Практика сабағы 1. Стратегиялық талдаудың ғылыми негізгі қағидалары

 **Сұрақтар:**

1. Стратегиялық талдаудың ғылыми негіздері
2. Стратегиялық талдаудың әдістері

Сабақтың мақсаты**-**докторанттарға мемлекеттік басқару жүйесіндегі стратегиялық талдау ғылыми негіздерінің тұжырымдамасын талқылау

**Негізгі терминдер**: басқару, басқару жүйесі**,** мемлекеттік басқару**,** стратегия,стратегиялық талдау**,** стратегиялық талдаудың әдістері

**Сабақтың қысқаша мазмұны**

 «Стратегия» термині, гректердің «Strategos» сөзінен туындаған және «генерал өнері» немесе «адамдарды басқару өнері» деген түсініктерді беріп, болашақта мақсатты бағытталған және шешуші іс-қимыл тобын, жиынтығын көрсетеді.

Қандай деңгейдегі экономика болмасын басты мақсат, міндет бұл іс-қимыл тобы, жиынтығының нақты жағдайға байланысты ғылыми негізделініп, тұжырымдалынып және цифрлар тілімен немесе сапалық, сандық көрсеткіштермен сипатталынуы. Бұл міндеттерді шешу, іске асыру кез-келген мемлекеттің (жоспарлауды экономиканы дамытудағы басты құралдардың бірі деп есептейтін) төл істерінің бірі.

Қазіргі замаңғы түсінікте және мемлекеттік басқару, реттеу істерінде және кәсіпорындар, ұжымдар деңгейіндегі қолданылуда «Стратегия» бөлшектеніп нақтыланған, жанжақты және кешенді, іске асырылуы мақсатқа жетуді қамтамасыз ететін жоспар болып саналады. Стратегиялық жоспарлар негізінен сандық емес сапалық жоспарлау. Оның индикативтік жоспарлардан айырмашылығы мақсаттылығында, мазмұнында. Стратегиялық жоспар мәні – белгісіз болашақ және ішкі, сыртқы тұрақты өзгерістер жағдайында, ұтымды мүмкіндіктерді пайдалана жағымсыз құбылыстарын жеңе отырып нақты қойылған мақсатқа жетудің магистралды (басты) даму жолын, қызметтерін және іс-қимылдарын жасау. Осы түсінікте бұл жоспарлау үкімет басқару, атқару органдарының экономиканы реттеу, оның макроэкономикалық, микроэкономикалық тұрақты дамуын қамтамасыз етудегі басты құралдарының бірі десек қателеспейміз.

Стратегиялық жоспарлау тек макродеңгейдегі басты реттеу құралдары болып қоймай, сонымен бірге аймақтар, яғни облыстар деңгейінде де басты басқару, реттеу құралы болып саналады. Себебі облыстар экономикасы жалпы ұлттық экономиканың ажырамас бөлігі.

Он жылдық уақыт аралығына жасалынатын аймақтық стратегиялық жоспарлар болашақ әлеуметтік-экономикалық міндеттерді ұтымды шешуге бағытталады. Бірде бір экономикалық субьектаның құқықтық шеңберіне енбей, экономикалық реттегіштер мен тікелей және жанама ықпалды ұштастыра отырып, барлық субьекталардың іс-қызметтерін ортақ мүддеге бағыштап, белгіленген уақыт аралығындағы мақсаттарға жетуді қамтамасыз етуге бағытталған. Облыстар шеңберіндегі мұндай стратегиялық жоспарлар бір-бірімен тығыз байланысқан төмендегідей бөлімдерден тұрады:

1. Облыстың, қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдайының бағалануы;
2. Жоспар кезеңіндегі облыстың миссиясы мен басты даму мақсаты;
3. Экономикалық дамуы;
4. Әлеуметтік дамуы;
5. Күтілетін нәтиже;

Қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдайдың бағалануы, облыстағы әлеуметтік-экономикалық дамуды сандық, сапалық жағынан талдап, бағалап, оның жалпы мемлекет экономикасындағы рөлі мен үлесін сипаттауы қажет. Осындай талдау, бағалау негізінде облыстың әлеуметтік-экономикалық даму миссиясы мен басты мақсаты анықталынады. Ал миссия мен басты мақсат мемлекеттің стратегиялық даму жолындағы облыс рөлінен анықталынып, тұжырымдалынады.

Басты мақсат – бұл облыстың стратегиялық дамуының негізгі мақсаты. Ол қазіргі әлеуметтік-экономикалық жағдайдың негізінде анықталынып ұзақ мерзімді әлеуметтік-экономикалық даму бағытын білдіреді. Басты мақсаттарды орындау, оларға қол жеткізу үшін әлеуметтік және экономикалық салалар, сфералардағы іс-қызметтер, қимылдар стратегиясы жасалынады.

Экономикалық дамудағы негізгі стратегиялық бағыттарды анықтау үшін облыстың ішкі-сыртқы факторларына талдау жасалынады. Осы талдау негізінде облыс экономикасының басым бағыттары анықталынады. Басым бағыттардың анықталынуы, немесе оны көп тізбектегі басты буынның  белгіленуі барлық мүмкіндіктер мен күштерді осы қызметтерді шешуге шоғырландыруға мүмкіндік береді.

Басым бағыттарды анықтауда күшті, әлсіз, мүмкіндіктер және қауіп матрицасы пайдалынады. Мұндай SWOT талдауды төмендегіше көрсетуге болады:

1. Облыс экономикасының (ол мемлекет-экономикасынында) күшті,әлсіз жақтары талданып, олардың маңыздылары анықталынады,тізімдері белгіленеді.

2. Мүмкіндік және қауіпті (тиімді дамуға кері ықпал жасайтын) факторлар анықталынып талданады, олардың тізімі анықталынады.

3. Осы мәліметтер негізінде SWOT матрицасы жасалынады.

Тұжырымдалған стратегияларды іске асырудағы негізгі талап, ол оның қаржы, тағы басқа мемлекеттік реттеу құралдарымен қамтамасыз етілуі. Сол себепті әрбір стратегияның қаржылық көзі белгіленіп, сол арқылы ол тұжырымдалынуы керек.

Ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлар ағымдағы әлеуметтік-экономикалық жағдайдың талдауына, даму тенденцияларының эксперттік бағалануына, болжамдық есептеулерге негізделіне отырып төмендегідей жағдайларды анықтауға міндетті:

—         Болашақ даму мақсаттар мен міндеттер жүйесін;

—         Халық шаруашылығының маңызды басым бағыттары мен олардың іске асырылу кезеңдерін;

—         Экономика өсуінің мүмкін қарқынын және негізгі макроэкономикалық пропорцияларды;

—         Экономикадағы құрылымдық өзгерістерді;

—         Ресурстық күштерді және олардың тиімділігін, пайдалану бағыттарын;

—         Сыртқы және ішкі экономикалық саясаттың негізгі бағыттарын;

—         Шаруашылық жүйесіндегі негізгі институционалдық өзгерістерді;

Ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлар бір-бірімен тығыз байланысқан төмендегідей 4 үлкен бөлімдерден тұрады:

1)    әлеуметтік-экономикалық жағдайдың талдауы;

2)    әлеуметтік-экономикалық даму концепциясы;

3)    негізгі макроэкономикалық көрсеткіштер;

4)    ұлттық бағдарламалар.

Бірінші бөлімі төмендегідей жағдайларды суреттейді:

—         өндірістік күштердің жағдайын;

—         экономиканың ішкі және сыртқы даму тенденцияларын;

—         мемлекеттік реттеу жүйелерінің, реттегіш құралдарының ықпалдылығы мен нәтижелілігін;

—         өндіргіш күштердің сапасын, өсу динамикасын және оларға ықпал жасайтын факторларды;

—         жалпы экономикалық дамудың әлемдік экономика дамуымен салыстырмасын;

Екінші бөлім әлеуметтік-экономикалық даму концепциясы төмендегідей жағдайларды анықтайды:

—         әлеуметтік-экономикалық саясаттың стратегиялық мақсаттары мен міндеттері және басым бағыттарын;

—         мақсат, міндеттерден туындайтын, оларды іске асыруға бағытталған ұлттық бағдарламалар тізімін;

Үшінші бөлім негізгі макроэкономикалық көрсеткіштер бөлімі:

—         экономикалық өсу, дамудың болжамдық қарқынын, деңгейін;

—         экономика құрылымын;

—         экономика салалары араларындағы байланыстарды;

—         халықтың және мемлекеттік кәсіпорындардың қаржы мүмкіндіктерін суреттейді.

Төртінші бөлімі ұлттық бағдарламалар – мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық стратегиясын іске асырудың және ұлттық (жалпы халықтық) мақсаттар мен басым бағыттарға тиімді, ұтымды жету жолындағы әлеуметтік-экономикалық дамуды мемлекеттік реттеудің негізгі құралы. Ұлттық бағдарламалар жоғары тиімділіктегі ұлттық экономиканы құруға бағытталған күрделі, маңызды әлеуметтік-экономикалық, ғылыми-техникалық, экологиялық және басқада жағдайларды шешу үшін қажет.

Орта мерзімдегі және жылдық әлеуметтік-экономикалық даму жоспарларын жасаған кездерде Ұлттық бағдарламалар жоспардың «Экономикалық реттегіштері» бөлімінде, сонымен бірге экономика салаларының жоспарында және мемлекеттік қажеттіліктерді қамтамасыз етуге бағытталған бюджеттік тапсырыстарда көрініс алады.

Мемлекеттік ұлттық бағдарламалар ұлттық мүдделерге тиімді, ұтымды, сапалы жету жолында шектеулі қоғам ресурстарын жақсы бөлу, пайдалану құралы болып саналады.

Орта мерзімді жоспарлар – олар 3-5 жылдар аралығына арналып жасалынады. Бұл жоспардың қызметі:

—         әлеуметтік-экономикалық дамудың ұзақ мерзімді мақсаттары мен міндеттерін іске асыруға бағытталған мемлекеттің саясатын және экономикалық реттегіштер жүйесін анықтау;

—         стратегиялық жоспарда, мемлекеттік бағдарламаларда көрсетілген параметрлердің (индикаторлардың) жинақталуын қамтамасыз ету;

—         жоспарлау мерзімі (уақыты) аралығындағы барлық кешенді әлеуметтік-экономикалық іс-қызмет шараларын көрсету;

—         осы уақыт аралығында (3-5 жыл) мақсатқа жету жолында мемлекеттің экономикаға араласу, ықпал жасау әдістерінің негізгі бағыттарын көрсету;

Осы қызметтер (шеңберінде) негізінде ұзақ мерзімді жоспарды белгілі уақыт аралығында нақтылау жоспары, құралы деп те айтуға болады. Жоғарыда айтылған қызметтеріне сәйкес, бұл жоспарды әлеуметтік-экономикалық дамудың жоспарлы уақыт аралығындағы стратегиялық мақсаттардан туындайтын міндеттер және экономикалық реттегіштер жүйесі анықталынады.

Сыртқы ортаға талдау жасау, үлкен қауіп-қатерлерді және жаңадан ашылған мүмкіндіктерді ашу мақсатында сыртқы факторларды анықтаудың үлкен маңызы бар. Бұл қауіп-қатердің пайда болуы мен мүмкіндіктерге уақытылы болжам жасауға, алдын ала болжап білмейтін мән-жайлар туындайтын жағдайларға жоспарлар жасауға мүмкіндік береді. Олардың келесідей жеті тобы бар:

1)  Экономикалық факторларды талдау кезінде инфляция қарқыны, салық мөлшерлемесі, халықаралық төлем балансы, тұтастай алғанда халықтың жұмыспен қамтылу деңгейі және қызығушылық тудырып отырған сала, халықтың төлем қабілеті қаралады;

2)  Саяси факторларды талдау кезінде елдермен сауда жасау тарифтері жөніндегі келісімдер, кеден саясаты, жергілікті билік органдарының және орталық үкіметтің нормативтік актілері, монополияға қарсы заңнама, жергілікті банктерден несие саясаты қаралады;

3)  Нарықтық факторлар. Оған демографиялық жағдай, халық табысының деңгейі, оларды бөлу, ұйымның нарықтағы үлесі, нарық сыйымдылығы;

4)  Бәсекелестік жағдайындағы технологиялық факторларды зерделеу. Өндіріс технологиясындағы, конструкциялық материалдардағы өзгерістерді оқып үйрену әсіресе маңызды болып саналады;

5)  Бәсекелестік факторларына талдау жасау бәсекелестердің әрекетіне бақылау жасауды болжайды. Бұл ретте бәсекелестердің нарыққа қандай тауарлар шығаратыны, қандай іс-қимыл жасайтыны қаралады. Осыған орай:

— бәсекелестердің болашақтағы мақсаттары;

— олардың ағымдағы стратегиясына берілген баға;

— саланы дамыту болашағы;

— бәсекелестердің күшті және әлсіз жақтарын оқып үйренуге талдау              жасалады.

6) Әлеуметтік факторлар. Экономикалық тұрақсыздық жағдайларында, атап айтқанда әлеуметтік ортада ұйымға қауіп төндіретін көптеген проблемалар (тұтынушылар құқығын қарайтын қозғалыстың дамуы, ұлттық сана сезімнің пісіп-жетілуі және т.б.) туындайды.

7) Халықаралық факторларға талдау жасау. Сыртқы саудаға мемлекеттік монополияны жою осы факторлардың маңызын арттырды. Шетелдегі ахуалды, өзге елдер үкіметтерінің саясатын көңіл қойып қадағалау арқылы, шетелдік бәсекелестерге қарсы үкіметтен болатын қорғау шараларын назар сала отырып, қадағалап отыру қажет.

Басшылық сыртқы қауіп-қатерлер мен ішкі күшті және әлсіз жақтарын салыстырып болғаннан кейін, стратегиясын айқындауы мүмкін. Ұйым алдында төрт негізгі стратегиялық балама тұрады: шекті өсу, өсу, қысқарту және ұштасу.

Шекті өсу. Бұл ұйымдардың басым көпшілігінің стратегиясы. Инфляцияны ескере отырып түзетулер енгізілген, қол жеткен табыстар арқылы мақсаттарды айқындау осы стратегияға тән болып саналады. Шекті өсу стратегиясы негізінен ұйым өзінің  жағдайына қанағаттанған кезде, баяу дамитын немесе технологиялар өзгермеген өнеркәсіп салаларында қолданылады. Ұйым бұл баламаны өте жеңіл, неғұрлым ыңғайлы және аз тәуекелге баратын іс-қимыл тәсілі ретінде тандайды.

Өсу. Өсу (өркендеу) стратегиясы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді деңгейдің оның алдындағы жылдың көрсеткіштері деңгейінен жыл сайын маңызды түрде көтерілу жолымен жүзеге асырылады. Ол, технологиялары тез өзгеріп отыратын серпінді дамушы салаларда қолданылады. Дағдарысқа ұшыраған нарықты тастап кету үшін өз фирмаларын диверсификациялауға (өнімдер номенклатураларының алуан түрлерін шығаруға) ұмтылушы жетекшілер, осы бағытты ұстануы мүмкін. Ішкі және сыртқы өсу болуы мүмкін. Ішкі өсу тауарлардың түт-түрін (ассортиментін) көбейту жолымен жүзеге асуы мүмкін. Сыртқы өсу тік немесе көлбеу бағытты өсу формасында бір-біріне жақын салаларда болуы мүмкін.

Қысқарту. Операцияларды оңтайландыру және қайта бағдарлаудың терең ойластырылған, ақылға қонымды жолы болып саналғанда қысқарту баламасы таңдап алынады. Қысқарту баламасы шеңберінде келесідей бірнеше нұсқалар таңдап алынуы мүмкін:

—         тарату. Ұйымның материалдық қорлары мен активтерін толық сату қысқартудың неғұрлым радикалды жолы болып саналады;

—         егер бұл кәсіпорынға пайда әкелетін болса, басы артық нәрселерден құтылу;

—         қысқарту және қайта бағдарлану.

Компания қызметі көрсеткіштерінің нашарлауы экономикалық құлдырау кезінде жалғаса беретін болса немесе жай ұйымды құтқарып қалу үшін, жиі түрде қысқарту стратегиясын таңдап алады.

Әдетте, бірнеше салаларда белсенді іс-қимыл жасаушы ірі фирмалар жоғарыда аталған барлық баламаларды ұштастыру стратегиясынан ұстанады.

Ұйымның ұзақ мерзімдік тиімділігін қамтамасыз ету стратегиялық баламаларды таңдау мақсаты болып саналады. Стратегиялық таңдауға алуан түрлі келесі факторлар әсерін тигізеді:

1) Тәуекел. Компания үшін тәуекелдің қандай деңгейі қолайлы екенін анықтау қажет. Жоғары тәуекел дәрежесі компанияның өмір сүруі үшін қауіпті болып саналады.

2) Бұрынғы стратегияны білу.

3) Қожайын туралы пікір. Нақты стратегиялық баламаларды таңдау кезінде акция иелері басшылық жасау икемділігін шектейді.

4) Уақыт факторлары.

Стратегиялық баламаларды таңдау кезінде, факторларды білуден өзге, бүкілімен бөлісетін, оның болашағын болжайтын форманың тұжырымдамасы қажет болады.

**Стратегиялық басқару**– берілген мекеменің мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізу үшін өз ресурстарын басқаруы. Стратегиялық басқару берілген мекеменің мақсаттарын анықтау, бәсекелестік орта мен ішкі ұйымдастыруды талдау, стратегияларды бағалау және олардың барлық мекемеге жайылғанын қамтиды.

Негізінде, стратегиялық басқару, мекеменің өзінен шыққан немесе бәсекелестерден келген, мекеменің алдында тұрған мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлерді тануды қамтиды, және, мекеменің бәсекелестерімен салыстырғанда міндеттерін қалай атқаратындығын анықтайды. Стратегиялық басқару жағдайды ішкі және сыртқы жақтан бағалай білуді талап етеді. Стратегиялық басқару бірнеше ой мектептеріне бөлінеді. Сипаттама тәсілі стратегиялар іс жүзінде қалай жасалғанына бас назар аударады, ал директивалық тәсіл, стратегияларды қалай әзірлеуі тиіс екендігін баяндайды. Бұл мектептер стратегиялардың қалай дамытылғанына қарай ерекшеленеді: барлық қатерлер мен мүмкіндіктер ескерілген талдау процесі арқылы немесе жалпы бағыттаушы қағидаттар арқылы.

1- миссияны

қалыптастыру

3-сыртқы ортаны бағалау және талдау

2-міндетті бекіту

4-Мекеменің ішкі әлсіз және күшті жақтарын басқарды зерттеу

5-баламалы стратегияны талдау

7-стратегияны жүзеге асыру

6-Стратегияны таңдау

8-бағалау және бақылау

Сурет-Стратегияны құру алгоритмі

Бизнес мәдениеті, қызметкерлердің дағдылары мен бәсекелестілігі, сондай-ақ ұйымдық құрылым, ұйымның алдына қойылған мақсаттарына қол жеткізуіне әсер ететін маңызды факторлары боп саналады. Икемсіз компаниялар тез өзгеретін ортада табысқа жетуді қиын деп санайды. Стратегияларды әзірлеу және оларды іске асыру арасындағы бөгеттер менеджерлерге тиімді мақсаттарының орындалған-орындалмағанын анықтауға қиындық туғызады.

Ұйымның жоғарғы басқару оның стратегиясы үшін ақыр соңында жауапты болғанымен, бірнеше рет стратегиялар төменгі деңгейдегі басшылар мен қызметкерлердің іс-әрекеттері мен идеялары арқылы басталды. Ұйымның бас директорға сүйенгеннен гөрі стратегияға жұмыс атқаратын бірнеше қызметкерлерге сүйене алады. Ұйым басшылары өткен стратегиялардан үйренуге және ірі қоршаған бизнес ортаны зерттеуге назар аударады. Кейіннен, бұл білім болашақ стратегияларды әзірлеуге және қызметкерлердің іс-әрекеттері компанияның алға басуға бағытталғанын кадағалау үшін қолданылады. [[1]](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F%D0%BB%D1%8B%D2%9B_%D0%B1%D0%B0%D1%81%D2%9B%D0%B0%D1%80%D1%83#cite_note-1)

Стратегиялық басқару пәні 1950-інші және 1960-жылдары шыққан. Көптеген ерте салымшылардың арасында ең ықпалды Питер Drucker, Филипп Selznick, Альфред Чандлер, Игорь Ansoff және Брюс Хендерсон болды. Пән мың жыл артқа «стратегия» тақырыбындағы ойлар мен мәтіндерден туады. 1960 дейін, «стратегия» термині бірінші кезекте соғыс пен саясатқа қатысты қолданылған, бизнеске қатысты емес. Көптеген компаниялар 1960 жылдары тұжырымдау және жүзеге асыру процестерін әзірлеу және жүзеге асыру үшін стратегиялық жоспарлау функцияларын салған.

Питер Drucker, мансабы бес ондыққа созылған, керемет теоретик және басқару кітаптарының авторы болған. Ол 1954ғы Басқару Практикасы кітабында іргелі стратегиялық мәселені көтереді: «... біздің бизнесіміз не? деген сұрақты көтеру және оны мұқият зерттеу және дұрыс жауап табу – топ-менеджментінің бірінші міндеті» деп жазады. Ол жауапты тұтынушылар анықтайды деп жазды. Ол нарық жағдайы, инновациялар, өнімділік, физикалық және қаржылық ресурстар, қызметкер орындау және көзқарасы, табыстылық, менеджер орындау және дамуы, сондай-ақ мемлекеттік жауапкершілік секілді мақсаттар белгіленуі тиіс сегіз бағыттарын ұсынды.

1957 жылы Филипп Selznick ӘТК өзін басқа қызметтерден ажыратуға тырысқанына қарай «айырым құзыреттілік» деген сілтеме терминінді бірінші рет пайдаланды. Ол сыртқы ортаның мән-жайы ұйымның ішкі факторларына сәйкестіру идеясын рәсімдеді. Бұл негізгі идеяны 1963 жылы Кеннет Р. Эндрюс фирманың күшті және әлсіз жақтарын бизнес ортадағы мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлер аясында бағалайтын, біз қазір SWOT деп атайтын талдауына одан әрі әзірледі.

Альфред Chandler барлық қамтитын стратегия шеңберінде басқару қызметін үйлестіру маңыздылығын мойындады. Функциялар арасында өзара қатынас, әдетте, департаменттер арасындағы алға және артқа ақпаратты тасымалдауы менеджерлермен өңделенетін болған. Chandler Болашаққа ұмтылған кезде ұзақ мерзімді перспективасының маңыздылығын атап өтті. Оның 1962 Стратегия мен Құрылым атаулы мағызды жұмысында , Chandler ұзақ мерзімді үйлестірілген стратегиясы компанияға құрылымын, бағытын мен фокусын анықтауға қажет екенін көрсетті. Ол қысқасы, «құрылым стратегияны басшылыққа алады» дейді.

Chandler: «Стратегия кәсіпорынның негізгі ұзақ мерзімді мақсаттарының айқындауы және іс-қимыл курсын қабылдау және де осы мақсаттарға жету үшін қажет ресурстарды бөлу» деп жазды.

Игорь Ansoff Chandlerдің жұмысына ұғымдар және сөздік қорын қосқан. Ол нарыққа ену, өнімді дамытуға, нарықты дамытуға және көлденең және тік интеграция және әртараптандыруға арналған стратегияларды салыстыруға торды әзірледі. Ол басқару жүйесі болашаққа дайындалуға торды пайдалануы мүмкін екенін сезді. Оның 1965 классикалық Корпоративтік Стратегиясында, ол шындық және мақсаттар арасындағы алшақтықтарды нақтылау және ол «алшақтық азайту іс-шаралары» деп аталатын концептті дамыту үшін алшақтық талдауды әзірледі. Ansoff стратегиялық басқару үш бөліктен тұрады деп жазды: стратегиялық жоспарлау; фирманың оның жоспарларын шындыққа айналдыру шеберлігі; және фирманың өз ішкі өзгерісткерге төзімділігін басқару шеберлігі.

Брюс Хендерсон, Boston Consulting Group негізін қалаушысы, 1968 жылы тәжірибе қисық тұжырымдамасы туралы жазған, 1965 жылы жұмысын бастапқы ретінде алған. Тәжірибесі қисық бұл әр жолы жиынтық өндіріс екесе көбеетін болса бірлікке деген өндірістік шығындар 20-30% -ға төмендейтін гипотезаға жатады. Бұл жоғары нарық үлесіне және ауқымдық экономикасына қол жеткізуге аргументін қолдады.

Портер 1980 жылы компаниялар олардың көлемі немесе қол жеткізуге ұмтылған бәсекелі басымдық, төмен өзіндік құны немесе саралау ма туралы, таңдау жасауға керек екенін жазды.

Сараланған тартуындармен өнеркәсіп және тұтынушыларға бағыттау стратегияның идеясы (яғни, бәсекелестiк позициялары) үлкен ауқымдағы және төменгі құны бағытталған тәжірибе-қисық әсер стратегиясы парадигмасынан бас алды. Портер қайтадан стратегия парадигмасын 1985 жылы қайта қарады да , ұйымдармен жүзеге асырылған жоғары өнімділік процестер мен қызметтер, олардың құн тізбегінің бөлігі ретінде бәсекелі басымдықтың іргетасы екенін, осылайша стратегияның процесс көрінісі баяндалғанын жазды.

Стратегия табиғаты:

1985 жылы профессор Ellen Earle-Chaffee, әдетте 1970 болған стратегиялық басқару консенсусыне қарай, стратегиялық басқару теориясының негізгі элементтері осындай болады деген ойларын қорытындады:

* Ұйымның өз іскерлік ортасына бейімделуі керек;
* Сұйық және күрделі болып табылады. Өзгерістер құрылымсыз қайталмайтын жауаптар талап ететін жағдайларға жаңа комбинацияларын жасайды;
* Бағытын қамтамасыз ету арқылы бүкіл ұйымға әсер етеді;
* Стратегия қалыптастыру процестерін, сондай-ақ стратегия мазмұнын жүзеге асыруын қамтиды;
* Арнайы жоспарланған және шұғыл жоспардан тыс болуы мүмкін;
* Бірнеше деңгейде жүзеге асырылады: жалпы корпоративтік стратегия, сондай-ақ жеке бизнес стратегиялары;
* Тұжырымдамалық және аналитикалық ой процестерді қамтиды.

Chaffee осы нүктеге дейін зерттеулер өзара айрықша емес стратегияның үш моделін анықтаған да одан әрі былай деп жазды:

Сызықтық стратегиясы: жоғарыда Chandler анықтауының желілері бойымен жоспарлы мақсаттар мен бастамаларды анықтау және ресурстарды бөлу. Бұл стратегиялық жоспарлау тәсілдердімен ең дәйекті болып табылады және бұның ұзақ жоспарлау көкжиегі болуы мүмкін. Стратег қоршаған ортамен «айналысады», бірақ ол орталық алаңдаушылық емес.

Бейімді стратегиясы: Бұл модельде ұйымның мақсаттары мен қызметі, ең алдымен биологиялық организмға ұқсас қоршаған ортаға бейімделу керек. Үздіксіз бейімделу қажеттілігі жоспарлау терезені азайтады немесе жояды. Мұнда нәтижесінен (голдары) гөрі одан да көп назар оның құралдарына ( ортаны қарай ресурстарды жұмылдыру ) бөлінеді. Стратегия сызықтық модельге қарағанда, орталықтандырылған болып табылады.

Түсіндірме стратегиясы: сызықты және бейімдеу модельдер қарағанда соңғы және аз дамыған моделі боп табылатын, түсіндіру стратегиясы, «жеке қарым-қатынасты немесе ұйымдастырушылық қатысушылардың концептуализация және басшылық мақсатына салынған метафоралар бағдарлауына» алаңдаушылықты білдіреді. түсіндіру стратегиясын мақсаты мүдделі тараптардың ақылындағы заңдылық немесе сенімділік болып табылады. Ол ұйымның физикалық өніміне қарағанда, тұтынушылар санасына ықпал ететін рәміздер мен тілге көңіл аударады.

2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарының ерекшеліктері Әлемдік трендтерді терең талдау және сценарийлік жоспарлау. 7х7 жоспары – нақтылық (жүйелі реформалар мен бастамалар) пен даму жағдайларын (басымды саясаттар) теңдестірілген үйлестіру. Экономиканың үш нақты өсу драйвері. Бастапқы даму сатысындағы елдерге тән салалық жоспарлаудың айқын көрінбейтін жүйелі салааралық реформаларға баса назар аудару. Қазақстанның бәсекелестік артықшылықтары пайдаланылады. Сапалы өсу қағидаты. Дамыған 30 елдің қатарына кіру үшін әсерге, индикаторларға ерекше көңіл бөлу. Даму сатысы ілгері елдердің жоспарларына тән таза экономикалық жоспардың шеңберінен шығады. 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары – Қазақстан Үкіметінің Үшінші жаңғырудың міндеттерін орындау жөніндегі жұмыс жоспары. Қазақстандық даму моделінде Стратегиялық жоспарлар мақсаттар мен ниеттерді жариялап қана қоймайды. Біздің жоспарлар – бұл «болашаққа өту көпірлері». Жоспарлау – елді дамытудың жұмыс құралы. Болашақты пайымдауға, Үкіметтің не және не үшін жасап жатқанын түсінуге Қазақстанның бизнесі де, қарапайым азаматтары да, әлемдік инвестициялық қоғамдастық та мұқтаж.

**Ұсынылатын әдебиеттер тізімі:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Қосымша әдебиеттер:**

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

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