Практика сабағы 7. Үйымның ішкі және сыртқы ортасын талдау

**Сұрақтар:**

**1.**  Макроортаны талдау

**2.** Ұйымның ортасын талдау

**Сабақ мақсаты-** докторанттарға ұйымның бәсекелестік деңгейін және портфелін талдауын талқылау және тұжырымдар жасау.

Ұйымды мақсатқа жету құралы ретінде қарастыруға болады, ол адамдарға жеке орындай алмайтындарды ұжымдық түрде орындауға мүмкіндік береді. Мақсаттар-нақты соңғы жағдайлар немесе [топ бірге жұмыс істей отырып](https://netref.ru/sabati-masati-a-onji-lgisin-jasau-tesilin-megertu.html), қол жеткізуге ұмтылатын нәтиже. Мамандардың айтуынша, мақсаттарды дұрыс тұжырымдау және міндеттерді 50% - ға қою шешімнің табысты болуын алдын ала анықтайды. Коммерциялық ұйымдардың негізгі мақсаты пайда табу болып табылады. Ұйымның пайдаға бағытталуының үш негізгі түрін бөледі:

• оны барынша;

\* "қанағаттанарлық" пайданы алу, яғни мәні пайданы жоспарлау кезінде, егер тәуекел дәрежесі ескерілетін болса, ол "қанағаттанарлық" деп саналады.;

\* пайданы азайту • Бұл нұсқа шығынның максимумын азайтумен қатар күтілетін табыстың минимумын максималдауды білдіреді.

Бірақ барлық ұйымдарда пайда табу басты мақсат емес. Бұл кейбір өлшеуіш ұйымдарға, мысалы шіркеулерге, қайырымдылық қорларға қатысты. Алайда, бұрынғы жағдайлардағыдай, фирма оның табыстылығы жағдайында ғана жұмыс істей алады. Тек табысты максималдандырудың орнына пайда нормасының өсуі басқа көрсеткіштерде көрсетілген:

\* тұтынушыны немесе қызметті пайдаланушыны қанағаттандыру;

\* нарықтық көшбасшылықтың қалауымен жиі байланысты нарықтағы позиция;

• қызметкерлердің әл-ауқатының шарттары және қызметкерлер арасында [жақсы қарым-қатынасты дамыту](https://netref.ru/arim-atinasti-damitufa-arnalfan-jattifular-psihologiyali-treni.html);

\* қоғамдық жауапкершілік және ұйымның имиджі;

\* техникалық тиімділік, еңбек өнімділігінің жоғары деңгейі, ғылыми зерттеулер мен әзірлемелерге ерекше көңіл бөлу;

\* өндіріс шығындарын азайту және т. б •

Бұл қызмет бағытының әр түрлілігі одан әрі созылады, себебі ірі ұйымдар көп мақсаттарға ие. Мысалы, пайда табу үшін бизнес Нарық үлесі, жаңа өнім әзірлеу, қызмет көрсету сапасы, басшыларды дайындау және іріктеу және тіпті әлеуметтік жауапкершілік сияқты салаларда мақсаттарды қалыптастыруы тиіс. Коммерциялық емес ұйымдар да түрлі мақсаттарға ие, бірақ, бәлкім, әлеуметтік жауапкершілікке көбірек көңіл бөледі. Мақсаттармен анықталатын бағдар, басшылықтың келесі барлық шешімдерін нөмірлейді.

Бөлімшелерде, сондай-ақ барлық ұйымда да мақсаттарды әзірлеу қажет. Мысалы, қаржы бөлімшесінің мақсаты несие шығындарын сату сомасынан 1% - ға дейін азайту болуы мүмкін. Сол ұйымдағы маркетинг бөлімшесі келесі жылы тұтынушылардың шағымдарының санын 20%-ға қысқарту мақсатында болуы мүмкін. Ұқсас қызметі бар әр түрлі ұйымдардағы бөлімшелердің мақсаттары әр түрлі қызмет түрлерімен айналысатын бір ұйымдағы бөлімшелердің мақсаттарына қарағанда өзара жақын болады. Бөлімшелердің мақсаттары басқа бөлімшелердің мақсаттарына қайшы емес, ұйымның мақсаттарына нақты үлес қосуы тиіс екендігін ұмытпау керек.
Ұйымның құрылымы ұйымда қалыптасқан жекелеген [бөлімшелердің бөлінуін](https://netref.ru/sabati-ataui-dibis-jene-oni-trleri-2-safat-masati.html), осы бөлімшелер арасында байланысты және бөлімшелерді бірыңғай тұтастыққа біріктіруді көрсетеді.

Ұйымның құрылымы-бұл ұйымның мақсаттарына барынша тиімді қол жеткізуге мүмкіндік беретін нысанда құрылған басқару деңгейлері мен функцио-налдық облыстардың логикалық қарым-қатынастары.

Құрылымға қатысы бар негізгі тұжырымдамалардың бірі мамандандырылған еңбек бөлу болып табылады. Қазіргі заманғы ұйымдардың көпшілігінде еңбекті бөлу бар адамдар арасындағы жұмыстардың кездейсоқ бөлінуін білдірмейді. Ерекше сипатты еңбек бөлінісі-бұл жұмысты мамандықтарға бекіту, яғни оны ұйым тұрғысынан бір тұтас ретінде ең жақсы орындауға қабілетті адамдар болып табылады. Мысалы, еңбекті маркетинг, қаржы және өндіріс бойынша сарапшылар арасында бөлуге болады.

Қазіргі уақытта барлық ұйымдарда, ең ұсақ ұйымдардан басқа, арнайы желілер бойынша еңбекті бұрап бөлу орын алады. Егер ұйым көлемі жағынан жеткілікті үлкен болса, мамандарды әдетте функционалдық сала шегінде топтастырады. Ұйымда еңбекті бөлуді қалай жүзеге асыру-маңызды басқарушылық шешім болып табылатын мәселелердің бірі.

Еңбекті тік бөлу қалай жүзеге асырылатыны да маңызды емес. Еңбекті тік бөлу табысты топтық жұмыс үшін қажет. Тік иерархияның орталық сипаттамасы әрбір деңгейдегі адамдардың ресми бағыныстылығы болып табылады. Жоғары сатыда тұрған адамның өз қарамағында әртүрлі функционалдық салаларды білдіретін бірнеше орта буын басшылары болуы мүмкін. Бұл басшылар өз кезегінде қарамағында бірнеше желілік басшылар болуы мүмкін. Бір басшыға бағынысты адамдардың саны бақылау саласын ұсынады. Бағыныштылардың санына байланысты бақылаудың кең және тар саласын ажыратады. Әдетте бақылаудың тар саласына көп деңгейлі құрылым, ал кең – жалпақ басқару құрылымы сәйкес келеді.

Мінсіз бақылау саласы жоқ. Ұйымның ішіндегі және сыртындағы көптеген айнымалылар оған әсер етуі мүмкін. Сонымен қатар, бақылау саласы да, құрылымның "биіктігі" ұйымның өзі шамасының көрсеткіші емес.

Жұмыс көлденеңінен де, тігінен де, қазіргі ірі қазіргі заманғы ұйымдарда орын алатындай нақты бөлінгенде әрдайым бар үйлестірудің қажеттілігі болып отыр. Егер басшылық үйлестірудің формальды механизмдерін құрмаса, адамдар жұмысты бірге орындай алмайды. Тиісті формальды үйлестірусіз әртүрлі [деңгейлер](https://netref.ru/2015-jilfi-1-naurizdafi-oblis-byudjetini-atarilui-turali.html), функционалдық аймақтар және жеке тұлғалар тұтастай ұйым мүддесінде емес, өз мүдделерін қамтамасыз етуге оңай шоғырлана алады.

Жалпы ұйымның және оның әрбір бөлімшесінің мақсаттарын тұжырымдау және хабарлау үйлестірудің көптеген тетіктерінің бірі ғана болып табылады. Басқарудың әрбір функциясы мамандандырылған еңбек бөлінісін үйлестіруде белгілі бір рөл атқарады. Басшылар әрқашан өз алдына: олардың үйлестіру жөніндегі міндеттемелері қандай және оларды орындау үшін не істейді деген сұрақ қоюы тиіс.
Тағы бір бағыты еңбек бөлінісін ұйымдастыру болып табылады міндеттерді тұжырымдау. Міндет-алдын ала келісілген мерзімде алдын ала белгіленген тәсілмен орындалуы тиіс ұйғарылған жұмыс, жұмыс сериясы немесе жұмыстың бір бөлігітехникалық жағынан тапсырма қызметкерге емес, оның лауазымдары туралы ұйғарылады. Басшылықтың құрылым туралы шешімі негізінде әрбір лауазым ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге қажетті үлес ретінде қаралатын бірқатар міндеттерді қамтиды. Егер міндет осындай тәсілмен және ұйғарылған мерзімде орындалса, ұйым табысты әрекет етеді деп есептеледі.

Ұйымның міндеттері дәстүрлі түрде үш санатқа бөлінеді. Бұл адамдармен, заттармен, ақпаратпен жұмыс. Мысалы, зауыт конвейерінде адамдардың жұмысы заттармен жұмыс істеуінен тұрады. Шебердің міндеті-бұл негізінен адамдармен жұмыс. Сонымен қатар корпорация қазынашысының міндеттері негізінен ақпаратпен байланысты.

Жұмыстың екі маңызды сәті-бұл тапсырманы қайталау жиілігі және оны орындау үшін қажетті уақыт. Машина операциясы, мысалы, күніне мың рет тесіктерді бұрғылау тапсырмасын орындау болуы мүмкін. Әрбір әрекетті орындау үшін бірнеше секунд қажет. Зерттеуші әр түрлі және күрделі міндеттерді орындайды және олар күн, апта немесе жыл бойы бір рет қайталанбауы мүмкін. Кейбір тапсырмаларды орындау үшін зерттеушіге бірнеше сағат немесе тіпті күн қажет. Жалпы алғанда, басқару жұмысы бірқалыпты емес, қайталанатын сипатқа ие және әрбір жұмыс түрін орындау уақыты басқару жұмысының төмен деңгейден жоғарыға ауысуына қарай ұлғаяды деп айтуға болады.

Міндеттердің сипаты мен мазмұнындағы өзгерістер Маманданудың эволюциясымен тығыз байланысты. Адам Смит түйреуішін өндіру туралы өзінің әйгілі мысалында көрсетілгендей, маман еңбек өнімділігін айтарлықтай арттыра алады. біздің ғасырда технологиялық жаңашылдықтар мен техника мен еңбек мамандануының жүйелі үйлесімі Смит ойлаған дәрежеге дейін терең және күрделі міндеттерді мамандандыруды жасады.
Технология ішкі орта факторы ретінде көптеген ойдан гөрі әлдеқайда маңызды. Адамдардың көпшілігі технологияны өнертабысқа және машиналарға, мысалы жартылай өткізгіштерге және компьютерлерге байланысты нәрсе ретінде қарастырады. [Бірақ социолог Чарльз Перроу](https://netref.ru/anri-lefevr-socialenoe-prostranstvo-1.html), ол технологияның ұйым мен қоғамға әсері туралы көп жазған, технологияны ол адамдар болсын, ақпарат немесе физикалық материалдар болсын – іздестірілетін өнімдер мен қызметтерге шикізатты түрлендіру құралы ретінде сипаттайды.

Сыртқы орта факторларына ішкі факторларға қарағанда әлдеқайда аз көңіл бөлінді. Қазіргі уақытта сыртқы орта ішкі ортадан кем емес мұқият зерттеледі. Менеджер сыртқы ортаның жағдайын білу және бәсекелестердің іс-әрекеті, технологияның өзгеруі және т. б.

Ішкі орта факторлары сияқты сыртқы орта факторлары өзара байланысты. Сыртқы орта факторларының өзара байланысы деп бір фактордың өзгеруі басқа факторларға әсер ететін күш деңгейі түсініледі. Кез келген ішкі айнымалының өзгеруі басқаларына әсер етуі мүмкін сияқты, қоршаған ортаның бір факторының өзгеруі басқалардың өзгеруіне себеп болуы мүмкін. Енді, сыртқы ортаны ескере отырып, мұндай схеманы бейнелеуге болады:

Егер ұйым әрекет етуге мәжбүр болатын сыртқы факторлардың саны туралы айтатын болсақ, онда егер оған мемлекеттік қаулылар, кәсіподақтармен шарттарды жиі қайта жасау, бірнеше мүдделі ықпал ету топтары, көптеген бәсекелестер мен жеделдетілген технологиялық [өзгерістер берілсе](https://netref.ru/azastanni-sayasi-jjesindegi-ozgerister-r-konstituciyalari-saya.html), бұл ұйым жай ғана бірнеше өнім берушілердің, бірнеше бәсекелестердің іс-қимылдарына алаңдаулы, кәсіподақтар болмаған және технологияның баяу өзгерісі болған кезде осы ұйымның неғұрлым күрделі ортада екенін айтуға болады. Осыған ұқсас, факторлардың әртүрлілігі туралы әңгіме болған кезде, бірнеше бастапқы материалдарды, бірнеше мамандарды пайдаланатын және өз елінің бірнеше фирмасымен жұмыс жүргізетін ұйым қамтамасыз ету шарттарын осы параметрлер өзге ұйымға қарағанда қиындау деп санауға тиіс. Факторлардың әртүрлілік көрсеткіші бойынша неғұрлым күрделі жағдайларда көптеген және әртүрлі технологияларды пайдаланатын, мұның барлығы қатысы жоқ ұйымға қарағанда неғұрлым жылдам дамуды бастан кешетін ұйым болады.

Сыртқы орта тұрақты емес, онда барлық уақытта өзгерістер болады.

*Стратегиялық көрініс – тиімді стратегиялық жетекшілікті қамтамасыз ету үшін мі*

*ндетті талап болып табылады.*Фирманың стратегиясын тиімді әзірлеу үшін, ең біріншіден өзінің бизнесінің анық тұжырымдамасын – көру, байқау қажет. Бұл нысаналы кезеңнің негізі болып табылады. Менеджер өз фирма қызметінің сипатын дәл білу қажет және де ол бүгінгі немесе алдағы күндеріне, сонымен қатар 5-10 жылға арналған фирманың дамуының ұзақ мерзімді тұжырымдамасын ойластыру керек. Менеджерге нарықтағы өз фирмасының орны және оның ұзақ мерзімді дамуы қандай болып көрінсе, яғни ол *стратегиялық көрініс болып табылады.*

Стратегиялық көрініс негізінде ұйым миссиясы қалыптасады. Жалпы айтқанда, фирманың миссиясы – бұл ұйымның немен айналысатынын және не өндіргісі келетінін білдіреді.

*Миссия –*бұл ұйымның негізгі немесе жалпы мақсаты болып табылады. Ол фирманың өмір сүруінің мәнін білдіреді. Әрбір ұйым ашық жүйе болып табылатындықтан, ұйым алдында белгілі бір мақсаттарға жету көзделеді. Сондықтан қоршаған ортада ұйымның жалпы мақсатын іздеу қажет. Пайда ұйым мақсатының негізі бола алмайды, өйткені ол ішкі мәселелер қатарына жатады. Миссия, стратегиялық көрініске қарағанда, нақты бағдарлау болады, өйткені оның орындалуы нақты уақыт кезеңімен байланысты.

Стратегиялық көрініс және миссия әрқашанда жеке дара болып келеді және олар фирманың даму жолы мен қызметтің бағыты жағынан бір-бірімен айырады.

Жалпы алғанда ұйым миссиясы келесідей болып келеді:

* қызмет саласын анықтау;
* қоршаған ортаға байланысты фирманың жұмыс қағидаттары;
* ұйым мәдениеті ретінде қарастырылатын фирманың ішкі базалық құндылықтары.

Миссияны қалыптастыру шеңберіндегі *ұйым қызметінің аясы* әртүрлі анықталуы мүмкін (тар немесе кең). Мысалы, жалпы анықтамасы – транспорт, бөлшектік анықтама – автомобильдер. Стратегияны әзірлеуде осы 2 нұсқаның ішінен ең жақсысын таңдап алу өте қиынға соғады.

Қызмет аясын анықтауда көбінесе 3 факторды қолданады:

тұтыну облысы (не өндіру керек?)

тұтынушылардың нысаналы топтары (кім үшін өндіру керек?)

технологиялар мен функционалды орындау (сұраныстарды қалай қанағаттандыру керек?).

Қазіргі кездегі жетекші фирмалардың көбі миссияны қалыптастыру кезінде компания мұқтаждықтарын қанағаттандыруға тырысатын негізгі топтарды, сұранысты айқындайды және қойылған мақсаттарға жету үшін стратегияның негізгі бағыттарын анықтайды. Көрсетілген мақсаттарға жету үшін компаниялармен мүдделі топтар (тұтынушылар, жабдықтаушылар, акционерлер, қоғам қызметкерлері) арасында ықыластық қарым-қатынастарды құру және оларда одан әрі жалғастыруды қамтамасыз ету керек.

Стратегиялық менеджментте миссия – бір мәселенің алдын алу, ұйымның өмір сүру мәні. Нақтырақ айтқанда, ұйым не үшін қызмет етуі керек және оның басқаларға карағанда қандай айырмашылығы бар деген сауалға жауап береді. Миссия дегеніміз - ол ұйымның анық көрінетін жалпы мақсаты. Ол мынадай негізгі сауалдарға жауап береді:

- ұйым не үшін қызмет етеді (оның себептері);

- негізгі тұтынушылары кімдер және ұйым олармен кандай қатынаста болады?

- ұйымның негізгі философиясы неде, ол қоғаммен, өзінің түтынушыларымен қандай қатынаста болады?

- қызмет етудің негізгі қағидалары қандай ?

Ұйымның негізгі мәселесі, оның миссиясы - қандай адами қажеттілікті қанағаттандыру қажет деген сауалға жауап беру. Кез келген ұйымның стратегиялық басқарудағы маңызды бөлшегі - ол миссия мен өзінің меншікті мақсаттарын анықтау.

Миссия деген үғымды аударғанда оны мақсат деп түсінуге болады. Жалпы стратегияны, әсіресе стратегиялық басқаруды негізгі, басты мақсаттарға қол жеткізу үшін пайдаланатын әдіс ретінде пайдалануға әбден болады. Мақсаттардың пайда болу негізінде олардың иеленушілерінің қызығушылық қасиеттері жатыр: ұйымдардың иелері; ұйымның қызметкерлері; ұйымның өнімін сатып алушылар; ұйымның іскерлік серіктестігі; жергілікті қоғам және жалпы қоғам.

Ұйым мақсаттары - ол оның [нақты хал-жағдайын сипаттау](https://melimde.com/nati-sandar-teoriyasinati-sandar-jiini-nati-sandardi-asietteri.html), жақсы жағдайға қол жеткізу.

**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. 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.