі

**Патиенттік стратегия** тұтынушылардың шектеулі тобына өте жоғары сапалы, қымбат өнімнің (қымбат, бірақ тым жақсы) шектеулі санын шығаруға бағытталады.

**Коммутанттық стратегияны** шағын кәсіпорындар іске асырады. Бұны нарықтың көлемі жағынан шағын қажеттіліктерін қанағаттандыруға бейімдеушілік деп түсіну керек (дәл сіздің қиындықтарыңызды шешіп жатқанымыз үшін, сіз қосымша ақы төлейсіз).

**Эксплеренттік стратегия** түпкілікті жаңа енгізілімдерге бағытталған; олар нарықтың алғашқы ізашаралары (егер іске асып жатса жақсырақ және арзанырақ) болып саналады.

Инновациялық стратегияның ерекшеліктеріне байланыссыз, оны әзірлеу үдерісі; ұйымның атқаратын міндетін әзірлеу; мақсаттарды қалыптастыру; SWOT-талдама; балама стратегиялардың ішінен инновациялық стратегияны таңдап алу; инновациялық стратегияны жүзеге асыру; инновациялық стратегияны түзеу тәрізді бірнеше сатыдан тұрады.

Стратегияның шешімдер қабылдау үдерісімен біріктірілуі мүмкін. Екі жағдайда да қойылған мақсаттарға (шешімдер қабылдауға) жеткізілетін белгілі бір міндеттемелер (стратегия нысандары) мен құралдары.

Стратегия таңдау - зерттеулер жүргізу мен әзірлемелер жасау жоспарларын және инновациялық қызметтің басқа да пошымдарын зерттеп әзірлеуге байланысты.

Стратегиялық жоспарлау негізгі екі мақсатты көздейді:

**1. Ресурстарды тиімді бөлу және пайдалану.** Бұл «ішкі стратегия» деп аталады. Капитал, технологиялар, адамдар, іспетті шектеулі ресурстарды пайдалану жоспарланады. Одан өзге, жаңа салаларда кәсіпорындар сатып алу, қалаулы емес мсалалардан шығу, кәсіпорындардың тиімді «қоржынын» таңдап алу көзделеді.

**2. Сыртқы ортаға бейімделу.** Сыртқы факторлардың (экономикалық өзгерістер, саяси фокторлар, демографиялық ахуал және т.б.) өзгерістеріне тиімді бейімделу міндетті қойылады.

Мақсатты таңдаған кезде фирманың клиенттері кімдер және ол (фирма) қандай қажеттіліктерді қанағаттандыра алады деген екі мәселені есепке алу керек.

Патент - нарықтың санаулы мегиентіне жұмыс істейтін, сатып алушылардың өзіндік талаптарын қанағаттандыратын бірегей өнімдер шығаруға мамандырылған фирмалар, компаниялар және т.б.

Жалпы мақсатты қойып алған соң, стратегиялық жоспарлаудың екінші мақсаттарды нақтылау іске асырылады. Мысалы, төмендегідей негізгі мақсаттар айқындалуы мүмкін

1. Пайдалылық ағымдық жылда таза пайданың 5 млн. Ақша бірлігінің болуына қол жеткізу.

2. Нарықтар сату көлемі, нарық үлесі, жаңа желілерге енгізу. Мысалы, нарық үлесін 20 процентке немесе сату көлемін 40 мың данаға жеткізу.

3. Өндірімділік. Мысалы, бір жұмысшыларға шаққанда, орташа сағаттық өнім 8 бірлікті құрайды.

4. Өнім (шығарудың жалпы көлемі; жаңа тауарлар шығару немесе кейбір үлгілерді өндірістен алып тастау және басқалары).

5. Қаржы ресурстары (капиталдың мөлшері мен құрылымы; меншікті және қарыз капиталдың арақатынасы; айналым капиталының мөлшері және басқалары).

6. Өндірістік қуаттар, ғимараттар мен құрылыстар. Мысалы, ауданы 4000 шаршы метр қойма тұрақжайларын салу.

7. ҒЗТКЖ және жаңа технологиялық сипаттамалар, құн, енгізу мерзімдері.

8. Ұйым - ұйым құрылымындағы және қызметіндегі өзгерістер. Мысалы, белгілі бір аймақта фирманың өкілдігін ашу.

9. Адам ресурстары (оларды пайдалану, қозғалыс, оқыту және басқалары).

10. Әлеуметтік жауапкершілік. Мысалы, аурухананы жабдықтау үшін, белгілі бір қаражат бөлу.

Мақсатқа жету үшін, төмендегі ұстанымдарды негізге алу керек:

1. Нақты өлшеуіштерде (ақшалай, табиғи, еңбекте) тұлғаланаған мақсатты айқын және нақты белгілеу.

2. Әрбір мақсат уақытпен шектелуге, оған жетудің мерзімі белгіленуге тиіс (мысалы, еттартқыштың жаңа үлгісін сериямен шығару 3-тоқсанның аяғына қарай жолға қойылсын дегендей). Мақсаттар ұзақ мерзімдік (10 жылға дейін), орташа мерзімдік (5 жылға дейін) және қысқа мерзімдік (1 жылға дейін) болуы мүмкін. Мақсаттар нақтыланған кезде, хал-ахуалдың өзгерістері және бақылау нәтижелері ескеріледі.

3. Мақсаттар қолжетімді болуға тиіс.

4. Мақсаттар бір-бірлеріне қарама-қайшы болмауға тиіс.

Үдерістер мен сыртқы ортадағы өзгерістердің фирмаға өмірлік маңызы бар әсерлер тигізуге мүмкін. Сыртқы ортаға байланысты мәселелерге: экономика, саясат, нарық, технология, бәсеке жатады.

**3.**Нарықтық экономика жағдайында басшының жаңа өнімге ие болуы жеткіліксіз, ол жаңа технологиялардың пайда болуын мұқият қадағалап отыруға және бәсекелестерінен артта қалып қоймау үшін, оларды өзінің фирмасында енгізуге тиіс. Өзгеріп жатқан жағдайларды алдын ала болжай алмаса, оларды дер кезінде назарына алмаса, фирманың дағдарысқа тап болуы мүмкін. Стратегияны таңдау - инновациялық қызметтің табысты болуының кепілі болып есептеледі.

Стратегияны таңдау төмендегі: кәсіпорынның нарықтық стратегиясы; өңдірістік ғылыми-техникалық деңгейі; өнімді жаңартудың қарқындары; қызметкерлер құрамы біліктілігінің деңгейі; капиталды пайдаланудың мөлшері мен тиімділігі; кәсіпорынның қаржылық-экономикалық жай-күйі тәрізді факторларға байланысты.

Инновациялық стратегияны тудырудың негізін: өнімнің өміршеңдік кезеңі теориясы, фирманың нарықтық ұстанымы және ол жүргізетін ғылыми-техникалық саясат құрайды.

Ғылым мен техника дамуының әлемдік және отандық үрдістерін құжаттар жиынына талдау жасау негізінде айқындаудың қоданылып жүрген әдістемелік аппараттарын, ақыр соңында, келесідей бес әдіске келтіруге болады:

1. **Құрылымдық-морфологиялық талдау әдісі.** Бұл әдіс нысанаға алынған саланың ішкі құрамын, сонымен қатар түбегейлі жаңа әзірлемелердің, идеялардың, техникалық шешімдердің және басқаларының пайда болуын есепке алып отыруға арналған: ол ғылыми-техникалық өрлеу стратегиясын салалас деңгейде негізді қалыптастыруға мүмкіндік туғызады.

2. **Жариялау белсенділігі сипаттамаларын анықтау әдісі.** Оның өзгелешілігі, құжаттар, ағынының сатылай дамуға бағына отырып, өзін жүйе ретінде ұстауына байланысты; ол сатылардың ізімен жүре отырып, бір немесе басқа елде нысанаға алынған саланың өміршендік кезеңнің қай сатысында тұрғанын анықтауға болады. Бұл сала деңгейінде ҒТО-ні қалыптастыру бойынша дұрыс ұсыныстар жасауға мүмкіндік береді.

3. **Патенттік құжаттар топтарын үлкен қуатты ұқсас патиенттер топтарымен бірге анықтауға негізделген әдіс немесе жай ғана ұқсас патиенттер әдісі.** Оның мәні фирмалардың шетелден тек іс жүзінде маңыздылығы бар идеяларды ғана патенттеуінен келіп тын бағыттары анықтай отырып, сол арқылы жетекші фирмалардың өндірістік әлеуетті дамытудағы қызметінің бағыттылығынын белгілеуге болады.

4. **Терминологиялық және лексикалық талдау әдісі.** Терминологиялық талдау: зерттеушілер білімдерінің басқа салаларынан идеялар алып пайдаланған кезде, терминологиялық аппарат ауысымы орын алатынына жорамал жасауға негізделген. Бұл бастапқыда ешқандай басқа әдістермен қаралмайтын ірі құрылымдық өзгерістерге байланысты. Сондықтан терминологиялық талдау әдісі маңызды инновациялардың ерте сатыларда пайда болуын анықтауға және болуы мүмкін өзгерістердің бағытын болжауға мүмкіндік береді. Мәтіндерді лексикалық талдау терминологиялық талдауға ұқсас; айырмашылығы тек нақты терминдердің емес, сөз тіркестерінің (лексикалық бірліктердің) қаралатындығында ғана.

**5. Көрсеткіштер әдісі әрбір техникалық жүйенің ғылыми-техникалық өрлеудің шамасына қарай жетілетін көрсеткіштер жиынтығымен суреттелетініне, оның құжаттарда көрсетілетініне негізделеді.**Техникалық жүйелер көрсеткіштерінің серпінді сипаттамаларын зерттей келе, әлемдік және отандық тәжірибеде, ғылыми ізденістерде бар үрдістер туралы айқын пікір алуға болады.

Ғылыми-техникалық саясат қалыптастыру бойынша басқарушылық шешімдер қабылдау үшін, бастапқы ақпарат дайындаудың жалпы сабақтастығы бірнеше топтамадан (блоктан) тұрады. Алғашқысы - нысанаға алынған саланың морфологиялық жіктемесін әзірлеу. Осылай жіктеу - өндірістің технологиялық (техникалық) тізбегі белгілі бір іс-әрекеттер (операция, әрекет ету ұстанымы, пайдаланылатын материалдар және басқалары) бойынша элементтерге бөлінген қалыптамалық кесте болып табылады. Оның үстіне, әр элемент үшін жүзеге асырудың әртүрлі балама тәсілдерінің тізбесі жасалады. Ең оңайлатылған түрінде морфологиялық жіктеу - бөлу әрекеттерінің нұсқалары арасында кез келген біріктіру мүмкін болатын кесте болып шығады.

Екінші топтама - нысанаға алынған саланы айдарларға бөлгіш (рубрикатор), - мысалы, Өнертабыстардың халықаралық жіктелімі терминдерінде, - зерттеп әзірлеу. Рубрикатор - қызығушылық тудырып отырған мәселе бойынша әртүрлі дереккөздерден құжаттар іріктеп алынатын айдарлар жиынтығы дегенді білдіреді. Тиісінше үшінші, төртінші және бесінші топтамалар - бастапқы ақпаратты ақпараттық тұрғыда іздеу; алынған нәтижелерге талдау жасау; шешім қабылдайтын тұлғалар үшін кәсіпорындардың (фирмалардың) ғылыми-техникалық саясатын қалыптастыру жөніндегі ұсыныстарды анықтау.

Жүргізілетін зерттеулер және солар арқылы алынған нәтижелер ғылыми-техникалық саясатты оңтайландыру мақсатында: техниканың дамуы уақыттары мен ұрпақтары ауысуымен анықтауға, белгіленіп отырған үрдістерді айқындауға, техника мен технологияларда болатын алдағы өзгерістерді болжауға мүмкіндік туғызады. Осының бәрі инвестиция саясатына, ресурстар салуды жоспарлауға қатысты ұсыныстар әзірлеуге негіз болады.

Жедел өркендеп жатқан салаларда мықты орныға алмаған кәсіпорындардың жағдайы қосымша талдау жүргізуді талап етеді, өйткені жауап даусыз емес.

**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%22%20%5Ct%20%22_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