2 Дәріс - Стратегияны дайындаудың кезеңдері

1 Стратегияны дайындаудың кезеңдері

2. Стратегияны дайындаудың кезеңдерінің ерекшеліктері

 Дәрістің мақсаты – магистранттарға жан-жақты жүйелі түсіндіру

Стратегияны әзірлеу процесі

Компания стратегиясын жасау және оны орындаудағы басқарушылық процесс – бес ке- зеңнен тұратын тұрақты әрі үздіксіз процесс. Осы кезеңдерде жеке тоқталып өтейік:

1. Компанияның ұзақмерзімді бағытын анықтайтын стратегиялық пайымдау, компания- ның бизнесін сипаттайтын миссиялық мәлімдемені, стратегиялық пайымдау пен миссияға жетуіне бағыт беретін басты құндылықтарды айқындау.

2. Компанияның жұмыс көрсеткішін бағалау және ұзақмерзімді бағытта даму процесін қадағалау үшін мақсаттарды белгілеу.

3. Менеджменттің алға қойған келешек нәтижелері мен көрсеткіштеріне қол жеткізуге лайық стратегияны әзірлеу.

4. Таңдалған стратегияны тиімді іске асыру және орындау.

5. Компанияның ұзақмерзімді бағытында, мақсатында, стратегиясында немесе страте- гияны жүзеге асыру тәсілінде қажет болатын түзетулерді анықтау үшін сыртқы орта мен компа- нияның ішкі жағдайын, нәтижелерін бағалау және сараптау.

. Модель стратегиялық бағытқа, тиісті мақсаттарға және стратегияны жасау-орындау тәсіл- деріне қатысты шешімдер қабылдау кезінде бірқатар ішкі-сыртқы факторды бағалауды басқару қажеттілігін суреттейді. Менеджменттің стратегиялық менеджмент процесінде қабылданған шешімдері басым экономикалық ахуал мен бәсеке ортасын, сондай-ақ компанияның ішкі ресурстарын және бәсекеге қабілетті мүмкіндіктерін қалыптастыруы тиіс.

Компанияда алға қойған мақсатына қол жеткізе алмаған кез келген көрсеткіш процестің алғашқы төрт кезеңінің бірінде түзетуді талап етеді.

Компанияның қызметті жүзеге асыруы кезінде күш-жігерінің азаюы мүмкін. Осыған орай компания стратегиясының әлеуетін толық пайдалану үшін жаңа тактиканы әзірлеуі керек.

Егер менеджмент компанияның атқарушылық қарым-қабілеті, күші жеткілікті екенін анық- таса, ол компанияның бизнес стратегиясының негізіндегі болжамдарға қарсы тұруы керек.

Сонымен қатар компанияның ішкі қабілеттері мен бәсеке жағдайына сәйкес келуін жақ- сарту мақсатында басшылық стратегияны өзгертуге атсалысуы тиіс. Компанияның бәсеке стратегиясы дұрыс деп бағаланса, онда менеджмент компанияның алдына өте биік мақсаттар қояды.

Стратегияны қалыптастыру және орындау процесіне қатысты шешімдерді тудыратын факторларды ескеру маңызды. Бұл орайда оларды екі топқа топтастыра отырып атап өткен орынды:

Сыртқы ескертпелер тұрғысында мына сұрақтарға жауап беру керек:

1. Компанияның қазіргі стратегиялық курсымен ұштасуы өсім мен табыс үшін оңтайлы мүмкіндіктер тудыра ма?
2. Индустрия мүшелері қандай бәсеке күшімен бетпе-бет келуде және олар компанияның өсімі мен кірісін көбейтуге не азайтуға әрекет жасауда ма?
3. Индустрияның өзгеруіне қандай факторлар әсер етеді және олар компанияның бола- шағына қаншалықты ықпалды?
4. Болашақтағы бәсекелік табыстың негізгі факторлары қандай және индустрия
5. Болашақтағы бәсекелік табыстың негізгі факторлары қандай және индустрия осындай қабілеттері бар компанияларға тәуір пайда табу үшін жақсы перспектива ұсына ма?

Ішкі ескертпелерде ескеретін мәселелер:

1. Компанияда тартымды тұтынушы құндылығының ұсынысы бар ма?
2. Компанияның бәсекеге қабілетті маңызды ресурстары мен қарымы қандай және олар тұрақты бәсекелік артықшылықты қалыптастыруға жеткілікті ме?
3. Компанияның нарықтағы мүмкіндіктерді игеріп, сыртқы қауіптерді жоюы үшін толайым бизнесі мен бәсеке күші бар ма?
4. Компанияның шығындары негізгі бақталастарымен бәсекелесуге қабілетті ме?
5. Компания негізгі қарсыластарымен салыстырғанда, бәсекеге қабілетті ме әлде әлсіз бе?

Мұндай жағдайларды стратегиялық өзгеріс нүктесі деп атауға болады.

Компания стратегиялық өзгеріс нүктесіне жеткенде, басшылық компанияның бағыты туралы қатаң шешім қабылдайды. Өйткені белгіленген курстан бас тарту айтарлықтай тәуе- келге әкеледі.

Компанияның стратегиялық жоспары болашақ бағытты айқындап, мақсат пен страте- гияларды белгілейді.

Дегенмен нарықтағы өзгерістерге жауап беру компанияны тоқырауға әкеп тірейді немесе құлдырау түйткілімен айналысу мүмкіндігін азайтады, яки өсімнің жаңа игі мүмкіндіктерін шектейді.

Стратегиялық менеджмент процесінің алғашқы үш кезеңі стратегиялық жоспардың негі- зін қалайды. Стратегиялық жоспар компанияның өсім бағытын анықтайтын даму соқпағын салады. Стратегиялық және қаржылық мақсатты айқындап, діттеген іскерлік нәтижеге жету үшін пайдаланылатын бәсеке қадамы мен тәсілін белгілейді.

Тұтастай алғанда, жақсы ойластырылған стратегия үш бағытты қамтиды: айрықша құзы- рет, салалар және ресурстарды орналастыру. Айрықша құзырет – ұйымның жоғары кәсіби деңгейде қызметі.

Мысалы, A&F компаниясының айрықша құзыреті – оның бәсекелестеріне қарағанда, жеткізу тізбегін тиімді басқару қабілетінде. Ол тәуліктік тұтынушыларға арналған преференцияларды күнделікті нақты сату нүктелері арқылы қадағалайды, Гонконгқа және басқа да азиялық өндіріс орталықтарына тапсырыстарды цифрлық түрде жөнелтіп, АҚШ-қа өнімдерді 747 ұшағымен жеткізіп, 48 сағатта дүкендерді қажетті тауарлармен қамтамасыз етеді. Басқа бәсекелестерге әдетте осы тапсырыстарды орындау үшін бірнеше апта немесе тіпті бірнеше ай қажет болады, A&F бұл айрықша құзыретті бәсекеге қабілетті болу үшін пайдаланды. Бірақ А&F әлі де инновация енгізуді тоқтатпады. Жақында A&F «Желілерді басқару динамикасы» аталатын жеткізу тізбегін жүзеге асырды, ол жеткізу тізбегі процесін оңтайландыруға және нақты уақыт шегін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Жүйе A&F компаниясының 30 сауда серіктесі мен халықаралық бизнес бөлімшелері арқылы әлеуетті дағдарыстарға: транзиттік кешіктірулерді қадағалауға, көрсетуге және жеткізуге қатысты толық ақпарат береді. A&F жаңа жүйесі циклдің уақытын қысқартатынын және дүкендердің «түгендеу» бөлімдерін жақсарту арқылы қолжетімділікті арттыратынын анықтады.

Стратегия ауқымы ұйым бәсекелесе алатын нарықтар спектрін ерекшелейді. Hershey Foods кондитерлік бизнес салаларында да, азық-түлік өнімдерін өңдейтін басқа да салаларда жұмысын шектеді. Керісінше, оның ең үлкен бәсекелесі – Mars жануарларға арналған тамақ өнімдері мен электроника өнеркәсібінде басқалармен қатар бәсекелесу арқылы кең ауқымды салаларды игерді. Конгломераттар деп аталатын кейбір ұйымдар ондаған, тіпті, жүздеген нарықта бәсекелеседі. Стратегия, сондай-ақ ұйымның болжанған ресурстар аясын кеңейту жоспарын қамтиды – ол бәсекелесетін салаларда өз ресурстарын қалай таратуға болатынын қарастырады. Мысалы, General Electric, АҚШ-тағы операцияларын Еуропа мен Азиядағы жаңа кәсіпорындарға инвестиция салу үшін пайдаланады. Сонымен қатар фирма отандық нарықта әртүрлі салаларға немесе Латын Америкасына көбірек инвестиция салуға шешім қабылдауы мүмкін.

Қайда және қалай инвестициялауға қатысты таңдау ресурстар аясын кеңейту мәселелерін көрсетеді. Олай болса, аталмыш бағыттарды ескере отырып, стратегияны қалыптастырудың

көрсетеді. Олай болса, аталмыш бағыттарды ескере отырып, стратегияны қалыптастырудың бірінші кезеңіне назар аударайық.

1-кезең: Стратегиялық пайымды, миссияны және басты құндылықты әзірлеу,

Стратегияны қалыптастыру және оны іске асыру процесі кезінде компания басшылары компанияның қандай жолмен жүруі керек екеніне мән беріп, нарықтағы позициясын айқын- дайды. Болашақ өнімділік бастауын, оны дамыту процесін компания тауар, қызмет ұсынысын өзгерту арқылы анықтайды.

Компанияның бағыты мен болашақ өнім – клиент – нарық – технологиялық бағдар жөнін- дегі топ-менеджменттің көзқарасы компанияның стратегиялық пайымын білдіреді.

Айқын көрсетілген стратегиялық пайым акционерлердің мүдделі тараптарына «компа- нияның қайда бара жатқаны» жайлы ұмтылысын жеткізеді.

Бұған қоса компания қызметкерлерінің энергиясын ортақ бағытқа арнауға ықпал етеді. Мысалы, Генри Фордтың гараждағы әрбір автокөлікке қатысты пайымдауы зор күшке ие еді. Себебі ол серіктестерінің қиялын дөп басып, Ford Motor Company ресурсын жұмылдыруға бағытталған ішкі күш-жігерді қолдады. Сонымен қатар компанияның стратегиялық әрекеттерінің маңызын бағалау үшін ол жол бастаушы ретінде қызмет етті.

Айқын пайымдау белгілі бір ұйымға тән және басқаларға ұқсамайтын айрықша табиғатымен ерек.

Негізінен, мұндай мақсат біз жаһандық көшбасшыға айналамыз немесе өз таңдауымыз- ды жасаған кез келген нарықта клиенттердің басты қалауына айналамыз дейтін кез келген жүздеген ұйымға тән жалпыға ортақ пікірге ұласа бермейді және олар сан алуан мүдделі тараптардан консенсустық келісімді қабылдайтын, тек бір сөйлеммен ғана жақсы көзқарас қалыптастыруға міндеттелетін комитеттің өнімі де емес.

Стратегиялық пайым құнды менеджмент құралы ретінде менеджменттің өз бизнесін қандай деңгейде көргісі келетініне талап қойып, менеджерлер стратегиялық шешімдерді қабылдау барысында оларды сілтеме оймен қамтамасыз етуі қажет.

Компанияның веб-сайттарында, жыл сайынғы есептерінде кездесетін көзқарас, пайым, пікірлердің легіне қарағанда, компанияның болашақ өнімі – нарық – клиент – технологиялық амал туралы өте аз айтатынын байқауға болады.

Компанияның стратегиялық жоспары компанияның болашақ бағытын, мақсатты көрсет- кіштерін және стратегиясын қамтиды.

Стратегиялық пайым компанияның қайда бара жатқанын және компанияның болашақ өнімі – нарық – клиент технологиясын сипаттайды.

Джон П. Коттер «Leading Change» журналында Тиімді пайым тұжырымдамасының сипат- тамаларын ұсынған болатын:

Бірінші сипаттама – графикалық менеджменттің жасауға тырысқан, нарық позициясына ұмтылған компанияның келбетін бейнелеу.

Бағыттаушы – болашаққа арналған менеджменттің стратегиялық бағытын және компа- нияны болашаққа дайындауға көмектесетін өнім – нарық – тұтынушы – технологиялық өзгеріс түрлерін сипаттайды.

Діттелген – шешім қабылдау және ресурстарды бөлу кезінде менеджерлерге бағыт-бағдар беруге арналған әдіс.

Икемді – бұл орнықты көзделмеген мұрат, сондықтан, менеджментке клиенттердің талға- мын немесе технологияны өзгертуге мүмкіндік береді.

Ықтимал – компанияның жетістікке қол жеткізе алатын негізгі саласы.

Қажетті – ұстанған бағыттың игі іскери мәні бар екенін көрсетеді.

Оңай байланысу – мәселенің анық-қанығы 5-10 минут ішінде түсіндіріледі. Мінсіз қарапа- йымдылыққа, ұмытылмас «ұранға» дейін қысқартыла алады (Генри Фордтың «әрбір гараждағы машина» секілді атақты стратегиялық мұраты).

Hugh Davidson өз кезегінде компанияның стратегиялық пайымындағы жалпы кемшіліктерді бөліп көрсеткен, атап айтқанда стратегиялық пайым:

Белгісіз немесе аяқталмаған болуы – компанияның қай бағытта екені және келешекке дайындалу үшін қандай қадам жасап жатқаны туралы қысқаша ақпарат.

Болашаққа бағытталмаған – компания менеджменті қазіргі заманғы өнім – нарық – клиент – технологиялық дітті қалай өзгерту керектігін көрсетпейді.

Тым ауқымды – компанияның барлық бағыттар бойынша

Тым ауқымды – компанияның барлық бағыттар бойынша басқару қабілеті, кез келген мүмкіндікке ұмтылуы немесе кез келген бизнеске кіруі.

Қызықсыз – компания қызметкерлерін ынталандыру немесе акционерлердің компанияның бағытына деген сенімін күшейту мүмкіндігінің аздығы.

Айрықша емес – компанияның бірегей ерекшелігін қамтамасыз етпейді; кез келген ин- дустрияның кез келген компаниясында қолданылады (бір нарықта жұмыс істейтін бақта- ластармен қоса).

Тым күшейтпелі – компанияның стратегиялық бағытындағы танымал жетекші, жаһандық яки бүкіләлемдік жетекші немесе клиенттердің басты таңдауы өзіне түскені сияқты ерекшелікті айтудан басқа ләм-мим демейді.

Көптеген компания стратегиялық пайымды әдемі сөздің жиынтығы ретінде қарап, ком- панияның ресми стратегиялық пайымының қалыптасуын сәнді деп есептейді.

Стратегиялық пайымның маңызы

Стратегиялық пайымның мәні мен маңызынан компанияның төменгі деңгейдегі менед- жерлері мен қызметкерлері хабардар болмаса, оларға дұрыс түсіндірілмесе, онда оны құнсыз деп есептей беріңіз.

Компания жұмысшылары мен шешім қабылдаушылары пайымды толық түсініп, мең- гермейінше, оның жүзеге асырылуы екіталай.

Әдетте ұйым мүшелеріне түсіндіру жұмысы «біз қайда бара жатырмыз? Оған қадам басуымыздың себебі неде?» деген сұрақтарға жауап беру арқылы жүргізіледі.

Ұйым басшылары мүмкіндігінше компания жұмысшыларына мұраттың қыр-сырын ұғындыруы қажет.

Ең дұрысы, басшылық өздерінің көзқарасын қол астындағы жұмысшы-қызметкерге түсі- нікті тілмен жеткізуі тиіс әрі олардың назарын аудартатындай деңгейде айтылса құба-құп.

Мүдделі әрі сенімді пайымның үлкен мотивациялық құндылығы бар. Мұны тас қалаушы адамның ғасырларға төтеп беретін ғибадатхана салуға деген құлшынысымен сипаттасақ та артық емес.

Сондықтан компания тізгінін ұстаушылардың келешекке қарай кемел сапарында әрі се- німді, әрі шалқар шабыт сыйлайтын бағдарды бейнелей алу қабілеті – тиімді стратегиялық көшбасшылықтың маңызды элементі.

Пайымның берілу мәні

Компанияның пайымы кейде жұмысшыларға оны оңай жатталатын жарнама ұранында қолдану арқылы жеткізіледі.

Бірқатар компания өз пайымының өзегін ойып алып, қысқа ұранмен береді. Мысалы, Nike компаниясының ұстанымы «Әлемдегі әр спортшыға инновация мен шабыт сыйлау» жарнама ұраны аясында көрініс берген.

The Mayo Clinic «Әр науқасқа мейіріммен қамқорлық көрсетеміз» десе, Гринпис ұйымы «Қоршаған ортаны аялаймыз, экологиямен бірге алға жылжимыз» деген слогандарында компания көзқарасын паш еткен. Ұйымның бағыт-бағдарын, идеясын жіті түсінуге қысқа слоганның ықпалы ерекше. Сондай-ақ оны жұмысшыларға «қайда, қалай бара жатқанымызды және ол жолға неге түскенін» ескертпе ретінде бірнеше рет қайталап айтып отырудың пайдасы зор.

Мұның бәрі ұйым мүшелеріне серпін соқпағында кездесетін кедергіден аттап өтуге кө- мектеседі.

Компания пайымынан қызметкерлердің хабардар болуы, жіті түсінуі – компанияның алға қойған мақсаттарына жеткізетін іс-әрекеттерді тиімді атқартуға әсер ететін мықты құрал.

Жағымды естіліп, жеңіл қабылданатын пайымның мәні

Сәтті көзделіп, көпшіліктің көңілінен шыққан пайым бірнеше жағдайда өзін-өзі ақтайды:

1. Алдымен жоғары басшылық фирманың ұзақмерзімді даму бағыты жайлы өз пікірін айқындайды.
2. Барлық деңгейдегі менеджменттің сәтсіз шешім қабылдау тәуекелін төмендетеді.
3. Бір арнаға тоғысқан мұратты шынайы өмірде қолдануда ұжымның қолдауын табуға көмектесетін нақты құрал ретінде танылады.
4. Ведомстволық миссияларды қалыптастыру кезінде төменгі деңгейдегі менеджерлерге шамшырақ қызметін атқарады.
5. Әрі ұйымның келешек қадамына әзірлік жасауға жәрдемдеседі.

Стратегиялық пайым пен миссиялық мәлімдеменің айырмашылығы айқын: стратегия- лық пайым компанияның «қайда бара жатқанын» байқайды.

Ал компанияның миссиялық мәлімдемесі ағымдағы бизнесті және оның мақсатын, яғни «кім екенін, не істейтінін, неліктен онда екенін» түсіндіреді.

**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