Практика сабағы 5. Стратегиялық талдаудың жүйелік және ситуациялық тәсілдерінің ерекшеліктері

**Қарастылатын сұрақтар:**

1. Баламалы стратегияларды талдау
2. Баламалы стратегиялардың тәсілдері

**Дәріс мақсаты-** докторанттарғабаламалы стратегияларды талдау және тәсілдеріталдауды түсіндіру

**Негізгі терминдер:** **макроорта, микроорта, стратегиялық басқару жүйесі, стратегиялық басқарудағы жүйелі тәсілдер, ұйымның ортасын талдау**

**Сабақтың қысқаша мазмұны**

Экономика кәсіпорында тек стратегиялық жоспарлау тек ықтимал тәуекелдер мен мүмкіндіктердің ресми болжамын құруға көмектеседі. Бұл әдіс көшбасшылыққа немесе иесіне ұзақ мерзімді мақсаттар қоюға, оларды іске асыру, тәуекелдерді азайту, компания бөлімшелерінің міндеттерін қамтитын жоспар құруға көмектеседі.

Іскерлік бизнеспен айналысатындар, әдетте, компания үшін стратегиялық мақсат қойды. Ол өз кезегінде бірнеше топтан тұрады, оған бірнеше топтар кіреді. Яғни, компаниядағы жоспарларды орындау процесі кішігірім күнделікті міндеттерді орындау алдында ең ірі және маңызды мақсат қоюдан жүзеге асырылады.

Жоспарлау процесін оңтайландыру үшін ол бірнеше түрге бөлінеді:

* тактикалық;
* жұмыс;
* стратегиялық.

Стратегиялық жоспарлау

Жоспарлаудың жиі кездесетін өзгеруі стратегиялық болып табылады. Оны ұзақ мерзімді салыстырмалы түрде салыстыруға болмайды. Компанияның стратегиясын әзірлеу - бұл жаһандық мақсат қалыптастыру. Мысалы, Л.Миттал, максимумдағы жинақ стратегиясын ұстана отырып, әлемдегі ең бай адамдардың бірі болды. Стратегия қызметтің негізгі параметрлері үшін шығындарды азайту болды (қызметкерлерде, шикізат, ресурстар және т.б.).

Бұл менеджер немесе иесі стратегиялық жоспарлаумен айналысады.

Тактикалық жоспарлау

- Тактикалық жоспарлау бұл тәжірибені еске түсіреді, бірақ әлі де айтарлықтай айырмашылықтар бар. Бір уақытта жоспарлар шектеулі, бірақ бұл жолы алға қойылған мақсаттарды жүзеге асыруға бөлінеді. Тактикалық жоспарлау - стратегиялық салдары. Л.Миттал өз кәсіпорнында персоналды оңтайландыру, жеке шикізат өндірісі, бизнес-процестер мен өндірістік процестерді автоматтандыратын көмір кен орындарын сатып алу сияқты тактикалық мақсаттар қойды.

Әдетте, бөлімшелер жасаушылар тактикалық жоспарды әзірлеумен айналысады. Егер біз шағын компания туралы айтатын болсақ, бұл міндет барлық ұйымдардың басшысының жауапкершіліктерімен жүзеге асырылады.

**Операциялық жоспарлау**

Жедел жоспарлар қысқа уақыт аралығында жасалады. Жағдайларға сүйене отырып, ол бір күннің, бірнеше күн, апта сайынғы әрекеттерді жоспарлауы мүмкін. Алайда, қызметкерлер үшін және сіз тапсырмалар тізімі жағдайға байланысты оңай өзгеретін болса, сіз жақсы боласыз, егер олар күн сайын анықталатын болса, онда сіз жақсы боласыз. Операциялық жоспарлау нәтижелер мен мониторды жазуға мүмкіндік береді.

Қызметтің кейбір салаларында кәсіпорындар барлық үш түрдің әр түрлі жоспарларын қалыптастыруға ыңғайлы. Мысалы, қаржылық жоспарлау, маркетинг немесе инвестициялар пайдалану және тактикалық деңгейлерде жүзеге асырылады.

Бірнеше жоспарлау әдістері жұмысты тиімді ұйымдастыруға, қажетті орындаушыларды таңдауға, тапсырмалардың орындалуын бақылау үшін қажетті орындаушыларды таңдауға мүмкіндік береді.

**Стратегиялық даму жоспарын қалай жасауға болады**

Көптеген менеджерлер қателесіп, ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарларды сату жоспарымен сәтті алмастыра алады деп санайды. Мұндай менеджерлер басқаратын компаниялардың дамуы бизнес мақсаттарының топ-менеджментігін түсінбеушіліктен қиын, сондықтан осы мақсаттарға жету үшін қаражатты пайдаланбау арқылы қиын.

Қоғамның күнделікті ерігені үшін оған стратегиялық жоспар қажет. Жүктеу мысалы **стратегиялық жоспарды әзірлеу және іске асыру алгоритмі** Сіз «Бас директор» электрондық журналының мақаласында жасай аласыз.

**Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлаудың негізгі міндеттері**

Фирмадағы стратегиялық жоспарлармен анықтама сонымен бірге осындай жауапкершілік шарасы мен өкілеттігін тағайындалған лауазымды тұлғаға беруге және беруге, ол оған Қоғамның барлық кезеңінде компанияны толығымен басқаруға мүмкіндік береді. Стратегиялық жоспарлау келесі мақсаттарға ие:

1. **Кәсіпорын моделін құру және көрсету перспективада** Өз қызметке, миссияға, даму саласына қатысты.

2. **Мақсаттар қою** Келісімшарт бойынша оның барлық кезеңіндегі бас менеджер немесе менеджер.

Компанияның стратегиялық жоспарының мақсаттары мен міндеттерін қолдану кезінде сіз қозғалысқа кедергі келтіретін мүмкін мәселелерді есте сақтауыңыз керек. Бұл проблемалар анықталуы керек және оларды шешудің жолдарын табу керек. Ең маңызды міндеттер [бұл түрі](https://marmok-store.ru/kk/forms/podvodnaya-lodka-virdzhiniya-harakteristiki-fotoreportazh-s-borta-pla-tipa/) Жоспарлау келесідей болып саналады:

* Қоғам қызметінің өсу процесін талдау, сондай-ақ стратегиялық жоспарларды сақтау;
* бүгінгі таңда компанияның сыртқы және ішкі дамуын бағалау;
* Қоғамның қызметіне және олардың қызмет салаларындағы көзқарасын түзету;
* дамудың жалпы мақсаттары туралы өтініш;
* кәсіпорынды басқару және іріктеу әдісінің дамуы кезіндегі негізгі мәселені талдау;
* кәсіпорын тұжырымдамасын әзірлеу;
* компанияны белсенді болуға мүмкіндіктер мен тәсілдерді іздеу;
* стратегиялық жоспарды іске асыру үшін бастамашыл акцияларды құру және бөлу;
* компанияның қызметі саласындағы белгілі бір нюанстар мен ережелерді аяқтау [стратегиялық жоспарлау](https://marmok-store.ru/kk/taxes/metody-strategicheskogo-planirovaniya-na-predpriyatii-metodologiya-strategicheskogo-planirovaniya-metodik/): Инвестициялар, қаржы, маркетинг және т.б.

**Компания қызметінің стратегиялық жоспарлау: артықшылықтары мен кемшіліктері**

Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлау - бұл сыртқы факторлардың өзгеруі, сондай-ақ дамудың маңызды бағыттарын бөлу және тапсырмаларды орындау әдістерін таңдау негізінде стратегиялық маңызды міндеттерді қалыптастыру және тұжырымдау болып табылады.

Жоспарлаудың бұл түрі инновациялық идеяларды лезде қолдануға, сондай-ақ тәуекелдерді азайтуға және компанияның жедел дамуына бағытталған.

Жоспарлаудың стратегиялық әдісі тактикалық ерекшеліктерден өзгеше:

1. Болашақ процестер мен нәтижелердің болжамы кәсіпорынның қызметін, тәуекелдер, тәуекелдер, олардың бағыттарындағы жағдайды өзгерту, және т.б., және қолданыстағы тенденцияларды бақылау әдісімен емес.
2. Бұл қымбатқа түскен уақыт пен ресурстар әдісі, бірақ нәтиже ретінде дәлірек және толық ақпарат бере алады.

Компанияда жоспарлау процесі келесі әрекеттерді қолдана отырып жүзеге асырылады:

1. Ең маңызды ұзақ мерзімді міндеттер мен мақсаттарды анықтау.
2. Қоғамдағы стратегиялық маңызы бар департаменттерді ұйымдастыру.
3. Маркетинг саласындағы ғылыми-зерттеу жұмыстарының мақсаттары туралы есеп.
4. Ағымдағы жағдайды талдау және экономикалық саладағы даму векторының анықтамасы.
5. Өндірістің ұлғаюын жоспарлау, компанияның маркетингтік стратегиясын әзірлеу.
6. Мақсаттарды толтыруға арналған құралдар жиынтығын анықтау.
7. Қажет болған жағдайда стратегияны түзетумен бақылау шараларын жүргізу.

Стратегиялық жоспарлаудың өзіндік ерекшеліктері бар:

* бұл ішкі тәуекелдерді, жұмысқа, проблемаларға, сондай-ақ дамудың тенденцияларына, дамудың баламаларына және т.с.с.ны үнемі анықтаумен сипатталады;
* кәсіпорынның экономикалық белсенділігі өзгеріп отыратын жағдайлар үшін оңай түзетіледі;
* барлық уақыт - тапсырмаларды оңтайландыру процесі;
* ол компанияны дамытудың маңызды мақсаттары мен кезеңдеріне бағытталған;
* компанияда жоспарлау ең жоғары лауазымдардан төменгі деңгейден оңтайлы түрде таратылады;
* тактикалық және стратегиялық жоспарлардың тұрақты байланысы бар.

Жоспарлаудың осы түрінің артықшылықтары келесідей:

1. Жоспарлар ақылға қонымды ықтималдылық пен оқиғалар туралы болжамдар бойынша құрылған.
2. Компания басшылығына ұзақ мерзімді мақсаттар қою мүмкіндігі бар.
3. Стратегиялық жоспарлар негізінде шешімдер қабылдауға болады.
4. Бір немесе басқа шешім қабылдау кезінде қауіп азаяды.
5. Мақсаттар мен олардың орындаушыларын біріктіреді.

Алайда, артықшылықтардан басқа **бірқатар кемшіліктер.**

Стратегиялық жоспарлау болашақтың нақты сипаттамасының мәніне байланысты бермейді. Жоспарлаудың осы түрінің нәтижесі болашақта нарықтағы ықтимал мінез-құлық моделін құру және компанияның нарыққа қажетті позициясын құру болады, бірақ ол осы уақытқа дейін фирманың өзінде қалмайтындығы белгісіз.

Стратегиялық жоспарлау жоспарды дайындауға және іске асыруға нақты алгоритмі жоқ. Мақсаттар келесі әрекеттердің арқасында орнатылады және жүзеге асырылады:

* компания сыртқы белсенділікті үнемі қадағалап отырады;
* мақсаттарды тұжырымдау бойынша қызметкерлер бар *жөнінде*қалған кәсіби және шығармашылық ойлау;
* компания белсенді түрде инновациялық;
* барлық қызметкерлер мақсаттарды жүзеге асыруға қатысады.

**«Мемлекеттік және муниципалды басқару жүйесіндегі стратегиялық жоспарлау»**

Әлеуметтік-экономикалық процестерді басқару жүйесінде жоспарлау функциясы ерекше маңызға ие. Елдердегі және аумақтардағы даму жоспарлары мен даму бағдарламалары барлық деңгейлердегі басқарушылық қызметтің маңызды құралдары болып табылады. Жоспарлау - мақсаттар мен міндеттерді анықтау жөніндегі іс-шаралар [басқару процесі](https://marmok-store.ru/kk/posts/menedzhment-kak-tip-upravleniya-kommercheskoi-organizaciei/) оларға қол жеткізу жөніндегі шараларды әзірлеу. Бұл функцияның маңыздылығы мен өзектілігі келесі жағдайлармен анықталады:

біріншіден, бұл басқару процесі басталғанын жоспарлаудан;

екіншіден, менеджмент шешімдерінің сапасы және олардың тиімділігі жоспарланған жұмыстың мазмұнына байланысты.

Үшіншіден, жоспарланған шешімдер басқару процесінің барлық функцияларының өзара байланысын қамтамасыз етеді, өйткені басшылық іс жүзінде және жоспарлы шешімдерді әзірлеуге және іске асыруға азайды.

Мұның бәрі басқару жүйесіндегі ең маңызды буын ретінде жоспарлауды қараудың орындылығын көрсетеді.

Нарықтық экономиканы қалыптастыру кезінде орталықтандырылған жоспарланған бастама - бұл салааралық және аумақтық мәселелерді шешудің объективті қажеттілігі, бұл барлық деңгейде барабар әдістерді және жоспарлауды қажет етеді. Бұл орталықтандырылған қағидат осы басқару функциясын пайдаланбай, қол жеткізуге болмайтын мемлекет, аумақтар мен шаруашылық жүргізуші субъектілердің тепе-теңдігін қамтамасыз етуге арналған. Сондықтан орталықтандыру нарықтық тетіктерді толықтыратын бірқатар нақты даму мәселелерін тиімді шешу құралын ретінде қарастырылуы керек.

Жоспарлау - бұл басқару шешімдерінің маңызды басқару процестерінің бірі және жоспарланған циклді қалыптастыратын белгілі бір логикалық өзара байланыста болып табылатын оларды жүзеге асырудың жекелеген кезеңдері мен рәсімдерінен тұрады.

Жоспарлау процесінде бірқатар кезеңдер бар: жоспарлау мәселесін белгілеу, жоспарланған шешімдерді әзірлеу және жоспарланған қондырғыларды жүзеге асыру. Жоспарлау түрлері кестеде келтірілген.

Түрлерді жоспарлаудың жіктелуі

Стратегиялық жоспарлау негізі - стратегия тұжырымдамасы. Онда компанияның негізгі міндеттерін, мысалы, нарық үлесін кеңейту, кірістердің өсуі, жоғары бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ететін алдыңғы қатарлы ғылыми-техникалық зерттеулер жүргізу сияқты кіреді.

Стратегиялық жоспарлау - бұл бақылау функцияларының бірі, бұл ұйымның мақсаттарын және оларға жету жолдарын таңдау процесі болып табылады. Стратегиялық жоспарлау барлық басқару шешімдерінің негізін қарастырады, ұйымдастыру, ынталандыру және бақылау функциялары стратегиялық жоспарларды жасауға бағытталған.

Стратегиялық жоспарлау әдістемесі, әдістемесі және технологиясы - практикалық іс-шараларға жақын, және басқа ғылымдардың жетістіктерін жүзеге асыруға арналған стратегиялық жоспарлау ғылымы. Стратегиялық жоспарлау әдістемесі жүйесі болып табылады [Ғылыми негіз](https://marmok-store.ru/kk/pet-products/mba-plehanovskaya-akademiya-mva---korporativnyi-marketing-programma/) Болжамдар, жобалар, бағдарламалар және жоспарлар жүйесін дамыту.

Стратегиялық жоспарлау - бұл кәсіпорындардың жұмыс істеуі және кәсіпорынның жұмыс істеу жүйесі құралы және оған қол жеткізу үшін кәсіпорынның барлық командаларының күш-жігері біріктірілген құрал.

**Материалды игеруді бақылау сұрақтары:**

* + 1. Макроорта, микроорта
    2. Стратегиялық басқару жүйесі
    3. Стратегиялық басқарудағы жүйелі тәсілдер
    4. Ұйымның ортасын талдау

**Ұсынылатын әдебиеттер тізімі**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.
2. Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.
3. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы  – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.
4. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж   
   Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 487 б.
5. 5. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.
6. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.
7. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.
8. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б.

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

ми