7 Дәріс - Компанияның базалық стратегиясы

1 Компанияның базалық стратегиясы

2. Компанияның базалық стратегиясының ерекшеліктері

 Дәрістің мақсаты – магистранттарға компанияның базалық стратегиясы жан-жақты жүйелі түсіндіру

**Стратегия** – бұл негізгі бір мақсатқа жету үшін қорлардың пайда болатын ... Негізгі стратегиялық жоспарлау **базалық** стратегияны таң- дау болып табылады

Стратегия – бұл негізгі бір мақсатқа жету үшін қорлардың пайда болатын мәселенің, яғни іс-әрекеттің басты бағдарламасы. Стратегиялық басқару кәсіпорынның жеке қорларын әртүрлі қа- терге қарамастан сырқы ортаға шығарып стратегиялық шешім- дерді қабылдау және іске асыру болып табылады. Ол өткенді және болашақты байланыстыратын бір уақытта дамытуға жол бастайтын уақыт жібі болу керек. Жалпы түрде стратегия биз- нестің тиімді іскерлік тұжырымдамасы болып анықталуы мүм- кін. Жоспарлауды төрт сатыға бөледі:

1. Бюджеттеу
2. Ұзақ мерзімді жоспарлау
3. Стратегиялық жоспарлау
4. Стратегиялық менеджмент

Бюджеттеу – бұл кезеңде ІІ д.ж. соғысқа дейін ең үлкен корпорацияларда арнайы жоспарлау қызметтері, әсіресе ұзақ мерзімді жоспарлау жасалмаған. Компания басшылары әрдайым бизнесті дамыту жоспарын талқылап отырған, бірақ та жоспар- лау тек жылдық қаржылық сметаны құраумен ғана шектелген болатын. Бюджеттер ең алдымен өндірістік-шаруашылық функ- цияның әрқайсысы бойынша құрылған (ҒЗЖЖО, маркетинг, құ- рылы, өндіріс және т.б.).

Екіншіден корпорация ішіндегі жеке құрылымдық бірлік- тер бойынша: бөлімдер, зауыттар және т.б.

Қазіргі экономикалық бюджеттер корпорацияның ішкі ре- сурстарын бөлу мен корпорацияның ағымдағы қызметіне бақы- лау жасайтын негізгі құрал болып табылады. Бюджеттік-қаржы-

лық әдістің ерекшелігі менеджерлердің басты мақсаты ағымда- ғы пайда және шығындардың құрылымы болып табылады. Мұн- дай басымдықтарын таңдау әрине ұйымның ұзақ мерзімді да- муына өзгеріс келтіреді.

Ұзақ мерзімді жоспарлау – 1950 жылы және 1960 жыл ба- сында американдық компаниялардың шаруашылық етуде олар- дың тауарлық нарықтарының дамуының үлкен жылдамдығы, ұлттық шаруашылықты салыстырмалы түрде үлкен болжай алу тенденциясы байқалды.

Стратегиялық жоспарлау – 1960 ж.ж. көптеген өндірісі да- мыған елдерде экономика біршама өзгерді. Кризистік жағдай мен халықаралық бәсекелестіктің күшеюі фирмаға тиімді жос- парлау құруды мәжбүр етті.

Стратегиялық жоспарлаудың негізгі міндеті – ұйымның ішкі мүмкіндіктері мен сыртқы бәсекелестік күшін талдау және ұйымның өзіндік ерекшелігін қолданып, сыртқы мүмкіндіктерді қолданудың жолдарын іздестіру. Сонымен стратегиялық жос- парлау – нарық өндірісіне және бәсекелестердің іс-әрекетінің өзгерісіне кәсіпорынның әрекетін жақсарту.

Стратегиялық менеджмент – 1990 жылдары көптеген корпо- рациялар стратегиялық жоспарлаудан стратегиялық менедж- ментке көше бастады.

Стратегиялық менеджмент – стратегиялық басқарушылық шешімдердің кешені ғана емес, ұйымның ұзақ мерзімді дамуын анықтайтын және нақты іс-әрекеттерді нақтылайтын кәсіпорын- ның сыртқы коньюнктураның өзгерісіне тез жылдам әрекет ете алуын қамтамасыз етеді. Оның ерекшелігі – стратегияның жүзе- ге асырылуын бағалау мен бақыла жасайтын іс-әрекетті бағыт- талған жүйе ретінде болуы.

Стратегиялық менеджменттің мәні келесідей үш сұраққа жауап беруден тұрады:

* Қазіргі уақытта кәсіпорын жағдайы қандай?
* 3, 5, 10 жылдан кейін кәсіпорын қандай жағдайда болуды көздейді?
* Көздеген мақсатына қалай жетем дейді?

Ең алдымен менеджерлер кәсіпорынның жағдайын түсіне білуі қажет. Ең алдымен ақпарат қажет. Екіншіден нақты мақ- саттарын, неге ұмтылатынын нақты анықтап алуы керек. Үшін-

шіден таңдалған стратегияны жүзеге асыру үшін қолда бар ре- сурстар, басқару жүйесі, ұйымдастырушылық құрылым мен пер- соналдар ескеріледі немесе осылар арқылы стратегия жүзеге асады.

Стратегиялардың түрлері: корпоративтік, іскерлік, функцио- налдық

Корпоративтік (портфельдік) стратегия – бұл кәсіпорынның жалпы даму бағытын, оның өндірістік-өткізу қызметінің дамуын сипаттайды. Тауарлар және қызмет көрсету портфелін баланстау үшін әртүрлі бизнес түрлерін қалай басқару керектігін көрсе- теді. Оның құрамына:

* Портфельдік талдау негізінде ресурстарды шаруашылық бөлімдер арасында бөлу
* Корпорация құрылымын өзгерту
* Бірігу, алу және т.б. интеграциялық құрылымдар
* Бөлімшелердің бірыңғай стратегиялық бағытын құру Корпоративтік стратегияда маңызды шешімдердің бірі өнім-

дерді және бизнес бірліктерді таза коммерциялық негізде емес бюджеттік негізде қаржыландыру. Мысалы, жаңа өнім өндіру үшін бюджетке негізделген біртұтас бағдарлама жасалады.

Іскерлік стратегия (бизнес стратегия) – бұл стратегия ша- руашылық бөлімшелердің ұзақ мерзімдік бәсекелестік артық- шылықтарын қамтамасыз ету. Бұл стратегия көбінесе бизнес жоспарларда көрсетіліп кәсіпорынның нақты тауарды нарық-

|та бәсекелестігін қалай көрсететіндігі баяндалады. Мысалы: миксерлер нарығында оларды қандай баға бойынша және кім- дерге қалай жарнама жасайтындары көрсетіледі. Сондықтан да бұл стратегияны басқадай «бәсекелестік стратегия» деп те атайды.

Функционалдық стратегия – корпоративтік және іскерлік стратегия негізінде кәсіпорынның функционалдық және қызмет бөлімдерімен құрастырылады. Олар: маркетинг, қаржылық, өндірісітік стратегия. Функционалдық стратегияның мақсаты бөлімнің ресурстарын бөлу, функционалдық бөлімшелердің тиімді іс-әрекеттерін іздестіру. Мысалы, маркетинг бөлімінің стратегиясы алдыңғы жылмен салыстырғанда тауарды өткізу көлемін көбейту болса.

Кәсіпорынның стратегиясы оның нақты жағдайына қызмет ету ерекшеліктеріне тікелей байланысты. Бірақ барлық кәсіп- орындар стратегиясын анықтау барысында мынадай мәселелерді шешкені жөн.

Қандай өндірісті тоқтату керек?

Қандай өндірісті жалғастыра беру керек? Алдағы уақытта қандай өндіріске көшу қажет?

Кәсіпорынның рыноктағы іс-әрекетінің негізгі үш бағыты бар:

*Өндіріс шығындарын барынша азайту.*

Өндіріс шығындары неғұрлым аз болған сайын кәсіпорын өз өнімінің бағасын бәсекелестерге қарағанда төмендете алады. Соның нәтижесінде бұл өнімнің нарықтағы үлесі артады. Бұл үшін кәсіпорын стратегиясын жоспарлағанда өндірісті және жабдықтауды жақсарту шараларын жаңа технологияны игеруді, өнімнің өзіндік құнын арзандату жолдарын қарастырады;

*Өнім өндіруде мамандандыруды жоғарылату.*

Бұл бағыттың негізгі – мақсаты – өндіріс өнімінің сапасын жақсарту, тұтынушылар бағасы жоғары болса да, сапалы өнімді таңдайды. Сондықтан да бұл бағытты таңдаған кәсіпорындар қалайда өз өнімінің сапасын жоғарылатуды көздейді. Бұл үшін жақсы дизайнерлер, жақсы дамыған маркетинг жүйесі болуы керек;

*Кәсіпорын өз қызметін рыноктың белгілі бір бөлігіне ғана арнайды.*

Бұл бағытты таңдаған кәсіпорын нарықтағы бір өнім түріне деген сұранысты зерттеп, соған сай өндірісті ұйымдастырады, яғни осы өнімнің өзіндік құнын төмендету немесе осы өнім өн- діруіне жеке мамандану саясатын жүзеге асырады. Кәсіпорын бүкіл нарыққа ғана емес, тек оның бір бөлігіне нақты тұтыну- шыға, оның сұранысына қызмет етеді.

Қазір нарықтық жағдайда іс жүзінде басты бағытты көздей- тін стратегиялар эталондық стратегиялар деп аталады. Ол үш топқа бөлінеді:

*Бірінші топтағы стратегиялар:*

* өндіріс өнімінің сапасын жақсарту;
* жаңа өнім өндіруді бастау;
* нарықта өзінің артықшылығын көрсету.

*Екінші топқа*– стратегияның интеграциялық дамуы, яғни жаңа құрылымды қосу арқылы кәсіпорынның өсу жолдары жа- тады. Кәсіпорын қосымша бөлімшелер ашуы мүмкін, жабдық- таушыларын өз қарамағына енгізіп алу, өндірілген өнімді тұты- нушыларға жеткізетін жаңа құрылымдар ашу.

*Үшінші топ –*бұл мақсаттылықпен қысқарту стратегиясы. Егер кәсіпорынның өндірісі ұзақ уақыт бойы өсіп келіп, ең соң- ғы кезде ол құлдырай бастаса, нарықтағы өзгерістерге қарай пайда әкелмесе, онда кәсіпорын нысаналы түрде жоспарға өз өндірісін қысқартуға мәжбүр болады.

* жою стратегиясы – егер де кәсіпорын ары қарай өндірісін жүргізе алмайтын болса, онда өз қызметін түпкілікті тоқтатады;
* ұзақ мерзімді көзқарас ұзақ мерзімде пайда алуды көзде- мей, қысқа мерзімде, қысқа уақытта барынша пайда алуды мақ- сат етеді;
* қысқарту стратегиясы – кәсіпорын өзінің бір бөлімшесін жабады немесе сатады. Егер де бұл бөлімше басқа бөлімшелерге қарағанда пайданы аз табатын болса, оған жұмсалатын қаржы басқа бөлімшелерді дамытуға жұмсалады.

Кәсіпорын алға қойған стратегиясын жүзеге асыру үшін өзі- нің іс-әрекеттерін қай бағытта, қаңдай заңдар негізінде орын- дайтынын анықтайды, яғни өзінің саясатын және тактикасын белгілейді, алға қойған стратегиялық мақсатқа жету жолдары анықталады.

Кәсіпорын стратегиясын орындау үшін өз қызметінде мына- дай шарттар орындалуы тиіс:

* кәсіпорынның мақсатты стратегиясы сол кәсіпорынның барлық қызметтеріне түсінікті болу керек;
* стратегияны орындауға қажетті қорға уақытылы жеткізі- ліп тұруы қажет. Бұл үшін кәсіпорын басшылығының әр деңгейі өзіне белгілі мақсаттары мен міндеттерін нақты орындап отыр- ған жөн;
* басшылық кәсіпорынның ұйымдық жөнінде шешім қабыл- дау. Қабылданған стратегияны орындау үшін кәсіпорынның құ- рылымы тиімді ме жоқ па, осыған аса көңіл бөлінуі қажет.

Жапон менеджерлері 70-жылдың орта тұсында өздеріне мы- надай сұрақтар қойды: «Компанияның ұзақ мерзімдік мақсаты

қандай?», «Компания орта өзгерісіне қалайша бейімделеді?»,

«Жұмыскерлерді қалайша тиімді пайдалануға болады?».

Қойылған сұрақтардың жауаптарын мынадай негізгі қағида- лардан аңғаруға болады:

1. *Тиянақты шешім стратегиясы.*Америка мен Жапония- ның таңдаулы фирмалары өндірісті ұдайы жетілдіріп, жұмысты ең жаңа және таңдаулы әдістермен орындау үшін ақша бөледі, берілген, жақсы үйретілген ұжымның өсуі мен дамуына күрделі қаржы жұмсайды.
2. *Тәуекел стратегиясы*. «Біз ең таңдаулы адамдарды таң- дап аламыз жәнеде олар қателескен жағдайда көмектесіп, іскер- лікті одан әрі дамытуға ықпал етеміз».
3. *Менеджмент идеясының стратегиясы.*Әрбір бизнесте ең бағалысы ақша, тауар, жабдық немесе ғимарат емес, идея ба- ғалы. Инновациялық фирманың жоғарғы басшысы қонымды идеяны үнемі көтермелеп отырады. Істе сәтсіздік болған жағдай- да шыдамдылық танытады.
4. *Стратегия әсерлілігі*фирмаға тамаша жұмыс қабілетін сақтауға мүмкіндік береді. Менеджерлердің ықпал етушілігі тиімді басқару шешімдерін қабылдай білуіне байланысты. Бұл жағынан қарастырғанда жапондықтар ең тиімді шешім қабыл- дайтындарға жатады. Американдық немесе еуропалық шешім қабылдаудан, жапондық шешім қабылдаудың басты өзгеше- лігі – мұнда шешім қабылдау дегеніміз, қойылған сұраққа жауап беру.
5. *Машықтанған мамандарды таңдау стратегиясы*– қара- пайым адамдарға әдеттен тыс жұмыстарды орындауына ықпал ету. Менеджмент тиімділігінің және машықтанған мамандар стратегиясы тиімділігінің басты мақсаты – мақсат айқындалған- нан оның өлшем әдісі мен ақы төлеу әдісі белгілегеннен кейін фирманың әрбір қызметшісінің дербес әрекет етуіне ықпал ету, яғни фирмада тиімді жұмыс істейтін машықтанған қызметшілер құрамының болуын қамтамасыз ету.
6. *Жеңілдету стратегиясы*– барлық жағдайды мүмкіндігін- ше қарапайым қалпында сақтау, төрешілдікке жол бермеу. Бас- қару құрылысын оңайлату.
7. *Сапа стратагиясы.*50 жылдары проффессор Деминг аме- рикандық бақылау саласындағы мамандықтарды американдық басқару амалдарына үйретті. Осы жылдары жапондық менед- жерлер, өз кезегінде, басқару амалдарын орташа және төменгі деңгейдегі мамандарға үйретпестен бұрын әуелі фирмадағы бар- лық деңгейдегі қызметшілерге үйретті.
8. *Адалдық және берілгендік стратегиясы*– жекелеген қыз- меткерлердің қойылған мақсатты түсінуіне және өз еркіме жүзе- ге асырылуына жәрдемдесу, әрі қызметкерлердің фирмаға адал, шын берілгендігін талап ету.
9. *Ынтымақтасу стратегиясы*– барлық қызметшілердің шешім қабылдауға қатысуы.

Жапонияда еңбек өнімділігін арттыру үшін, бірлесіп әрекет ету мен бәсекелестікті тиімді пайдаланады. Компаниялардың өзара бәсекелесін, әлемдік рынокқа шығуы көтермелеп отыра- ды, ал компания ішіндегі бәсекелестікке жол берілмейді.

«Компания стратегиясы» түсінігі «компания әлеуеті» түсі- нігімен тығыз байланысқан, яғни компания қызметінің бола- шағы, шектеулер мен мүмкіндіктерді анықтайтын компания- ның стратегиялық ресурстарының жиынтығы ретінде анық- тауға болады. Компанияның маңызды құрайтын әлеуеті оның бәсекелестік артықшылықтарының бар болуы: инновация, ақыл- ой ресурсы, өнімнің шарықтық ресурсы, материалды емес ак- тивтер (патент, лицензия) болып табылады. Үлкен көлемдегі есеп бойынша компания әлеуеті анықталған нарық сегментінде жұ- мыс жасайтын оның мүмкіндіктері мен перспективаларын анық- тайды. Әлеуетті зерттеу барысында оның қызметінің нарығын таңдау қатынасы бойынша бірінші кезекте әлеуетті талдау қажет.

Компания стратегиясын жасауда күрделі, өзгермелі және анық емес орта жағдайындағы арнайы бағытталған жұмыстарға қажеттілік туындайды. Бұл жағдайда ол көптеген компаниялар арасында ымыраласушылықты іздейді. Мұнымен динамикалық даму экономикасы жағдайындағы жаңа компаниялардың келі- сілген стратегиясын қалыптастырудың әдістемесін жасау мәсе- лесі байланысты.

Отандық және шетелдік кәсіпорындарда жүзеге асырыла- тын стратегияны талдау осы стратегияларды нарыққа ену көзқа- расы бойынша жіктеуге мүмкіндік береді: бұл белсенді даму және кеңею стратегиясы және тұрақтылыққа бейімделетін стра- тегия. Даму және кеңею стратегиясы келесі негізгі мақсат жетіс-

тіктеріне бағытталған: айналымды арттыру, нарық үлесін ұлғай- ту, компанияны кеңейту, қолайлы өзгерістерге қол жеткізу. Тео- рия жүзінде даму стратегиясының көптеген тәсілдері бар, бірақ ірі компаниялардың ұйымдастырушылық дамуында екі негізгі- сін атап көрсетуге болады (1-сурет).

|  |  |
| --- | --- |
| Интеграциялық стратегия | Дифференцацияға негізделген страте- гия |
| Ішкі қатаң реттеу мен тәртіп Жауапкершілікті құрылымдауЖоспарлау элементтерін қолдану Ұйымды ірілендіру тенденциясы | Дамумен байланысты функцияларды күшейтуБасқарудағы аналитикалық бастама- ны күшейтуҚұрылымдық маркетинг Ұйымдастырушылық аморфон |
| Ресурстық қамтамасыз ету | Ресурстық қамтамасыз ету |
| Ірі инвестицияҰйымдастыру технологиялық инте- грацияЖекелеген міндеттерді шешуде үйлестіруді күшейту Ресурстардың ішкі жүйелік инте- грациясы | Белсенді коорпорация Стратегиялық маркетинг Өнім инженирингісіЖекелеген бизнес-процесіндегі жаңа ресурстар түрі |

**1-сурет.**Ірі компаниялардың ұйымдастырушылық дамуының негізгі тәсілдерін аналитикалық бағалау

Тұрақтандыру стратегиясы көбіне отандық компаниялар- дың ережесіне сәйкес келеді. Ол серіктестермен жұмысты жақ- сартуға байланысты тәуекелділікті шешуде шоғырландырыла- ды. Бұл стратегия дағдарысқа қарсы іс-шаралармен байланыс- ты. Ереже бойынша бұл жағдайда компания әлеуетін шоғыр- ландыру, қаржыландыруды дамытуды тоқтатуды жүзеге асырады.

Тәуекелділік осы стратегиямен байланысты, ереже бойынша нарықтағы позицияны жоғалту, капиталды төмендету, техно- логиядағы инвестицияның жоқ болуы, қызметкерлерді ынта- ландырмау және серіктестермен қатынасты жоғалтуға алып ке- леді.

Негізгі стратегиялық жоспарлау базалық стратегияны таң- дау болып табылады. Кәсіпорынның даму циклы мен деңгейіне сәйкес стратегияның бірі таңдалуы қажет: өсу стратегиясы – кәсіпорынның барлық құрылымдық құрастырушы жүйелерінің қызмет тиімділігін арттыруға бағытталған кәсіпорынның негізгі стратегиясы; тұрақтылық стратегиясы – кәсіпорын қызметінің тұрақтылық жағдайының жетістіктеріне бағытталған; өмір сүру стратегиясы – кәсіпорынның экономикалық қызметінің жетіс- тіктерін дағдарыс жағдайында қолданады. Әрбір базалық стра- тегия үшін стратегиялық баламалар іріктеледі.

Стратегиялық менеджмент басқару практикасында, ғылым саласында жылдам дамып келеді. Стратегиялық басқару теория- сын барлық елдер фирмалар ішіне жоспар етіп енгізген.

**Негізгі әдебиеттер**:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Қосымша әдебиеттер:**

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

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

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

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

5. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

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

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

**Интернет-ресурстар:**

1.URL: [https://urait.ru/bcode/544472](https://urait.ru/bcode/544472%22%20%5Ct%20%22_blank)

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

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

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 220

2. Дәріс залы - 220