**Дәріс 5** . Баламалы стратегияларды талдау және тәсілдері

**Дәрістегі қарастылатын сұрақтар:**

1. Баламалы стратегияларды талдау
2. Баламалы стратегиялардың тәсілдері

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

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

**Дәрістің 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.

Стратегиялық жоспарлауда көптеген ресурстарды, қаржылық және уақытша инвестициялау қажет. Дәстүрлі жоспарлау мұндай күш-жігерді қажет етпейді.

Стратегиялық жоспарлардың орындалмау салдары әдетте қарапайым жоспарлаудан гөрі әлдеқайда маңызды.

Тек бір жоспарлау нәтиже бермейді. Тапсырмаларды іске асырудың тетіктері дайындалуы керек.

Кәсіпорында стратегиялық жоспарлау процесінде жалпы мемлекеттің экономикалық және әлеуметтік салаларындағы әлеуетті дамытудың ықтимал нұсқаларын анықтау қажет. Компания I. [мемлекеттік органдар](https://marmok-store.ru/kk/auto-business/plan-mobilizacii-gosudarstvennogo-organa-mobilizacionnaya-podgotovka-i/) Ерікті негізде ақпарат алмасу кезінде өзара әрекеттесу керек.

**Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлау жүйесі қандай**

Бүгінгі таңда стратегиялық жоспарлау тұжырымдамасы келесі тармақтардан тұрады «Шешім - өзгертулер - бақылау жүргізу». Яғни, оны айтуға болады [бұл түр](https://marmok-store.ru/kk/taxes/informacionnyi-menedzhment-ispolzovanie-mirovyh/) Жоспарлау үш элементке негізделген: бір нәрсені жасау, содан кейін белгілі бір өзгерістер және нәтижені бақылау шешімдері. Әр элемент - ұйымдасқан процесс.

Стратегиялық жоспарлау кәсіпорынның әртүрлі ішкі жүйелерін қарастырады: персонал, әдістемелік, ақпараттық және аналитикалық. Басқаша айтқанда, стратегиялық жоспарлау, өзара әрекеттесу кезінде, олардың мақсаттарына жетуге мүмкіндік беретін ішкі жүйелер жиынтығында ұсынылуы мүмкін.

**Шешім қабылдаудың стратегиялық ішкі жүйесі**

Бұл элемент компанияның мәселелерін, талдауды анықтау әдістерінен тұрады [тиімді тәсілдер](https://marmok-store.ru/kk/terms/effektivnyi-sposob-privlecheniya-novichkov-v-svoyu-komandu-kak-effektivno/) Оларды жою және шешімдер қабылдау, болашақта ұйымның қызметін жетілдіруге мүмкіндік береді. Шағын жүйеде анықталған мәселелерге, сондай-ақ оңтайлы шешімдерді талдау және табуға арналған іс-шаралар жиынтығы кіреді.

**Түзетулерді басқару ішкі жүйесі**

Бұл элемент - жоспарларды әзірлеу және компанияның құрылымы немесе функционалдық қызметіне қажетті өзгерістер енгізу үшін жоспарларды дайындау.

Алайда, ешқандай жоспарлар пайда болмайды және ешқандай бағдарламалар өздері айтылмайды. Ол үшін сізге бастамашыл адамдар қажет. Дәл осы адамдар менеджерлермен бірге стратегияларды, жоспарлау және бизнесті модельдеу процестерін жүргізеді.

1. Сақталған кезде, басқарушылар компанияның сыртқы экономикадағы болашақ жеріне, оның қызметіне, оның қызметіне және осы ережеге қол жеткізілетінін көреді.
2. Жоспарлауды қолдану арқылы компанияның балама қызметі белгілі бір жағдайда, болашақта күткен болжамдардың фактілеріне негізделген;
3. Бизнесті модельдеуде компанияның ұзақ мақсаттарына және көрсетілген миссияға негізделген бизнес-мінез-құлық модельдері салынуда немесе өзгертіледі.

**Стратегиялық бақылау ішкі жүйесі**

Бұл элемент таңдалған стратегияның қалай жүзеге асырылып жатқанын бағалауға мүмкіндік береді, компанияда және оның сыртқы істерінде қандай өзгерістер болуы мүмкін, ал мақсаттарыңыз әзірленген жоспарларға қаншалықты сәйкес келеді, сонымен қатар сценарийді қалай дамытуға мүмкіндік береді қажет болған жағдайда стратегиялық жоспар.

Бұрынғы және жобалар жоспарланған бағдарламалардың орындалды бөлігін бақылау. Нәтижелер менеджерлердің мотивациясы үшін міндетті түрде жасалуы керек. Есептерде нәтиже нәтижелері ғана емес, сонымен қатар оқиғалар немесе мүмкін стратегиялық есептер айтылуы керек.

**Ақпараттық-аналитикалық ішкі жүйе**

Осыған байланысты, стратегиялық жоспарлау процесіне барлық тікелей қатысушылар ең жаңа және қамтамасыз етіледі [нақты ақпарат](https://marmok-store.ru/kk/terms/domashnii-internet-fast-35-mbit-s-tarifnye-plany-rostelekom-na-domashnii/) Компанияның ішінде және одан тыс жерде болып жатқан оқиғалар туралы.

Бұл ішкі жүйе ақпарат көздері мен технологияларын қолдана отырып, стратегиялық міндеттерді толыққанды жүзеге асыруға бағытталған.

Яғни, бұл қатысушыларға күнделікті процестер туралы ақпарат бермейді. Күнделікті ресми есеп беруден басқа, оның міндеттері мен жаһандық деңгейлері бар.

**Әдістемелік ішкі жүйе**

Бұл ішкі жүйе стратегиялық жоспарды әзірлеу кезінде кәсіпорынды толық ақпараттық қолдау процесін жүзеге асыру үшін құрылған. Ақпарат өндірілген, талданған және қолданылған.

Компания қызметінің әдіснамалық аспектісі басқару процесінде стратегиялық маңызды ақпаратты жинау және қолдану, стратегиялық тапсырмалар мен оларды бақылаудың әртүрлі әдістерінен тұрады. Сондай-ақ, ол стратегиялық міндеттерді іске асырудың құралдары болып табылады.

**Ұйымдастырушылық және кадрлық ішкі жүйе**

Көрсетілген элемент - бұл ұйымдастырушылық қызметтің және кадрлық саясаттың өзара әрекеті. Құзыретті нұсқаулықпен олар стратегиялық жоспарларды құру және іске асыруда қолданылатын кәсіпорында өзара іс-қимылдың арнайы нысандарын ұйымдастырады.

**Стратегиялық жоспарлауды басқару ішкі жүйесі**

Көрсетілген ішкі жүйе стратегиялар мен әзірленген жоспарларға, басқаруға және бақылау процесіне, сондай-ақ процестердің қаншалықты болатынын және жетілдірудің қажеттілігі бар-жоғын білу үшін қолданылады.

Осы ішкі жүйенің қызметін жүзеге асыру арнайы ұйымдастырылған автономды қондырғының көмегімен жүреді. Ол әзірленген стратегияларды іске асырумен айналысады, бұған қажетті процестерді ұйымдастырады, олардың орындалуын және нәтижелерін бақылайды. Мұның бәрі нормативтік-құқықтық базаны және ресми құжаттар негізінде жасалған.

**Кәсіпорында стратегиялық жоспарлауды кезең-кезеңмен ұйымдастыру**

Кәсіпорындағы стратегиялық мақсаттарды тоқтату келесі кезеңдерден өтеді:

**1-кезең. Кәсіпорын миссиясын анықтау**

Миссияны анықтау процесі не үшін, неге кәсіпорын бар деген сұраққа жауап береді, оның сыртқы экономикалық саладағы рөлі мен орны қандай. Стратегиялық миссияны құру кәсіпорнын ішкі және сыртқы қызметке енгізу үшін айтарлықтай. Ішкі әрекетте белгілі бір рөл қызметкерлерге қызметкерлерге бірлікті сезінуге, мінез-құлық мәдениетін ұстануға көмектеседі.

Жоғарыда аталған миссия сыртқы қызметте нарықтағы компанияның базардағы біртұтас бейнесін құруға көмектеседі, тек оның сипаттамалық бейнесінде, сонымен қатар экономикалық және әлеуметтік саладағы кәсіпорынның рөлі туралы келіседі, сонымен қатар оны қалай қабылдау керек сатып алушылар.

Миссия сөзі төрт элементтен тұрады:

* компанияның пайда болуы мен қызметінің тарихын зерттеу;
* қызмет аясын зерттеу;
* негізгі мақсаттарды анықтау;
* компанияның стратегиялық жоспардағы талаптары.

**2-кезең. Кәсіпорынның мақсаттары мен міндеттерін қалыптастыру**

Мақсаттар компанияның жетістіктерінен кейін компанияның пайда болатын күйін көрсетіп қана қоймай, қызметкерлерді оларды жүзеге асыруға ынталандыруы керек.

Сондықтан мақсаттар келесі параметрлерге сәйкес келуі керек:

* функционалдылық - мақсаттардың функцияларын анықтау маңызды, өйткені менеджер мақсатты бейімдей алуы және оны қолайлы түрде тапсыруы керек;
* таңдау - мақсатты орындау үшін белгілі бір ресурстар әрқашан тартылады. Бірақ егер олар жеткіліксіз болса, кейбір нақты мақсаттар бөлініп, шоғырлану керек, оған шоғырлану керек және қандай ресурстар мен күш жұмсалады. Яғни, мақсаттардың бір түрі бар;
* мультипликлеттілік - мақсаттар мен міндеттер кәсіпорын қызметінің барлық маңызды бағыттарына қойылады;
* Қол жеткізу, шындық - мақсаттар нақты болуы керек. Қызметкерлер, кем дегенде, мақсатқа жету және өте ауыр жұмыс қажет, бірақ соңында олар оларға шынымен қол жеткізеді, бірақ олар мүмкіндіктер шегінде жатыр. ЕШҚАНДЫРУ, ТӘРТІБ, ТӘРТІПТІ МАҚСАТТАРДЫ ПАЙДАЛАНУШЫЛАР демотивтерді демотиваттар, қызметкерлердің қызметіне кері әсер етеді және нәтижесінде компания тұтастай алғанда;
* икемділік - егер ол оны орындау бойынша жұмыс істеу процесінде қол жеткізу үшін мақсатты немесе құралын өзгерте алуы керек, егер бұл Қоғамның сыртқы немесе ішкі қызметіне факторлар талап етсе;
* Өлшеу - мақсат тек өндіріс кезінде ғана емес, сонымен бірге оны орындау кезінде де, сапалы және сапалы бағамен де бағалануы керек;
* сыйысымдылық - Қоғамдағы барлық нысандар бір-бірімен біріктіруі керек. Яғни, ұзақ мерзімді мақсаттар Компанияның миссиясының талаптарына сәйкес келуі керек, ал қысқа уақыт аралығы үшін мақсаттар ұзақ мерзімді мақсаттардан ағып кетуі керек;
* Қолдау қабілеті - мақсат қою кезінде бизнестің иелерінің, менеджерлердің, компания қызметкерлерінің, серіктердің, клиенттердің және т.б. қатысу үлесін ескеруі керек;
* бетон - мақсат нақты тұжырымдалған болуы керек. Бұл айқын болуы керек, компания қандай кілт болады, мақсатқа жету үшін не болады, нәтижелері қандай болады, олар оны жүзеге асырумен және қай уақытта айналысады.

Жоспарларды белгілеу кезінде мақсаттар құрылымы екі жолмен анықталады. Біріншісі - орталықтандыру. Бұл компания басшылығының мақсаттар туралы мәлімдемесі. Екінші тәсілі - орталықсыздандыру. Бұл жағдайда, мақсаттарды тұжырымдау кезінде барлық деңгейдегі басшылық және қызметкерлер де қатысуда.

Мақсаттардың құрылымы төрт кезеңнің дәйекті өтуі арқылы анықталады:

* кәсіпорынның сыртқы қызметі туралы мәліметтерді өңдеу;
* жаһандық мақсаттарды жою;
* маңыздылығы бойынша мақсаттар қою;
* белгілі бір оқиғаларға нақты мақсаттар қою.

**5-кезең. Сыртқы ортаны талдау және бағалау**

Сыртқы әрекеттер мен қоршаған ортаны талдау кезінде екі компонент ескеріледі: макросс және микроэренадалар:

Макростарды зерттеген кезде келесі элементтер талданады:

* экономикалық қызмет және оның даму деңгейі;
* Құқықтық қолдау;
* Әлеуметтік және мәдениаралық қызмет саласы;
* техникалық және ғылыми даму деңгейі;
* инфрақұрылым деңгейі;
* Қоғамның саяси жағдайы;
* ресурстық деңгей, экологиялық жағдай.

Компанияның микроЭсмайланысына компаниямен тікелей өзара әрекеттесетін фирмалар кіреді, яғни кәсіпорындар үнемі байланысып отырады. Оларға мыналар жатады:

* жеткізуші компаниялары;
* Өндірілген өндірістік фирмалар;
* делдалдық ұйымдар, оның ішінде компанияның және мемлекеттің арасында ( [салық қызметі](https://marmok-store.ru/kk/business-ideas/forma-otcheta-nekommercheskoi-organizacii-otchetnost/), сақтандыру компаниялары және т.б.);
* бәсекелес кәсіпорындар;
* Әр түрлі қоғамдар, коммерциялық және жоқ, бұл компанияның қалыптасқан қоғам имиджіне әсер етеді (мысалы, БАҚ, тұтынушыларды қорғау қоғамы және т.б.).

**4-кезең. Кәсіпорынның ішкі құрылымын талдау және бағалау**

Кәсіпорынның ішкі ортасын зерттеу мақсаттарға жету кезінде компания үшін қандай ресурстар мен мүмкіндіктердің бар екенін түсінуге көмектеседі.

Сонымен бірге, талдау және зерттеу келесі бағыттар бойынша жүзеге асырылады:

* маркетинг;
* өндіріс;
* зерттеу және инновациялық;
* Өнімдерді бөлу;
* ресурстардың мүмкіндіктері.

Бұл жағдайда аналитикалық жұмыс компанияның қызметі үшін ықтимал тәуекелдерді зерттеу, сондай-ақ фирмаға тән оң және жағымсыз қасиеттерді анықтауды қамтиды.

Сыртқы және ішкі факторлар келесі матрицалардың әдістерін қолдана отырып зерттеледі:

* Стикленд және Томпсон;
* Бостонның кеңес беру тобы;
* SWOT талдауы.

**5 кезең. Стратегиялық баламаларды әзірлеу және талдау**

НЕГІЗДЕРДІ БАСҚАРУ ЖОЛДАРЫ ЖӘНЕ ҰЙЫМДАСТЫРУ ҰЙЫМДАСТЫРУЫ МИНИСТРЛЕРДІҢ МІНДЕТТЕРІН ОРНАТУ ҮШІН НҰСҚАУЛАР. Сценарий компанияның жұмыс орнында байланысты болады [осы сәт](https://marmok-store.ru/kk/different/vladelec-apple-na-dannyi-moment-istoriya-kompanii-apple-god-osnovaniya/).

Сонымен бірге, стратегиялық балама болып жұмыс істеу, сіз үш минут шешім қабылдауыңыз керек:

* Қандай әрекет жойылады;
* Қандай әрекет жалғасуда;
* Қандай бизнес бағыты жаңа әрекетті бастайды.

Стратегия келесі бағыттар бойынша әзірленді:

* Өндірістік шығындардың төмендеуі жағдайында көшбасшы деңгейіне шығу;
* нарықтың белгілі бір саласында тұрақты болу және дамыту;
* орнатылған ауқымның тұрақты және сапалы шығарылуы.

**6-кезең. Стратегияны таңдау**

Ең тиімді стратегияны таңдау үшін сіз нақты салынған және компания қызметінің барлық келісілген жүйесіне сүйенуіңіз керек. Стратегияны таңдау нақты және біркелкі болуы керек. Яғни, осы компанияның қызметіне ең қолайлы дегенде бір бағыт таңдау керек. Стратегия жасалып жатқан кезеңдер және ол ұжымға қай нысанда пайда болады, олар жалпыланған нысаны бар және компанияның қызметіне байланысты өзгеруі мүмкін.

**7-кезең. Стратегияны іске асыру**

Бұл процесс компанияның жұмысындағы өте маңызды буын болып табылады. Өйткені, сәтті болса, ол стратегиялық жоспарлардың толық орындалуына әкеледі. Іске асыру іс-шаралар кешенін қолдана отырып жүзеге асырылады: ұзақ мерзімді және қысқа мерзімге жоспарлар жасалатын түрлі бағдарламалар мен рәсімдерді әзірлеу. Толық іске асыру үшін келесі әрекеттерді орындаңыз:

* компания қызметкерлерін өздерінің мақсаттарымен таныстыру, олардың жетістіктеріне қатысу үшін;
* компания әрқашан сәтті жүзеге асыру үшін қажетті ресурстарды ұсынады, оны іске асыру жоспарын дайындайды;
* мақсаттардың мақсаттарын орындау бойынша іс-шараларды жүргізу кезінде әр деңгейдегі менеджерлер олардың өкілеттіктері мен міндеттеріне сәйкес жарамды.

**8-кезең. Таңдалған (іске асырылған) стратегияны бағалау**

Стратегия сұраққа жауап береді деп бағаланады - компания тапсырмаларды жүзеге асыра ала ма? Егер осы сұрақтың әзірленген стратегиясы оң жауап берсе, одан әрі оны осы түрдегі параметрлер бойынша талдайды:

* ол шетелдік іс-шаралардың сұраныстарымен байланысты болғандықтан;
* компанияның әлеуетіне байланысты;
* бұл стратегиядағы тәуекел деңгейі қаншалықты қолайлы.

Стратегияны іске асыру бағаланады. Кері байланыс осы процесті бақылауға және қажет болған жағдайда өзгерістер енгізуге көмектеседі.

**Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлау әдістері**

Кәсіпорында, олар қандай уақытқа байланысты кәсіпорында стратегиялық жоспарлау әдістерінің жіктелуі байқалады.

**Әдіс 1. SWOT талдауы**

Талдаудың бұл түрі Қоғам қызметінің сыртқы нарықтағы қызметінің тиімділігі / тиімсіздігін анықтауға арналған. Бұл сізге кәсіпорынның келесі қадамдары туралы түсінуге және қорытындылауға мүмкіндік беретін ақпараттың үлкен аналитикалық мөлшерінің бір түрі. Қайда жылжу керек, ресурстарды қалай бөлуді қалай дамыту керек. Осы талдау нәтижесінде маркетинг саласында немесе оны тексеру үшін стратегия жасалған стратегия құрылады.

Классикалық Swot талдау әдісі компанияны ең маңызды бәсекелестермен салыстыру бойынша жұмыс істейді. Алынған нәтижелерге сүйене отырып, кәсіпкерлік қызметінің оң және жеңіл-шоуы, тәуекелдер және мүмкін жетістіктер анықталды.

**2-әдіс. «Мақсаттар ағашы»**

Бұл әдіс жаһандық мақсатқа кішігірім міндеттерге бөлуді қамтиды, олар да аз болып бөлінеді. Әдіс оқу үшін өте маңызды. [Әр түрлі жүйелер](https://marmok-store.ru/kk/forms/osnovnye-ekonomicheskie-problemy-obshchestva-chto-proizvodit-kak-proizvodit-dlya/) Басшылық, өйткені мақсаттар мен міндеттерді жүйелі орындау ретінде Қоғамның қызметін ұсынуға болады. «Ағаш ағашы» әдісі, кем дегенде, ол сізге BONY-ді жасауға мүмкіндік беретін, себебі бұл сізге өзгеретін факторлар мен жағдайларға байланысты өзгермейтін тұрақты негіз жасауға мүмкіндік береді.

**Әдісі 3. Matrix BKG**

Бұл құрал сонымен қатар Matrix BCG деп те аталады. Ол компанияны және экономикалық және сауда секторында өндірілген өнімдерді стратегиялық талдау үшін қолданылады. Талдау осы Кәсіпорынның нарықтағы үлесі және оның өсуі туралы мәліметтерді алады. Бұл әдіс қарапайым, бірақ сонымен бірге үлкен тиімділікке ие. Осылайша, ол тек экономикалық, бірақ маркетинг саласындағы және менеджмент саласындағы де қолданылады. Матрицаның көмегімен сіз ең сәтті және ең қауіпті өнімдерді немесе компанияның бөлімдерін көре аласыз. Белгілігімен маркеттер немесе менеджер айқын болады, оның дамуы нақты болады, оның пайымдары компанияның өнімі немесе бөлімі ресурстарды жіберуге тұрарлық және неғұрлым кесу керек немесе толығымен алып тастау керек.

**4-әдіс 4. Mac-Kinsey матрицасы**

Матрицаның бұл түрін жоспарлау құралы ретінде арнайы құрылған МакКинси бөлімі жасаған. «General Electric» компаниясын дамыту туралы бұйрық. Әдіс - бұл жетілдірілген BKG матрицасы. Алайда, соңғымен салыстырғанда стратегияны өзгермелі қаржыландыруға рұқсат етілді. Мысалы, егер талдау негізінде компания нарықтағы бәсекелес ретінде әлсіз екендігі анықталса, нарықтың өсу динамикасы көрінбейді, содан кейін осы саладағы қызметті қаржыландыруды жалғастыруға болады. Осыған байланысты осы саладағы тәуекелдерді азайту мүмкіндігі немесе синергия әсерінің пайда болуы мүмкін болғандықтан [тиімді жұмыс](https://marmok-store.ru/kk/posts/rasshirenie-zony-obsluzhivaniya-kompensacionnaya-vyplata-v-chem/) Қызметтің басқа салаларында.

**Әдіс 5. Matrix Anoffa**

Матрицаның мұндай түрі - Игорь Антенні ойлап тапқан стратегиялық менеджмент саласындағы талдау әдісі. Оны тауарлар нарығының матрицасы деп те атайды.

Бұл матрица координаттар саласы ретінде ұсынылуы мүмкін, мұнда компания көлденең ось (бар және жаңа), ал вертикальды осьтерде және компанияда компания бар (қазірдің өзінде және ықтимал жаңа) базарларында орналасады. Біліктер өткелінде төрт ұпай береді.

Алынған матрица 4 нұсқаны береді [маркетинг стратегиясы](https://marmok-store.ru/kk/internet/tovarnye-trendy-vysokomarzhinalnye-tovary-iz-kitaya/) Сату көлемін және / немесе қолданыстағы көлемді ұлғайту үшін: жаңа нарықтарды қамту, ағымдағы нарықтағы даму, диапазонның дамуы, нарықтар мен өнім түрлерін кеңейту.

Тиісті нұсқа компанияның ауқымын қаншалықты жиі жаңарта алатындығы және нарықтың нарықтағы қаншалықты қаныққаны негізінде таңдалады. Екі немесе одан да көп опцияны біріктіре аласыз.

1. Жаңа нарықтарды қамту - жаңа сату нарықтарына бар өнім бар. Сонымен бірге, нарықтар әртүрлі таразылар деп саналады - халықаралық, аймақтық, ұлттық;
2. Осы нарықтағы даму - нарықта өнім позициясын нығайту мақсатында маркетинг саласынан түрлі іс-шараларды өткізу;
3. Компанияның позициясын нығайту мақсатында жаңа өнімдердің жаңа өнімдерінің ұсынысы;
4. Әртараптандыру - сату нарықтарын кеңейту, жаңа нарықтарды тарту, сонымен қатар өнімдердің ауқымын кеңейту. Алайда, күш-жігерді шашыратудан қорқу керек.

**Сахналық жоспарлау** - Жақында, құрал кәсіпорындағы стратегиялық жоспарларды шығаруға пайда болды. Онымен болашақ компанияның балама сценарийлері әзірленуде. Бұл әдіс Ұйымның сыртқы әрекеттеріне талдау жасайды және белгілі бір жарамды ақпарат пен маңызды мәселелер бойынша сценарийді қалыптастыру кезінде біріктіреді. Әзірленген баламалар - бұл міндетті түрде алдын-ала болжамдар (ол қазіргі уақытта бар) және әзірленбеген және әзірленбеген даму нұсқалары болып табылады [маңызды сәттер](https://marmok-store.ru/kk/employment/kak-sdelat-kruzhku-domashnih-usloviyah-nadpis-na-kruzhke-svoimi-rukami/) Іс-шаралар. Сценарий әдісі негізінде жасалған стратегиялық жоспарлау жөніндегі кәсіпорынның стратегиясы икемділікпен сипатталады және компанияға әртүрлі жағдайларда сәтті әрекет етуге мүмкіндік береді.

**6-әдіс. SADT әдісі**

Құрылымдық талдау және жобалау техникасы деп аталатын тағы бір әдіс (қысқартылған SADT) - белгілі бір аймақтағы белгілі бір объектінің моделін құрайтын әрекеттер жиынтығы. Бұл проекцияларды талдау және құру әдісі. Онымен бірге оны объектінің функционалды құрылғысы, басқаша айтқанда, олар жасаған әрекеттер арасындағы байланыс және олардың әрекеттерін талдау арқылы анықталады.

**Әдіс 7. IDEF0.**

Алдыңғы ең бастамасы ретінде IDEF0 әдісі дамыған, оның мәні объектінің функционалдығының моделі мен графикасын құру болып табылады. Ол бизнестегі процестерді сипаттайды, объектілердің бағынышты қарым-қатынасы, сонымен қатар оларды рәсімдеуді де сипаттайды. Әдістің жұмыстың қисынды қосылымын, бірақ олардың уақытша реттілігін емес, барлығын зерттейді. Алынған ақпаратты «қара жәшік» түрінде, кірістіруге арналған тесіктері, ішіндегі механизмдер, ішіндегі механизмдер, оның құрылымы біртіндеп қажетті деңгейге жетті. IDEF0 көмегімен әртүрлі процестерді модельдеу бойынша жобаларды ұйымдастырыңыз (мысалы, ұйымдастырушылық, әкімшілік және т.б.).

* **Стратегиялық міндеттерді шешуге қалай шабыт алуға болады**

**Кәсіпорынның дамуы үшін стратегиялық жоспарлаумен қандай проблемалар бар**

Бүгінгі таңда жаһандық стратегиялық орналасу әдісі туралы қайғылы үрдіс бар [негізгі менеджерлер](https://marmok-store.ru/kk/employment/kam-menedzher-po-rabote-s-klyuchevymi-klientami-osobennosti-raboty-s/). Бұл сіздің себебі неше деп ойлайды. Жалпы, стратегиялық менеджмент танымал және барлық жерде қолданылатын кезең болды ма? Олар шығуға және қолдануға тырысты, олар жұмыс істемеді, ал бұл бірнеше факторлардың арқасында болған «алтын формула» деген тұжырым жасауға болады. Міне, стратегиялық жоспарлау саласындағы ағымдағы жағдайдың қазіргі кәсіпкерлерінің бағалауына әсер еткен кейбір себептер келтірілген.

1. Ең маңызды себептердің бірі - «Кәсіпорын стратегиясы - жер асты жобалары мен іс-шаралары», тіпті BSC көмегімен де, ол өте қиын болып шығады. [Нақты оқиғалар](https://marmok-store.ru/kk/reference/semero-kozlyat-i-seryi-volk-skazka-vord-russkaya-narodnaya-skazka/) Корреляция қажет екендігі көрсетілген, мысалы, корпоративті карталар, бірақ ол еркін ресурстардың болмауынан тиімсіз.
2. Бүгінгі таңда стратегиялық жоспарлау және оның әдістері тым тұрақты, механик, қажетті икемділікке ие емес. Сондықтан, белгілі бір кезеңдерде салынған модель орынсыз. Мұнда сценарийді модельдеуді ұсынуға болады, өйткені қазіргі бизнестің әртүрлі нұсқаларының модельдерін жасауға болады, бірақ бұл арнайы жоспарлау құрылымын ұйымдастыруға қосымша қаржы бөлінуі керек.
3. Үшінші себеп - таза [орыс мәселесі](https://marmok-store.ru/kk/auto-business/perspektivy-razvitiya-elektronnyh-deneg-i-platezhnyh-sistem-v-rossiiskoi/)Бизнестегі стратегиялық жоспарлау негізі капитал мен кірістің өсуіне айналуы мүмкін. Бір жағынан, бұл лайықты мақсат, әсіресе бизнес иесінің тұрғысынан. Бірақ біздің елімізде бұл ұстаным сілеушілердің инвесторларының санына саналы негізгі акционерлердің санына өсуіне мүмкіндік береді. Сонымен қатар, осы екі жақтың стратегиялық міндеттеріне деген көзқарас әдетте тамырда. Соңындағы бірінші түрі өз акцияларын мүмкіндігінше сатқысы келеді, сондықтан ол капиталдың пайда болғаны үшін маңызды. Мұндай хабарламаның әсерінен әзірленген стратегияны айтуға болады, стратегиялық мақсаттар фактісін амортизациялауға болады.

Стратегиялық жоспарлау ұзақ мерзімді перспективаның жоспарын құрайды (3-5 жылдан астам, сыртқы ортаның тұрақтылығы мен белгісізіне байланысты) және тұрақты және тұрақты ұзақ мерзімді болып табылады Қоғамның жұмыс істеуі. Осыған сәйкес, стратегиялық жоспарлау көптеген ішкі және сыртқы экономикалық процестердің, факторлар мен құбылыстардың өзара әрекеттесуі туралы экономикалық заңдардан анықталады және есепке алынады.

Кәсіпорындардағы стратегиялық жоспарлау процесі келесі өзара байланысты функцияларды жүзеге асыруды қамтиды:

1) ұзақ мерзімді перспективаны, негізгі мұраттардың, кәсіпорынның дамуының негізгі мұраттары мен міндеттерін анықтау;

2) кәсіпорынның сенімді және тұрақты ұзақ мерзімді дамуы үшін жағдай жасау;

3) ағымдағы және орта мерзімді жоспарлар арқылы стратегияны іске асыру негізінде кәсіпорынның тиімді қызметіндегі алғышарттардың қалыптасуы.

Осыған сәйкес, стратегиялық жоспарлау процесінде негіздеме бар:

Кәсіпорынды дамытудың перспективалық мақсаты, оны өз қызметі шарттары өзгерістерді ескере отырып, нақтылау;

Дамудың тұжырымдамасы мен негізгі бағыттарын қалыптастыратын кәсіпорынның даму стратегиясы;

Кәсіпорынның ұзақ мерзімді (стратегиялық) даму жоспары.

Стратегиялық жоспар деген тұжырымдамаға сәйкес міндеттерді анықтайды, компанияның әр кезеңіндегі мақсаттарға жету керек. Бұл дамудың негізгі параметрлерін, үлкейтілген сандық және сапалық көрсеткіштерді көрсетеді. Стратегиялық жоспар жоспарлау - мақсатты және ресурстардың екі аспектісін біріктіреді, I.E. Мақсаттарды олардың көрсеткіштері мен бөлімдерінің ішкі консистенциясын қамтитын мүмкіндіктермен байланыстырады. Кәсіпорынның дамуының әр кезеңінен бастап, стратегиялық жоспармен, стратегиялық жоспарда олардың көмегі бар мақсаттарға ғана қол жеткізуі ғана емес, сонымен қатар түрлерді кеңейту және осы ресурстардың көлемін ұлғайту әдістері ғана шектелуі мүмкін.

Стратегиялық жоспарлау бізге ұзақ мерзімді, тұрақты және [бәсекеге қабілетті даму](https://marmok-store.ru/kk/different/benchmarking-instrument-razvitiya-konkurentnyh-preimushchestv-benchmarking-kak/) Кез-келген кәсіпорынның мақсатты күйінен алынған мақсатты қозғалыстың басқарылатын процестеріндегі қызметі (егер ол нұсқаулықты қанағаттандырмаса). Мұндай қозғалыс траекториялары әр түрлі болуы мүмкін, олардың әрқайсысы белгілі бір даму нұсқасына сәйкес келеді және ең тиімді нұсқаны таңдау стратегиялық жоспарлаудың міндеттерінің бірі болып табылады.

Кез-келген жоспардың дамуы бастапқы және соңғы мемлекеттердің анықтамасына негізделеді, онда жоспар құру процесінде назар аударылады.

Стратегиялық жоспарлауда, Кәсіпорынның соңғы жағдайын анықтау кезінде ұзақ мерзімді перспективада екі тәсіл қолданылады: Кәсіпорынды дамытудың белгіленген үлгілері мен дамуының тенденцияларына және түпкілікті мақсаттардан жоспарлауға қол жеткізілген деңгейден жоспарлау. Бірінші жағдайда, белгіленген өсу қарқыны мен кәсіпорындарды басқару тетігі жоспарланған кезеңде айтарлықтай өзгермейді деп болжануда.

Сонымен бірге, ресурстардың мүмкіндіктері ескеріледі, олардың кеңеюі және ағымдағы қарқындар мен пропорциялардағы сапалық жақсаруы. Осы тәсіл бойынша шешілген маңызды міндет - ресурстар (материалдық, қаржылық және еңбек) және кәсіпорынның жұмыс көлемі арасындағы тепе-теңдіктің тиісті параметрлеріне қол жеткізу болып табылады. Әдісологиялық тұрғыдан, бұл тәсіл күтілетін ресурстарға, тауарлар мен қызметтерді өндірудің өсу қарқыны, сондай-ақ кәсіпорын бөлімшелерінің дамуының өсу қарқыны оңтайландырылған. Бұл рәсімдер ресурстық базаны пайдалану тиімділігін арттыру шараларын әзірлеу арқылы толтырылады. Ресурстардың мүмкіндіктерін ескеретін тәсіл кешенде мақсатты тәсілмен қаралуы керек.

Аяқталу мақсаттарын жоспарлау мыналарды ұсынады:

Ішкі және сыртқы ортаға қатысты болжамды көрсеткіштерді ескере отырып, кәсіпорынның мақсаттары мен міндеттерін түсіндіру;

Ұзақ мерзімді перспективаның қалаған (идеалды) күйінің негіздемесі, оның жұмыс істеуінің сыртқы жағдайларын ескере отырып;

Ішкі ортаның негізгі шарттары мен ерекшеліктерін талдау, болашақта кәсіпорынның кезеңдеріне талдау және болашақта қалаған деңгейге жету, осыған байланысты проблемаларды бағалау, қауіпсіздіктің дәрежесін қажетті материалмен анықтаңыз және [еңбек ресурстары](https://marmok-store.ru/kk/reference/analiz-intensivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-analiz-analiz/) Қоғамның мақсатты нұсқасы;

Компанияның стратегиялық жоспарының көрсеткіштерін нақтылау және біріктіру, ресурстарға шектеулерді ескере отырып, бәсекелестердің мінез-құлқының өзгеруі, сондай-ақ тауарлар мен қызметтердің тұтынушылық қалауындағы өзгерістер (кәсіпорынның қызметі бойынша).

Бұл екі тәсіл жоспарлау әдістерін сараланған процедураларды және стратегиялық жоспар идеясын қолдануды ұсынады.

Осыған байланысты, стратегиялық жоспарды әзірлеу кезінде келесі жоспарлау әдістері қолданылады:

Экстраполяция - тренд модельдеріне, мультифакториялық математикалық модельге негізделген деңгейден жеткен деңгейден жоспарлау;

Бағдарламалық жасақтама - болашақта кәсіпорынның мінсіз жағдайын сипаттайтын мақсатты стандарттар мен индикаторлар жиынтығына негізделген соңғы мақсаттардан жоспарлау;

Модельдеу - Компанияны дамытудың шекті рұқсат етілген параметрлерін құру, болашақта кәсіпорынның дамуына әсер етуге әсер ету үшін бақыланатын және бақыланбайтын факторлардың үлгісін құру (модельдеу моделіне негізделген) Бағдарламалық жасақтама мақсаты мен экстраполяция нұсқаларының ар-ауыртпалығы даму нұсқалары ішкі және сыртқы ортадағы факторларды ескере отырып, кәсіпорынның ең ұтымды мақсатты дамуын іздеу арқылы жүзеге асырылады;

Желіні жоспарлау - бұл жұмыс мазмұнының графикалық көрінісі және стратегиялық және ұзақ мерзімді жоспарлардың орындалуының бір түрі.

Әдістер кешенінде желіні жоспарлауды қолдану таңдалуы керек, бұл келесі міндеттерді шешуге көмектеседі:

Кәсіпорынның стратегиялық жоспарының параметрлеріне қол жеткізу үшін кәсіпорынның қызметі мен бөлімшелерінің дамуын синхрондаңыз;

Нақты іс-шараларға мақсаттар мен міндеттер кешенінің келіспеуі және олардың орындаушыларын анықтау негізінде жоспарланған нәтижелерді ескере отырып, кәсіпорын бөлімшелерінің даму мақсатын түсіндіру;

Кәсіпорынның стратегиялық жоспарымен олардың алмасуына байланысты бөлімшелерге тапсырмалар құру;

Жоспарланған жұмыстардың негізгі кезеңдерін тікелей орындаушылардың жоспарларын тарту;

Сыни жолға бағытталған негізгі жұмыстарды орындау уақтылығын болжау;

Ресурстардың қажеттілігін анықтаңыз және олардың қабылдау және ұтымды пайдалануды үйлестіреді;

Бөлімдердің жұмысын орындау кестесі мен жұмыс кестесін қалыптастырумен жұмыстың желілік кестесін жүргізу.

Стратегиялық жоспарлау кәсіпорында өзінің артықшылықтарын тиімді пайдалануға және болашақта сәтті іс-шаралардың жаңа мүмкіндіктерін құруға көмектеседі. Стратегиялық жоспарлау қызметі менеджерлердің ішкі кеңесшісі ретінде әрекет етеді [Қажетті ақпарат](https://marmok-store.ru/kk/pet-products/kommercheskoe-predpriyatie-sigma-zanimaetsya-razrabotkoi-ooo-npkp/) Негізделген шешімдер қабылдау.

Стратегиялық жоспардың дамуы келесі кезеңдерді қамтиды:

Кәсіпорынның ұзақ мерзімді даму мақсаттарын қалыптастыру және олардың жұмыс кешеніне келіспеушіліктері;

Мақсатқа жетуді қамтамасыз ететін кәсіпорынның ұзақ мерзімді даму тұжырымдамасын негіздеу;

Сыртқы ортаға және ішкі әлеуетті өзгерту мүмкіндіктерін өзгертудің әртүрлі нұсқаларында кәсіпорынды дамытудың ұзақ мерзімді болжамын анықтау;

Кәсіпорынның стратегиялық даму жоспарының бағыттары мен көрсеткіштері, оның ішінде инвестициялық немесе кәсіпкерлік жобаның бизнес-жоспарларының негіздемесі.

Осы кезеңдердің әрқайсысын толығырақ қарастырыңыз.

1 кезең - Кәсіпорынның ұзақ мерзімді даму мақсаттарын қалыптастыру өте маңызды, өйткені мақсатты негіздеген кезден бастап, кәсіпорынның ұзақ мерзімді нәтижелері, ең жалпы жерлер мен кәсіпорынның миссиясы күтілуде қалыптасуда.

Негізгі ережелер негіздемесі:

Нақты және түсінікті болуы керек (мақсаттың өлшеу қабілеттілігі);

Жақын болашақта қол жеткізуге болады (нақты мақсат);

Мұның мақсатына жетуді қамтамасыз ететін тапсырмалар жиынтығында жоғалып кетуі мүмкін, яғни «мақсаттар ағашын» құра алады (мақсаттар мен міндеттердің салыстыруы);

Кәсіпорынның миссиясын (негізгі функционалды мақсатын) рәсімдеуі керек [Ұзақ мерзімді](https://marmok-store.ru/kk/services/razrabotka-byudzhetnogo-prognoza-na-dolgosrochnyi-period-ob/) (мақсатты ерекшелігі).

Мақсат жоғары көшбасшылықпен тұжырымдалған және оның орындалу барысы шоғырлануын алдын ала анықтайды. Мақсаттарды анықтаудың маңыздылығы олардың:

Жоспарлау, басқару, ұйымдастыру, үйлестіру және бақылау негізі болып табылады;

Бизнесті жүргізу перспективаларын анықтаңыз;

Кәсіпорынның имиджін қалыптастырудағы көшбасшылыққа қызмет ету.

Компанияның ішіндегі сегіз негізгі кеңістік, оның ішінде:

1. Нарықтағы ұстаным (үлестік және бәсекеге қабілеттілік).

2. Өнімдер мен қызметтерді өндіру және сату процестерінің инновациялары.

3. Кәсіпорынның кірістілігі.

4. Өнімдер мен қызметтердің ресурстық сыйымдылығы және ресурстарды одан әрі тарту мүмкіндігі.

5. Мобильді басқару: [Ұйымдастырушылық құрылымдар](https://marmok-store.ru/kk/reference/vidy-funkcionalno-shtatnoi-struktury-organizacionnaya-struktura/)өзара әрекеттесудің, мотивацияның нысандары мен әдістері және т.б.

6. Қызметкерлердің біліктілік құрамы және оны өзгерту мүмкіндігі.

7. Өзгерістердің әлеуметтік салдары және олардың кәсіпорынның даму деңгейіне әсері.

8. Мақсатты анықтау мүмкіндігі. Пісілген мақсат - бұл міндет кешені арқылы бөлшектеледі, содан кейін міндеттер, содан кейін міндеттер мақсатты стандарттар мен индикаторларда көрсетілген оқиғалар үшін егжей-тегжейлі, олар болашақтағы ең жақсы болашақ жағдайын анықтайды.

2-кезең - ұзақ мерзімді даму тұжырымдамасының негіздемесі. Кәсіпорын перспективалары туралы пікірлер жүйесі ретіндегі тұжырымдама болашақ мүмкіндіктер мен тәуекелдерге негізделген, сонымен қатар болашақтың ресурстық әлеуетіне негізделген (технология, жабдықтар, қызметкерлер және т.б.). Мақсатты іске асыру Тұжырымдаманың негіздемесіндегі үш негізгі шарттың тұжырымдамасын ескеруді білдіреді:

Тұрақтылық [экономикалық қатынастар](https://marmok-store.ru/kk/production/informaciya-o-kafedre-mezhdunarodnyh-ekonomicheskih-otnoshenii-napravleniya/) кәсіпорын ішінде де, сыртқы ортада да;

Кәсіпорынның дамуының барлық кезеңдеріндегі тиімділігі;

Стратегиялық бағыттардың инновациялары.

Кәсіпорынның даму тұжырымдамасын анықтау үшін бұл жағдайлар үш негізгі тәсілдерге негізделген:

Өнімдер мен қызметтерді өндіруге және іске асыруға жұмсалған шығындар және конкурстық артықшылықтардың осы негізі туралы, әсіресе кәсіпорындар үшін өте осал стратегия;

Маманданудың жоғары деңгейі және осы негізде өнімдер мен қызметтердің сапалық сипаттамаларының жоғарылауы - негізгі қызметтер мен өнімдерді бөлу, кейіннен әртараптандырумен және одан әрі әртараптандырумен және [Қосымша қызметтер](https://marmok-store.ru/kk/terms/obrazovatelnye-uslugi-v-detskom-sadu-kakie-dopolnitelnye-uslugi-mozhet/)Өндірістік жүйенің күрделілігі мен өзара байланысы, өнімдер мен қызметтерді жылжыту және сату салдарынан «синергияның» әсерін қамтамасыз ету;

Бажалға тек нарықтың бір сегментіне оның қажеттіліктерін зерттеумен және олардың максималды қанағаттануымен мамандануы бар.

Осыған сүйене отырып, негізгі тұжырымдамалық стратегияның төрт тобы ажыратылады:

Шоғырланған өсу стратегиясы - нарықтағы позицияларды жақсарту жоспарларын қамтиды; Қолданыстағы тауарлар мен қызметтердің жаңа нарықтарын іздеу; Қолданыстағы нарықта өнімді немесе қызметті модернизациялау;

Құрылыстар санын көбейту арқылы өсу стратегиясы (интеграцияланған өсу), соның ішінде нарық сегментінің бірыңғай сегментінің, өндірісті немесе іске асырылу (бір профильдегі кәсіпорындар желісін құру); Әр түрлі ұйымдастырушылық-құқықтық жағдайларда өндірісті бөлуді жүзеге асыру тізбегіндегі тік бірігу; Қызметті әртараптандыру үшін экономиканың әртүрлі салаларындағы кәсіпорындардың конгломеративті біріктіруі);

Жаңа тауарлар мен қызметтерді өндіру арқылы әртараптандырылған өсу стратегиясы;

Төмендету стратегиясы - компания жұмыс жоспарын қамтиды, егер компания қолданыстағы бизнесті жүргізе алмаса, ол өз қызметін толығымен немесе ішінара сатады.

Сонымен қатар, кәсіпорынның стратегиясы деңгейлерден бөлінеді:

Корпоративтік - нарықтағы позицияларды нығайту, корпоративті мүдделер мен мақсаттар, мәдениеттер қалыптастыру;

Бизнес (бизнес-стратегия) - корпоративтік стратегия негізінде қызмет түрлері мен бағыттары бойынша әзірленуде;

Функционалды - басқарушы, I.E., қамтамасыз ету тәсілдерін негіздеу [тиімді басқару](https://marmok-store.ru/kk/business-ideas/sposoby-i-principy-upravleniya-konfliktami-effektivnoe-upravlenie/) іскери стратегияларды іске асыру туралы;

Операциялық - логистикалық стратегия, сауда-саттық өндірісі, сату, сату, бизнес стратегиясының орындалуын қамтамасыз етеді.

3-ші кезең - кәсіпорынның ұзақ мерзімді даму болжамын әзірлеу (кем дегенде үш нұсқа). Компанияның дамуын болжау сыртқы ортадағы өзгерістерді ескереді:

Нарықтың әлеуетін және оның конъюнктурасын анықтау;

Жоғары сапалы өнімдер мен қызметтердегі өзгерістер;

Халық табысының өсуі және оны пайдалану бағыттары (өсу коэффициенті ретінде);

Интерьердің өзгеруі:

Өнімдер мен қызметтерді өндіру және сатудың өсуі;

Ресурстық әлеуеттің сапалық және сандық өзгеруі;

Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі және тұрақтылығы.

Болжау экономикалық және математикалық, модельдеу және желілік модельдеуді қолдана отырып, мақсатты стандарттар бойынша трендтер бойынша модельдерде жүргізілуі мүмкін.

Модельдеудің практикалық міндеттері:

Кәсіпорын және одан тыс жерлердегі экономикалық жағдайды талдау және болжау;

Белгіленген және болжамды нарықтар мен логистикалық нарықтар;

Кәсіпорынның келесі қызметіне қатысты жоспарланған шешімдерді дайындау.

Әр әдістердің әрбір болжамның өз нұсқасын береді, олар кейіннен әр түрлі нұсқалары бар кәсіпорынды дамыту мүмкіндігімен бағаланады, болжамды көрсеткіштер бойынша, болжамды көрсеткіштердің басқару дәрежесі анықталады. Болжамдық опциялар кемінде үш болуы керек: ең аз, максималды және мүмкін.

Болжамдар ұзақ мерзімді (стратегиялық) жоспардан асатын кезеңдерде әзірленген жөн.

4 кезең - ұзақ мерзімді жоспардың дамуы болжамның тиімді және нақты нұсқасын, оның нақтылығын бағалау және таңдауды қамтиды. Ұзақ мерзімді перспективада мақсат, стратегия жоспарланған көрсеткіштер мен міндеттерде көрсетілген (шоғырландырылған түрде, кейде шектеу мәндерінде).

Стратегиялық жоспарлардың номенклатурасы мыналарды қамтиды:

1. Жалпы шоғырландырылған стратегиялық жоспар:

Кәсіпорынның іскери түрлері, қызметінің болашағы бар жалпы бизнес портфелі анықталды;

I стратегиясы [негізгі көрсеткіштер](https://marmok-store.ru/kk/forms/klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-dlya-energeticheskoi-sluzhby-promyshlennogo/) Мақсаттар мен болжамды есептеулерді ескере отырып, кәсіпорынды дамыту;

Стратегиялық қайта құру жоспары (қызмет түрлері мен объектілерінің өзгеруі; кәсіпорындар желісін құру және т.б.).

2. Бизнес түрі бойынша жоспарлар:

Бизнес-портфельдер бизнес түрлері мен қызметі туралы;

Іскерлік түрлердің дамуының негізгі көрсеткіштері;

Жаңа өнімдер мен технологиялар жоспарлары.

3. Кәсіпорынның функционалды бағыттарын дамытудың стратегиялық жоспарлары:

Коммерциялық қызмет;

Өндірісті дамыту;

Материалдық-техникалық қамтамасыз етуді дамыту;

Қызметтің біріктірілген функционалды бағыттарын (маркетинг, қызметкерлер және т.б.) әзірлеу.

4. Ұйымдастырушылық құрылымды жетілдіру жоспары және [Құқықтық нысан](https://marmok-store.ru/kk/business-ideas/chto-takoe-pravovaya-forma-predpriyatiya-organizacionno-pravovaya-forma/) Кәсіпорындар:

Кәсіпорын қайта құру жоспары [заңды тұлға](https://marmok-store.ru/kk/taxes/distancionnoe-bankovskoe-obsluzhivanie-vhod-v-internet-klient/) (шаруашылық қызметтің міндеттерінің, көлемінің өзгергенін, көлемі мен құрылымын ескере отырып);

Кәсіпорынның ұйымдық құрылымын қайта құру (рефлинг):

5. Менеджмент жүйесін жетілдіру жоспарлары (нұсқаулықтар):

Рульдік персоналдың келісімі мен резерві;

Қызметкерлерді дамыту;

Ұйымдастырушылық басқару құрылымын жетілдіру;

Қызметкерлерді ынталандыру жүйесін жетілдіру;

Даму [ақпараттық жүйе](https://marmok-store.ru/kk/production/ibsibs-it-uslugi-o-kompanii-ibs-ooo-informacionnye-biznes/) Бақылау.

Бұл әр кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлардың болжамды тізімі кәсіпорынды дамытудың мақсаты мен стратегиясын ескере отырып, сонымен қатар оның қызметінің болашақтағы жағдайын сипаттайтын ақпараттың толықтығы мен сенімділігін ескере отырып нақтыланады.

Стратегиялық жоспардың жобасы талқыланады [бас ассамблея](https://marmok-store.ru/kk/production/protokol-novye-pravila-oformleniya-protokolov-obshchih/) Акционерлер немесе басқа да басқарушы органдар, онда кәсіпорын қызметінің жалпы бағыты болып саналады. Талқылау үшін қарапайым қызметкерлерді ең перспективалы қызметті дамытуға қатысуға тарту ұсынылады. Жоғары басқару органымен бекітілген стратегиялық жоспар саясаткерге айналуда және кезеңдерде жүзеге асырылады, негізінен стратегиялық көрсеткіштерді ағымдағы жоспарларға енгізу және олардың орындалуын қамтамасыз ету арқылы жүзеге асырылады.

Ағымдағы жоспарлау - бұл ұзақ мерзімді (стратегиялық) жоспарды жүзеге асыратын қысқа мерзімді стратегия. Ағымдағы жоспар:

Стратегиялық жоспардың дамуында;

Әдетте, басқарудың барлық деңгейлерінде;

Стратегиялық жоспармен салыстырғанда қысқа мерзімде;

Стратегияның орындалу нәтижелерін қысқа мерзімде анықтау.

Стратегияны іске асыру бойынша жоспарлар Жүйесінде (стратегиялық және ағымдағы) мыналарды білдіреді:

Көрсеткіштерді анықтау [ағымдағы жоспарлар](https://marmok-store.ru/kk/terms/biznes-plan-magazina-hozyaistvennyh-tovarov-kak-otkryt-magazin-hoztovarov/) кәсіпорынның стратегиялық құндылықтарын ескере отырып, жұмысы;

Олар үшін нақты ресурстарды анықтаумен жоспарланған индикаторларды іске асыру процедураларын қалыптастыру, кәсіпорынның әр бөлімшесіне қойылған міндеттер жиынтығы бойынша негіздеме;

Жоспарлау әрекеттері және күнтізбелік жоспарлар мен графиктерді әзірлеу;

Стратегиялық және ағымдағы жоспарлардың орындалуын бақылау.

Осылайша, стратегиялық жоспарларды іске асыру олардың біртұтас жерлерде кәсіпорындарда жоспарлау жүйесінің ағымдағы және қалыптасуымен олардың өзара байланысы әсер етеді.

**Әдебиет**

**Бақылау сұрақтары**

**Түйінді сөздер**

**Шешімдерді бағалау және түзету.**

Басқару шешімі бойынша сапа сараптамасы әр түрлі кезеңдерде жүзеге асырылады.

1. Шешім даму сатысында, мүмкін опцияларды таңдау және критерийлерді қолдана отырып, қорытынды шешімді таңдау процесінде талданады:

Оңтылық · оңтақтық (шектеулі ресурстар әкелуі мүмкін тәуекелдерді ескермейді);

Экономикалық тиімділік;

· Жоспарланған экономикалық тиімділік.

2. Шешімді шешілген кезде, әлеуметтік-психологиялық факторларды ескере отырып, оңтақтылық критерийі мен оны іске асыру ықтималдығы бойынша шешім қабылдау кезінде басшылық шешімнің соңғы нұсқасы анықталды;

3. Ерітіндінің іске асырылу кезеңінде ол барлық кезеңдерде бақыланады және реттеледі, денсаулық сақтау мекемелерінің дамуына келесі бағыттар анықталды және оған қол жеткізу жолында кедергілер жойылады.

Басқару шешімінің сапасын арттыруға бағытталған негізгі бағыттар:

Экономикалық экономикалық мүдделердің орындалуына байланысты;

Қызметкерлердің кәсібилігін арттыруға және олардың жауапкершілік сезімін дамытуға бағытталған әлеуметтік-психологиялық;

· Өндіріс құралдарын пайдалану тиімділігін арттыру, жетілдіру.

Шешім

· Оңтайландыру критерийлері

· Прогоз

· Бағдарлама

· Даму сценарийі

· Нормативтік-құқықтық база

· Жұмыс

· Иерархиялық мақсаттар

Болжау және бағдарламалау әдістері

1. Басқару шешімдерін беру процесінде мәселені нақтылау қажет?

2. Тиімді басқарушылық зильтрлердің негізгі өлшемдері мен көрсеткіштерін сипаттаңыз.

3. Басқару шешімдерінің типологиясы.

4. Басқару шешімінің тиімділігі қалай?

5. Басқару шешімін әзірлеу тәртібі қандай?

6. Іс жүзінде қандай болжамдық әдістер қолданылады және олардың мәні неде?

**«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.

Стратегиялық жоспарлау арасындағы операциялық, перспективалы және ұзақ мерзімді арасындағы айырмашылық уақыт шеңберінде шектеледі. Мысалы, жедел жоспарлау бір күннен айға дейін жасалады. Бұл жерде қызмет көрсетілген сапа мен көлемдегі бәсекеге қабілетті өнімдер шығаратын кәсіпорынның барлық бөлімшелерінің жұмысына сәйкестігі мен консистенциясын қамтамасыз етуге бағытталған. Келешек [жоспарлауды жоспарлау](https://marmok-store.ru/kk/business-ideas/pravilnoe-napisanie-biznes-plana-pravil-uspeshnogo-planirovaniya/) 10-20 жыл ішінде ол ұзақ мерзімді болжамды, яғни болашақта кәсіпорынның дамуын қарастырады. Ұзақ мерзімді жоспарлау - бұл Ұйым жетекшілері көптеген жылдарды (әдетте 3-5 жас) кәсіпорынның мақсаттарын анықтау үшін жүргізген процесс. Жалпы, егер ұзақ мерзімді жоспарлау компанияның мақсаттарын анықтауға негізгі назар аударатын болса, стратегиялық жоспарлау осы мақсаттарға жетудің ең қолайлы тәсілдерін анықтайды.

Стратегиялық жоспарлау ұзақ мерзімді ауыстырды. Оның артықшылығы - ұйымның қызметі кеңістігінің, кәсіпорынның көлемі, өйткені олар негізделетін ішкі ортаның элементтерімен бірге [дәстүрлі формалар](https://marmok-store.ru/kk/business-ideas/bibliotechnye-formy-raboty-po-ekologii-tradicionnye-i-innovacionnye/) Стратегиялық жоспарлауды жоспарлау, экономикалық, саяси және әлеуметтік факторлар, клиенттердің қажеттіліктері, бәсекелестердің іс-әрекеттері, ғылыми және технологиялық өзгерістер және т.б.

Стратегиялық жоспарлауды дамыту барысында стратегиялық талдаудың көптеген әдістері мен модельдері, мәселелерді шешудің ресми әдістері құрылды. Қазіргі уақытта стратегиялық жоспарлау бірқатар басқару функцияларында өз орнын алды, көптеген мағынада ол жаңа мазмұнға ие болды.

Кәсіпорынның стратегиялық жоспарлауында отандық және шетелдік тәжірибе көрсеткендей, әртүрлі әдістер мен модельдер қолданылады.

Стратегиялық жоспарлау әдісі - бұл барлық деңгейлер мен уақытты жоспарлау, стратегиялық бағдарламалар және жоспарлар, жоспарлау индикаторларын жоспарлау, оларды жоспарлау, олардың өзара байланысы, әдістері, негіздемесі және талдау әдістері, негіздеу және талдау әдістері жиынтығы. Стратегиялық жоспарлау әдісімен олар белгілі бір әдісті түсінеді, олар қандай да бір жоспарлау мәселесі шешілетін техникалық техниканы түсінеді, болжамдардың сандық мәні, стратегиялық бағдарламалар мен жоспарлар есептеледі.

Келесі стратегиялық жоспарлау әдістері бөлінеді:

* - есептелген аналитикалық, олардың санына баланс, реттеуші, инженерлік және экономикалық және т.б. жатады;
* - графикалық аналитикалық, мысалы, экстраполяция (тренд), желісі, регрессиялық-аналитикалық, корреляциялық тенденциялардың әдістері және т.б.;
* - экономикалық және математикалық, оның ішінде сызықтық, сызықтық емес және динамикалық бағдарламалау, ойын теориясының модельдері және жаппай техникалық қызмет көрсету теориясы және т.б.;
* - эвристикалық, оған сараптамалық бағалау әдістері (жеке, ұжымдық, жүйелі, массалық және т.б.), сценарий әдісі және т.б.

Баланс әдісі - бұл әдістердің жиынтығы, өзара байланысты қалдықтарды дамыту арқылы пропорциялар мен байланыстарды анықтау және қамтамасыз ету жолдары. Бұл әдіс материалдық, жұмыс күшінің және мемлекеттік қажеттіліктің көлемі мен құрылымын байланыстыруға арналған [Қаржы ресурстары](https://marmok-store.ru/kk/different/profil-finansovyi-menedzhment-profil-finansovyi-menedzhment-upravlenie/) және барлық бөлімдер мен жоспардың көрсеткіштерін үйлестіру және экономикалық және [Әлеуметтік даму](https://marmok-store.ru/kk/doing-business/verny-li-sleduyushchie-suzhdeniya-socializaciya-osushchestvlyaetsya-test-po-obshchestvoznaniyu-socialnoe-razvitie/). Бұл әдісті қолдану сізге экономиканың дамуындағы табиғи және нақты және құндылықтарды анықтауға және байланыстыруға мүмкіндік береді.

Жоспарлау процесінде әзірленген қалдықтар келесі ерекшеліктерге сәйкес жіктелуі мүмкін:

* - жоспарлау кезеңі негізінде (болжам, жоспарланған және есеп беру қалдықтары)
* - уақыт бойынша (қазіргі, перспективалы)
* - тағайындау негізінде (материалдық, еңбек, қаржылық)

Компания деңгейінде қолданылатын баланстар бізге ақша қаражаттарының өндірістік нысандарын, болжамды кезеңдегі динамикасын, пайдалану дәрежесіндегі динамиканы, пайдалану дәрежесіне, компания өнімдерін маркетингтік бақылауда жоспарлайды; Жабдықтар мен өндірістік объектілерді пайдалану және оны өндіріс кезінде пайдалану және оны өндіру кезінде, сонымен қатар қызметкерлер құрамы, сонымен қатар қызметкерлер құрамы, оның құрылымы мен қызметтері туралы нақты түсінік алу; Компанияның жоспарланған бюджетін дайындаңыз, басқаларды IT-тапсырмалар алдында шешіңіз.

Тек қана теңгерім әдісін тек жалғыз қалдықтардың дамуымен араластыру қате. Бухгалтерлік есеп жүйесі бағдарламалар мен жоспарлардың барлық бөлімдерін, оларды дайындаумен, баланстық әдісі де, стратегиялық жоспарлаудың барлық басқа әдістері қолданылады.

Реттеуші әдіс нормалар мен стандарттарды анықтау және қолдану негізінде қолданылады. Көрсеткіштердің белгілі бір жиынтығы үшін нормалар мен ережелер өзара байланысты. Нормалар көрсетілген сапа өнімдерін өндіру үшін ресурстарға қажетті шығындардың ғылыми негізделген өлшемі болып табылады. Стандарт пропорциядағы ғылыми негізделген қатынас, бұл екі құндылықты қамтитын әлеуметтік-экономикалық қатынастардың қарапайым сандық көрінісі: жан басына тұтынылатын өнімдер мен бұйымдар бірлігіне материалдарды тұтыну. Жоспарлауда қолданылатын барлық ережелер прогрессивті және нақты болуы керек, ғылыми және технологиялық прогресстің жетістіктерін, белгілі бір кезеңдегі ұйымдастырушылық және технологиялық және әлеуметтік-экономикалық шектеулердің жетістіктерін ескере отырып.

Нормалар мен ережелер туралы, барлық техникалық, экономикалық және баланстық есептеулер негізделеді. Нормалардың прогрессивті жағдайының орынсыз жағдайы - бұл өндірістің өзгеру жағдайына байланысты олардың қайта қарауы. Кәсіпорынның қызметін жоспарлау кезінде келесі көрсеткіштер қолданылады: шикізат, материалдар, отындар, электр энергиясының резервтері мен нақты шығындары, сонымен қатар нақты инвестициялар стандарттары, өнім бірлігіне, амортизациялық бағалар, көлік Тарифтер, жалға беру ставкалары, несиелер бойынша сыйақы ставкалары, материалдық ресурстардың табиғи мөлшерлемелері.

Сарапшы (болжамды) немесе эвристикалық әдістер. Олар жанама және толық емес ақпаратты, сараптама сарапшысының тәжірибесін, индукцияны пайдалануға негізделген. Сараптамалық бағалау сарапшылар тобының ұжымдық пікірі ретінде анықталған. Сараптамалық бағалау аясы қиындықтармен байланысты шектеулерге байланысты анықталады немесе әдеттегідей ақпарат жинау мүмкін емес (есеп беру, қатты немесе селективті зерттеулер және т.б.). Сараптамалық бағалауды алу үшін арнайы әдістер әзірленді, олардың сенімділігін тексереді. Ең танымал ең танымал Delphi әдісі, ми шабуылы әдісі, синтетика және басқалар. Сараптама бойынша жеңілдетілген әртүрлілік конъюнктивті жиналыстарды білдіреді. Сараптамалық бағалаудың сапасы көбінесе сарапшылардың кәсіби тәжірибесімен анықталады.

Сызықтық бағдарламалаудың көмегімен өнеркәсіптік жоспарлау міндеттері сәтті шешілуімен сәтті шешілуде: Жыптықтау - берілген еңбек және материалдық ресурстарды шығарудың оңтайлы бағдарламасы, оңтайлы жабдықтарды жүктеу. Арнайы топ өндірістік материалдарды ұтымды кесу мәселелері және көптеген салаларда (металлургиялық, өңдеу зауыттары, химиялық, тамақ және т.б.) қолданылатын қоспаларды құрастыру проблемалары болып табылады.

Экономикадағы тәуелділіктің басым көпшілігі сызықты емес. Сондықтан бағдарламалаудың басқа түрлері жасалды: сызықты емес (сандық, параметрлік), динамикалық, стохастикалық.

Экономикалық және математикалық жоспарлау әдістері тобы жоспарлы шешімдерді оңтайландыру мүмкіндігін қамтамасыз етумен сипатталады. Жоспарлаудағы экономикалық және математикалық әдістерді бағалауға және әсерін ескеруге мүмкіндік береді [кейбір әрекеттер](https://marmok-store.ru/kk/posts/opredelennyi-krug-deistvii-vozlozhennyh-na-kogo-libo-i-nauchnyi-slovar/) Қызметкерлер мақсатқа жету үшін, соның ішінде:

* - жұмысшылардың жеке еңбек операциялары үшін есептеулерді, өнімділік пен жабдықтың өнімділігін ескере отырып, есептеулер жүргізуге болады;
* - Алдағы кезеңдегі бұрыннан бастап еңбек тиімділігі тенденцияларын түбегейлі тазартуға болады.

Графоаналитикалық әдіс экономикалық талдау нәтижелерін графика бойынша бейнелеуге мүмкіндік береді. Графиктердің көмегімен конъюгация индикаторлары арасында сандық тәуелділік анықталды, мысалы, жекелеген студент, қор көзі және еңбек өнімділігінің арасындағы өзгерістер. Желілік графика графикалық аналитикалық әдістердің бір түрі болып табылады. Олардың көмегімен ол кеңістіктегі жұмысты және уақыттың кешенді нысандарына сәйкес, мысалы, семинарды қайта құру, жаңа техниканы дамыту және дамыту және т.б.

Тоқтату әдісі кеңінен қолданылады. Бұл әдістің негізгі міндеті - кәсіпорынның мақсаттары мен оның мүмкіндіктері арасындағы сәйкессіздік немесе жарылу. Егер бұл алшақтық болса, оны қалай толтыру керектігін орнатқан жөн.

Жігу әдісін келесідей пайдалануға болады:

* - ортадағы ағымдағы және есептік болашақ жағдайын бағаны талдау тұрғысынан кәсіпорынның нақты мүмкіндіктерін нақтылау;
* - кәсіпорынның негізгі міндеттеріне сәйкес стратегиялық жоспардың нақты көрсеткіштерін анықтау;
* - стратегиялық жоспардың көрсеткіштерінен кәсіпорынның нақты позициясының мүмкіндіктерін бас тартуды белгілеу;
* - жарылудың арнайы бағдарламаларын әзірлеу (өнімділіктің өсуі, өндірісті ұйымдастыру және т.б.).

Стратегиялық жоспарлауда стратегиялық талдау әдістері кеңінен қолданылады. Стратегияның дамуы стратегиялық талдаудың міндетті әдісіне негізделген - дәл [стратегиялық талдау](https://marmok-store.ru/kk/auto-business/strategicheskii-analiz-makrosredy-funkcionirovaniya-biznesa-strategicheskii-analiz-vneshnei-makrosredy/) Стратегиялық жоспардың қалыптасуын дайындайды.

Стратегиялық талдау - бұл кәсіпорынды дамытудың стратегиялық жоспарын қалыптастыру тәртібінің маңызды элементі болып табылады. Стратегиялық талдау - бұл «сыртқы, іскери ортаның факторларын жүйелі түрде талдайтын» стационарлық зерттеулер, ол сыртқы, бизнес ортасының факторларын және оның әрі қарайғы жағдайларын анықтау үшін кәсіпорынның ресурстық әлеуетін жүйелі түрде талдайды [сәтті даму](https://marmok-store.ru/kk/forms/nazvaniya-zimnih-vystavok-v-dou-ispolzovanie-tematicheskih/) Нарықтық экономика жағдайында ».

Стратегиялық талдаудың арқасында қажет [ақпараттық база](https://marmok-store.ru/kk/horeca/sistema-menedzhmenta-informacionnoi-bezopasnosti-doc-zakonodatelnaya/)Сізге мақсаттар мен баламаларды таңдау процесін тиімді орындауға мүмкіндік береді.

Компанияның лауазымына әсер ететін сыртқы және ішкі факторларды талдаудың негізгі бағыттарын қарастырыңыз.

Сыртқы ортаға талдау (сыртқы талдау) - макробракциялар мен бәсекелестік ортаға арналған іс-шаралар жиынтығы. Импакт күші және макробродукцияның нақты факторларының деңгейі, теңсіздікке, оның географиялық жағдайына, оның қызметінің сипатына, қолданыстағы заңдардан және жергілікті, ұлттық және халықаралық деңгейдегі заңдардан, дәрежеден тұрады білікті жұмыс күшінің қауіпсіздігі, сондай-ақ кәсіпорын құнынан.

Ұйымның сыртқы ортасын сәйкестендіру және оның кәсіпорындардың қызметіне ықпал ету үшін сыртқы ортаға экономикалық, технологиялық, әлеуметтік, саяси және этикалық болып бөлінуге болады.

Экономикалық сыртқы ортаға еңбек нарығы, баға деңгейі, өнімділігі, өнімділігі, жоғары білікті кәсіпкерлер және менеджерлер, мемлекет, сатып алушылар, қаржылық және салық саясаты кіреді.

Технологиялық сыртқы орта мыналарды білдіреді. Технология өнімдер мен қызметтерді жобалауда ғана емес, олардың даму әдістерін жетілдіру, сонымен қатар ұйымдастырушылық құрылымдар құру кезінде де маңызды факторлардың бірі болып табылады. Осыған байланысты, нарықта сәттілікке жететін кез-келген кәсіпорын соңғы технологияның жетістіктерінен хабардар болуы керек.

Әлеуметтік сыртқы ортаға қоғамның көзқарастары, үміттері, тілектері, қалаулар, барлау және білім дәрежесі, қоғамның осы тобындағы адамдардың сенімдері және әдет-ғұрпы. Көріністердің әр күйінде, нанымдар мен құндылықтар, үміттер, білім деңгейі және басқалары сәйкес келмейді, сондықтан бұл мәселелер міндетті түрде ескерілуі керек. Этикалық сыртқы орта тығыз байланысты, оның құрамында жеке мінез-құлық стандарттарында қолданылатын жалпы қабылданған, қолданылатын жиынтықтар кіреді.

Саяси сыртқы орта - бұл заңдардан, шешімдерге, мемлекеттік органдардың барлық түрлеріне әсер ететін кешенді кешен. Оған кәсіпкерлік қызметті реттейтін Беларусь Республикасының заңдары кіреді; Министрлер Кеңесінің шешімдері, ведомстволық шешімдер; Мемлекеттік іс-шаралар (жекешелендіру, [Әлеуметтік қорғау](https://marmok-store.ru/kk/taxes/upravlenie-zanyatosti-naseleniya-komiteta-po-trudu-zanyatosti-i/) тағыда басқа). Жоғарыда айтылғандардың бәрі «Ойын ережелерін» анықтайды, оны Беларусь Республикасындағы әрбір ұйымдан кейін жалғастыруы керек.

Сыртқы ортаны талдағаннан кейін ұйымдарға тән ішкі факторларды талдау. Ішкі ортаға мақсаттар, құрылым, міндеттер, технологиялар, адамдар кіреді.

Ұйымның жағдайына әсер ететін ішкі және сыртқы факторларды талдау және бағалаудың ең көп таралған әдістерінің бірі - SWOT талдау. Сонымен қатар, зиянкестердің болжамды жағдайында кәсіпорынның ұзақ мерзімді мүмкіндіктерін анықтауға арналған экономикалық, әлеуметтік-саяси және технологиялық процестердің құрылысы да, зиянкестерлік талдау қолданылады. Зиянкестерді талдау оның атауын ұйымға әсер ететін сыртқы факторлардың негізгі хаттарынан алды: саяси, экономикалық, әлеуметтік және технологиялық факторлар. Зиянкестермен талдау - А қосымшасында келтірілген кесте.

«Мықты және [Әлсіз партиялар](https://marmok-store.ru/kk/employment/pri-ispolzovanii-nominalnyh-uchreditelei-i-direktorov-riskuyut-obe-storony/) Ұйымдар мен оның сыртқы мүмкіндіктері мен қауіптері көбінесе SWOT талдауы деп аталады ».

SWOT әдісі сыртқы және ішкі орталықты талдауға бағытталған және ұйымға, сондай-ақ ұйымға, сондай-ақ ұйымға, сондай-ақ Ұйымның қауіптері мен мүмкіндіктері арасындағы байланыс бағыттарын анықтауға арналған. Бұл әдіс күшті және әлсіз жақтардың, қауіп-қатерлер мен мүмкіндіктердің бастапқы бекітуіне (тізім түрінде) негізделген, содан кейін олар арасындағы байланыс тізбегін анықтауда. Әдіс өз атауын ағылшын тілінің алғашқы әріптеріне сәйкес қабылдады: S (Buttenss) - компанияның күшті жақтары; W (әлсіз жақтары) - компанияның әлсіз жақтары; O (мүмкіндіктер) - сыртқы ортадағы мүмкіндіктер, мүмкіндіктер; T (қауіптер) - қауіптер сыртқы ортада ериді. Талдаудың жалпы принципі: «Стратегияны әзірлеу кезінде сыртқы жағдайды ұйымдастырудың ішкі мүмкіндіктерінің сәйкестігін қамтамасыз ету қажет», - деп хабарлайды кәсіпорынның даму стратегиясы максимумға бағытталуы керек [тиімді қолдану](https://marmok-store.ru/kk/pet-products/direkt-marketing-primenenie-direkt-marketing-eto-effektivnyi-sposob/) Ресурстарды ұйымдастырудан, нарықтық мүмкіндіктерді пайдалану және қауіп-қатерлерден аулақ болуға болады.

Сонымен, ішкі ортаны талдай отырып, ұйым күшті және әлсіз жақтарын талдайды және ашады. Әдетте, [күшті жақтар](https://marmok-store.ru/kk/forms/enciklopediya-marketinga-silnye-i-slabye-storony-rynochnoi/) Ұйымдарға мыналар кіреді: қатты, сенімді, қаржылық тұрақты өндірістік құрылым, өзгерістерге деген икемділік, болашақ өнімдерді, өндірістің, көп салалы, дисперсті капиталдың әртараптандырылған сипатын, тауар портфелінің болуына бағытталған күш-жігердің шоғырлануы ( өндірісі қазіргі уақытта өндірілген өнімге қызығушылық тудырған жағдайда байланыса алатын «қосалқы қосалқы» тауарлар), [жоғары сапа](https://marmok-store.ru/kk/different/povyshenie-nadbavki-za-slozhnost-i-napryazhennost-polozhenie-o-poryadke/) тауарлар, [жоғары деңгей](https://marmok-store.ru/kk/trade/realizaciya-nelikvidnoi-produkcii-vernoe-upravlenie-tovarnymi/) Нормативтік пайдасы, пайдаланылған икемді технологиялық желілердің болуы, өнімдерді сату үшін сыртқы нарықтың болуы, жоғары білікті менеджмент және басшы қызметкерлердің қол жетімділігі және басқалары. Ұйымның әлсіз тараптары: өнімнің төмен сапасы, жоғары шығындар, жоғары шығындар, тиімді стратегиялардың жоқтығы, тиімді стратегия, қызметкерлердің кәсібилік жеткіліксіз, ресурстары мен оларға қол жеткізу, меншікті капиталдың жетіспеуі, берік серіктестіктің жоқтығы және т.б.

Сыртқы ортаға талдау жасау, ұйым өздері үшін келесі мүмкіндіктерді бөледі: халықтың жоғары сатып алу қабілеті, тұтынушылардың қанағаттанушылық деңгейі, болашақ нарықтарды сәйкестендіру, көздерге қол жеткізу [қарызға алынған ақша](https://marmok-store.ru/kk/pet-products/koefficienty-finansovoi-ustoichivosti-kak-opredelit-bezopasnuyu-dlya/), жоғары білікті еңбек нарығының болуы және басқалары. Сонымен қатар, ұйым өзінің өмір сүруі үшін келесі қауіптерді анықтайды (қауіпті, компанияны тарту): күшті бәсекелестер, тауарлардың сапасын түбегейлі жақсарту, қуатты мемлекеттік мекемелердің іс-әрекеттерінің алдын-ала болжанбауы, дағдарыс жағдайы Экономика, инфляция аздап болжанатын қарқынмен және т.б.

SWOT әдісіне негізделген талдаудың мәні мен мақсаты - бұл ұйымның тұрақты бәсекелестік артықшылығын табу (оған тән немесе шоғырлану қажет). Мұндай артықшылық, менеджер тұрғысынан, ол басқаратын ұйымның ерекшелігі болып табылады, оны басқаруға болатын және оны бәсекелестерден гөрі қолдануға болатын ұйымның ерекшелігі болып табылады.

Бөлектелген күшті және әлсіз жақтарына, сондай-ақ мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерге сүйене отырып, SWOT MATRIX-тен тұрады, ол 1.1-суретте көрсетілген SWOT матрицасынан тұрады.

**Сурет 1.1 - SWOT-талдау соңғы матрицасы**

Сыртқы факторларды талдаудың ерекшелігі - мүмкіндіктер, егер ұйым қауіп төндіретініне оңай түсетіндігіміз: егер ұйым кез-келген мүмкіндікті пайдаланбаса, онда ол бәсекелесті пайдаланады. Сыртқы мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерге тереңірек талдау жүргізу, көмекші матрицалық формалар салу - мүмкіндіктер матрицасы және қауіп-қатер матрицасы.

SWOT-талдаудың матрицалық әдістеріне қосымша, белгісіздік жағдайында және тәуекелге байланысты шешім белгілі бір экологиялық жағдайлардың ықтималдығына және математикалық күтуге байланысты әр түрлі ережелермен жүзеге асырылады (Байес қағидаты). Бұл қағиданы мақсатқа жету дәрежесіне қатысты математикалық күтудің ең үлкен құндылығын көрсететін іс-әрекеттің баламасын талап етеді. Сонымен бірге, математикалық күтуге сәйкес, голға жетудің барлық дәрежелері, олардың туындау ықтималдығы себептеріне бағытталған. Математикалық күтулер тәуекелдерге қатысты шешім қабылдауға негізделеді, өйткені минимакс, максималды ереже, Гурьвичтің ережесі, Саважа-Нихананың ережесі, Лаплас ережесі және т.б.

Осылайша, стратегияны дамытудың ең маңызды алдын-ала қойылымы стратегиялық талдау болып табылады, ол қазіргі заманғы қолданбалы стратегияны әзірлеу әдістерін қолдана отырып, кәсіпорынды дамытудың оңтайлы стратегиясы туралы шешім қабылдау үшін бастапқы ақпаратты ұсынады.

*Қорытынды ретінде бір кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасын алп отырмын.*
****

Жалпы институттың барлық технологияларын 3 категорияға бөлуге болады: 1. Бірлік, ұсақ немесе жеке дара өндіріс. Мұнда бірдей бұйымдардың жеке немесе ұсақ сериясы бір мезгілде өндіріледі. 2. Жаппай немесе ірі сериалы өндіріс. Мұнда біркелкі бұйымдардың үлкен мөлшері дайындаллоды. Мұнда технология механизация мен стандарты бөлшектермен құрастырудың конвейерлі тәсілін пайдаланумен сипатталлоды. 3. Үзіліссіз өндіріс. Мұнда бірдей өнімді ірі көлемде өндіруді тәулік бойы жұмыс істейтін автоматы құрал-жабдықтар қолданылады.

Білім беру саласында оның макроортасымен ең тұрақты жəне кең кері байланысы бар. Білім беру макроортаның ықпалына неғұрлым ұшырағыш, өйткені мəні бойынша ол оның көшірмесі болып табылады. Микроорта маркетингтің белгілі бір субъектісіне, сендай- ақ оның нақты мүмкіндіктеріне тікелей қатысы бар нақты адамдарды (ұйымдарды) білдіреді. Микроортаны мыналарға бөлуге болады: білім беру ұйымдарының бақылауына бағынбайтын факторлар (бұған нақты ұсынушылар, бəсекелестер мен тұтынушылар жатқызылады); білім беру ұйымдары тарапынан ішінара бақыланатын факторлар (бұған ұйымның қызмет саласын таңдауы мен өзгертуі, мақсаттарын анықтауы, [ондағы маркетингтің урны](https://netref.ru/1-tarau-izmet-korsetu-salasindafi-marketingti-meni-men-ajettil.html), сендай-ақ маркетинг саласындағы қызметкерлерінің кəсіби біліктілік жəне олардың мəдениетінің дəрежесі жатқызылады). Осы факторлардың реттелушілік деңгейі ұйымның дербестілік деңгейін анықтайды; маркетинг қызметі тарапынатын бақыланатын факторлар: маркетингтік қызметтің мақсаттық сегменттерін (жасалымдардың ерекшеліктерін, көлемі мен тереңдігін), мақсаттарын (ұйымның имиджіне, ілгерілету жолдарына, бəсекелестіктің рөліне қатынасын, сендай-ақ (маркетингтік əрекеттерді орындау кезінде түзетулер енгізуді қоса алғандағы) мақсаттарды таңдау.

**Материалды игеруді бақылау сұрақтары:**

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

**Ұсынылатын әдебиеттер тізімі**

**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