

# МАЗМҰНЫ / СОДЕРЖАНИЕ / CONTENT

**Конференция атауы:**

«Жастар мен ғылым: бүгінгі мен болашағы» халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференция материалдар жинағы

**Название конференции:**

Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Молодежь и наука: настоящее и будущее»

**Conference name:**

International Scientific and Practical Conference "Youth and Science: Today and the Future" Proceedings

**Жинақ / сборник:**

II том, 5 сәуір 2024, Атырау

**ISBN:**

978-601-262-550-9

**Секция:**

IV.I ЖАҢА ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ БАҒДАРЫ / ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ НОВОГО КАЗАХСТАНА

**Жинақтағы жариялану нөмірі:**

№ 28

**Мазмұндағы беті / жинақтағы беттер:**

145 / 145-151

**Автор(лар):**

Тынышбекова Эльза Болатқызы

**Мақала атауы:**

ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫНДЫ ДАМУДЫҢ НЕГІЗІ РЕТІНДЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

ӘӨЖ 06.52.35

## ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫНДЫ ДАМУДЫҢ НЕГІЗІ РЕТІНДЕ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

**Тынышбекова Эльза Болатқызы**

[elza.tynyshbekova@mail.ru](mailto:elza.tynyshbekova@mail.ru)

«Салаладағы менеджмент» білім бағдарламасының 3 курс студенті

Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті, Атырау қ., Қазақстан Республикасы

Ғылыми жетекші, магистр, аға оқытушы - **Кенжеғалиева Г.Б.**

Қазіргі экономикада көптеген табысты шетелдік және отандық кәсіпорындардың тәжірибесі шаруашылық жағдайында өндірістік-шаруашылық қызметті жоспарлау олардың жұмыс істеуінің, экономикалық өсуі мен дамуының басты шарттарының бірі болып табылатындығын көрсетеді.

Менеджменттің негізгі функцияларының бірі - жоспарлау, бұл не істеу керек, ол үшін қандай ресурстар қажет және нәтижеге кім жауап беруі керек екендігі туралы алдын-ала шешім қабылдау.

Жоспарлау дегеніміз-мақсаттарды, басымдықтарды ғылыми негіздеу, оларға жетудің жолдары мен құралдарын анықтау процесі.

Экономикалық қызметтің тиімділігі, рентабельділігі, бәсекеге қабілеттілігі, сондай-ақ қаржылық ресурстарды тиімді басқару үшін оңтайлы мүмкіндіктерді қамтамасыз ету жоспарлаудың басты мақсаты болып табылады. Жоспарлау-бұл ұйымға болашақта тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін шешімдерді әзірлеу мен қабылдаудың динамикалық процесі, сонымен қатар ұйым қызметінің кешенін қамтитын менеджмент функциясы: сыртқы ортаның жағдайлары мен факторларын талдау, стратегиялық маркетинг сатысында қалыптасқан мақсаттарға жетудің балама нұсқаларын бағалау және оңтайландыру, бизнес-жоспар әзірлеу, жоспарды іске асыру [1].

Жоспарлау, біріншіден, ұйымдарға ұсынылатын мүмкіндіктерді жүзеге асыруға, екіншіден, алдын-ала басқару шешімдерін қабылдау арқылы болашақ тәуекелді азайтуға мүмкіндік береді.

Осылайша, жоспарлаудың мақсаты функцияларды іске асыру арқылы ұйымның мақсаттарына қол жеткізуді жеңілдету болып табылады: сыртқы және ішкі ортадағы белгісіздікті азайту, басшылықтың назарын басым мақсаттарға аудару, ресурстарды ойластырылған басқару арқылы мақсаттарға оңтайлы қол жеткізу, қызметкерлердің мотивациясы мен бақылауын нақты ұйымдастыру.

Жоспарлау кәсіпорынның өнім шығарудағы ресурстық мүмкіндіктерін нарықтағы сұраныспен байланыстыруға мүмкіндік береді. Бұл тұрғыда жоспарлау дегеніміз-әртүрлі тосынсыйларды болжау және оларды жеңуге дайын болу қабілетіне негізделген нарықтың белгісіздігі мен өзгергіштігі жағдайында кәсіпорынның мақсаттарын, шығындары мен нәтижелерін болжау процесі.

Басқару дегеніміз-болжау, болжау, сондықтан жоспарлау кәсіпорынның маңызды функциясы болып табылады. Жоспарлау салалар арасында дұрыс пропорцияларды орнатуға мүмкіндік береді, материалдық және еңбек ресурстарын ұтымды пайдалануға ықпал етеді. Жоспарлау нәтижелері Құзыретті басқару шешімдерін қабылдауға негіз болады.

Жоспарлау кәсіпорынға әртүрлі стратегиялар арқылы дамудың ең ұтымды жолын таңдауға көмектеседі.

М. Портердің пікірінше стратегия, бұл сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптерге, ішкі күшті және әлсіз жақтарға жауап беру тәсілі. Стратегияның негізгі міндеті - ұйымның бизнестің әр саласында бәсекелестерден ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуі.

Стратегиялық жоспарлау тұжырымдамасының алғашқы әзірлеушілерінің бірі-Игорь Ансофф. Оның пікірінше, стратегияны әзірлеу кезінде корпоративтік, іскерлік және функционалдық мақсаттарды олардың ұйымдағы басқару процестеріне әртүрлі әсері тұрғысынан бөліп көрсету керек [2].

А. Томпсонның анықтамасына сәйкес "Стратегия - бұл берілген қызмет көрсеткіштеріне жету үшін әрекеттер мен тәсілдер жиынтығы. Стратегия бір уақытта реактивті (белсенді) және реактивті (бейімделгіш)".

М. Месконның пікірінше, стратегияны қалыптастыру процесі тоғыз қадамнан тұрады. Олар: ұйымның миссиясы мен мақсаттарын әзірлеу; сыртқы ортаны бағалау және талдау; күшті және әлсіз жақтарын басқарушылық зерттеу; стратегиялық баламаларды талдау және Таңдау; Стратегияны іске асыру және бағалау.

С. Вутон және Т.Хорн Стратегиялық жоспарлау процесін үш кезең контекстінде қарастырады, өз кезегінде тоғыз қадамға ыдырайды. Бұл:

1) сыртқы және ішкі ортаны талдаудан және оларды жиынтық бағалаудан тұратын Стратегиялық талдау;

2) болжауды қамтитын стратегиялық бағытты таңдау; миссия мен мақсаттарды айқындау; және болжамдар мен мақсаттар арасындағы стратегиялық "алшақтықтарды" анықтау;

3) стратегияның баламалы нұсқаларын қарауды көздейтін стратегияны іске асыру; әрбір нұсқаны бәсекеге қабілеттілікке, үйлесімділікке, орындылыққа, тәуекелге және т.б. талдау.

Даррол Стэнли мүдделі стейкхолдерлердің алты тобы бар екеніне сенімді, олардың қызметі бір уақытта келісілуі керек. Бұл акционерлер, қызметкерлер, басшылық, клиенттер, жеткізушілер және жергілікті тұрғындар. Компанияның құнын тудыратын интеграцияланған корпоративтік стратегияны қалыптастыру осы тұлғалардың мүдделерін үйлестіруге дейін азаяды.

Б. С. Вольдер стратегиялық жоспарлау кезеңдерін анықтайды:

1) диагностика. Бұл кезеңде ұйымның қазіргі жағдайы, сыртқы ортаның жағдайы, стратегиялық даму мақсаттары, дамудың белгіленген басымдықтары, жоспарлаудың белгілі бір әдістері анықталады;

2) директивалық кезең - берілген мақсатқа жету жолына арналған;

3) стратегияны таңдау: баламаларды әзірлеу, бағалау, іске асырылатын бір баламаны таңдау. Стратегиялық жоспарды әзірлеу стратегиясына байланысты қақтығыстарды реттеу;

4) стратегияның өзін іске асыру және бақылау (стратегиялық бағдарлама құру, операциялық жоспарлар, ситуациялық жоспарлар және орындалуын бақылау).

Оңтайлы жұмыс істеу үшін компания өз кезегінде күшті позициялар мен мүмкіндіктерді пайдалануға негізделетін стратегияны таңдауы керек. Стратегияларды таңдау үшін әртүрлі модельдер қолданылады. Кәсіпорынның негізгі стратегиялық міндеттерінің бірі - ол өз қызметін жүзеге асыруға ниетті бизнес салаларын таңдау мәселесі. Бұл қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді кірістілік арасындағы тепе-теңдікті қамтамасыз етуге байланысты [3].

Стратегиялық жоспарлау - миссияны белгілеу, стратегиялық позицияларды талдау, бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуге, ұстап қалуға, дамытуға және капиталдандыруға әкелетін ішкі және сыртқы факторлар мен әрекеттерді зерттеу арқылы кәсіпорын стратегиясын анықтау процесі. Стратегиялық жоспарлаудың басты мақсаты-кәсіпорынға белгіленген мақсаттарға жетуге көмектесу, сондай-ақ белгілі бір уақыт ішінде қажетті бәсекелестік позицияны алу.

Стратегиялық жоспарлау - бұл кәсіпорынның жұмыс істеу мақсаттарының жүйесі қалыптасатын және оған жету үшін бүкіл ұжымның күш-жігері біріктірілген құрал.

Стратегиялық жоспарлау кәсіпорынды дамытудың перспективалық бағыттарын белгілейді, оның қызметінің негізгі түрлерін анықтайды, бірыңғай жүйеге маркетингтік, жобалық, өндірістік және қаржылық қызметті байланыстыруға мүмкіндік береді. Стратегиялық жоспар кәсіпорынның сыртқы ортаға, ресурстарды бөлуге бейімделуін және күшті және әлсіз жақтарын анықтау мақсатында қызметті Ішкі үйлестіруді қамтамасыз етеді. Ірі кәсіпорындардағы Стратегиялық жоспар ұзақ мерзімді болады. Бірақ әртүрлі кәсіпорындар үшін стратегиялық жоспардың уақыт кезеңі әртүрлі болуы мүмкін және бір кәсіпорын үшін ұзақ мерзімді нәрсе басқа кәсіпорын үшін қысқа мерзімді болуы мүмкін [4].

Кәсіпорынның даму жоспары - бұл қажетті ресурстарды тиімді пайдалану кезінде стратегиялық жоспарды жүзеге асыруға бағытталған оның өндірістік қызметінің кеңейтілген бағдарламасы.

Стратегиялық жоспарлау процесінің негізгі принциптері:

- Стратегиялық жоспар - кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған қысқа құжат;

- Стратегиялық жоспар жеке - қоғамдық әріптестік негізінде жария түрде әзірленеді және іске асырылады;

- Стратегиялық жоспарда ұзақ мерзімді көзқарас пен жедел іс-қимылдың нақтылығы біріктіріледі;

- Стратегиялық жоспарлау - үздіксіз процесс.

Стратегиялық жоспарлауды қолдана отырып, ұйымның оң әсері бар, ол келесідей көрінеді:

Бұл стратегиялық жоспарлау ұйымның қызметін жетілдіреді. Бұл ретте ұйым арнайы мақсаттарды, басымдықтарды, нақты қадамдарды, орындалу мерзімдері мен жауапкершілікті белгілей отырып, болашақта қайда баратынын анықтайды, Стратегиялық жоспарлау ұйымға өз ресурстарын ұзақ мерзімді перспективаға шоғырландыруға мүмкіндік береді.

Бұл стратегиялық жоспарлау ұйымға сыни жағдайлардың санын азайтуға мүмкіндік береді. Сыни жағдайға тап болған ұйым көбінесе қанағаттанарлықсыз көрсеткіштерге ие, өйткені ол болашақ оқиғаларды алдын-ала білмеген. Стратегиялық жоспарлау процесінде ұйым Болашақ талаптар мен басымдықтарды ойластырады және тұжырымдайды.

Бұл стратегиялық жоспарлау ұйымның ішінен де, сыртынан да ықтимал қауіптер мен мүмкіндіктердің "ерте ескерту жүйесі" ретінде қызмет етеді. Бұл факторларды ерте анықтау мүмкіндіктерді уақытында пайдалануға және қауіптердің әсерін азайтуға мүмкіндік береді.

Стратегиялық жоспарлау сапалық сипаттамаларды үнемі жақсарту және нәтижелер үшін жауапкершілікті белгілеу механизмін қамтамасыз етеді. Жеке және стратегиялық мақсаттарды байланыстыра отырып, ұйымның стратегиялық мақсаттары шеңберінде қызметкерлердің жетістіктерін атап өтуге мүмкіндік беретін сыйақы жүйесін құру мүмкіндігі бар [5].

Топтық жұмыс үшін стратегиялық жоспар құру процесі өте маңызды оқиға. Бұл процесс топ мүшелеріне жоспарлар мен басымдықтарды үлкен форматта талқылауға сирек мүмкіндік беріп қана қоймайды. Көбінесе мұндай пікірталастар болашақ туралы ойлануға және мақсаттар туралы келісімге келуге көмектеседі.

Осылайша, стратегиялық жоспарлау алдағы ұзақ мерзімді кезеңге қажетті экономикалық өсуді және кәсіпорынның қажетті даму деңгейін қамтамасыз етуге арналған.

Стратегиялық жоспарлау, ең алдымен, өндірістік ұйымдармен байланысты болғандықтан, мұндай ұйымдарды басқарудың 3 деңгейін бөліп көрсету қажет – бұл корпоративті, кәсіпорын немесе корпорацияны құрайтын бизнес бірліктерінің деңгейі және функционалды деңгей.

Осы деңгейлердің әрқайсысында оларға сәйкес стратегиялар жасалады.

Басқарудың бірінші деңгейін бас басқарушы (бас директор, корпорация президенті және т.б.), директорлар кеңесі және бүкіл ұйым үшін стратегиялық шешімдер қабылдайтын

басқа да аға персонал ұсынады. Әдетте, бұл басқарушы тұлғалардың міндеттеріне ұйымның мақсатын, миссиясы мен мақсаттарын анықтау, қызметтің негізгі бағыттарын анықтау, әр Қызмет түріне ресурстар бөлу және болашағы бар бағыттарға қаражат салу, жалпы корпорацияның стратегиялары мен стратегиялық жоспарын құру кіреді. Корпоративтік стратегия тұтастай алғанда кәсіпорынның қаржылық және ұйымдастырушылық құрылымының мәселелерін де қамтиды.

Екінші деңгей - мұнда әрбір бизнес бөлімше өзінің стратегиялық жоспарын жасайды. Бизнес бөлімшесі жеке ұйым, ұйымның бөлімшесі, бір өнім желісі бар ұйымның бөлімшесі, кейде бір өнім болуы мүмкін. Әдетте, бизнес бірлігі нақты анықталған тұтынушылар тобы үшін белгілі бір өнім номенклатурасын шығарады және жүзеге асырады. Бизнес бірлігі белгілі бір басқару аймақтары үшін ұйымның мақсаттары мен стратегияларын әзірлеуге жауапты.

Бизнес - бірліктің стратегиялық жоспарын әзірлеудің ерекшелігі, мұнда, ең алдымен, тұтастай алғанда ұйым деңгейіндегі жекелеген қызмет түрлерінің және бизнестің нақты түрлері шеңберіндегі жекелеген өнімдердің ағымдағы жағдайы мен перспективасы бағаланады. Осылайша, экономикалық және азық-түлік портфолиосына талдау жасалады және жеке бизнес бірліктері мен өнімдерінің болашағы бағаланады.

Болашақта мұндай бағалаудың нәтижелері қандай қызмет бағыттарын қолдау керек, не шектеулі уақыт аралығында барынша пайдалану керек, не сайып келгенде жою туралы шешім қабылдау үшін қолданылады.

Үшінші деңгейде Бизнесінің әрбір бірлігі шеңберінде белгілі бір нарықтарда жекелеген өнімдерді өндіру және өткізу мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған жоспар қалыптастырылады. Орындаушылардың суреттің бүкіл кеңдігін бағалау мүмкіндігі жоқ, бірақ олар менеджерлердің корпоративті және кәсіпорын деңгейінде қойған стратегиялық міндеттеріне сәйкес келетін функционалдық стратегияларды дамытуға жауап береді. Қаржы органдары стратегияны тұжырымдау үшін маңызды ақпарат береді және оның іске асырылу дәрежесін бағалау шараларын қамтамасыз етеді [6].

Кәсіпорынның стратегиялық жоспары әр түрлі менеджерлерді басқарудың әр түрлі ұйымдық деңгейлерінде тұжырымдалған миссиялар, мақсаттар мен оларға қол жеткізу стратегияларының жиынтығын білдіреді. Стратегиялық жоспарлау процесінің негізгі элементтері: кәсіпорынның миссиясы мен мақсаттарын тұжырымдау, сыртқы ортаның қауіптері мен жаңа мүмкіндіктерін анықтау, кәсіпорынның бәсекелестеріне қатысты күшті және әлсіз жақтарын бағалау, стратегиялық баламаларды талдау және кәсіпорын стратегиясын таңдау, сондай-ақ стратегияны іске асыруды қамтамасыз ететін жалпы бағыттарды (аландар, саясат) әзірлеу болып табылады. Стратегиялық жоспарлаудың итерациялық сипатын ескере отырып, бұл процестің қажетті элементі стратегияны іске асыруды бағалау болып табылады.

Миссияны тұжырымдау. Миссия-бұл кәсіпорынның өмір сүру себебі мен мақсатын анықтайтын жалпы мақсаты. Миссия әртүрлі ұйымдық деңгейлерде оның мақсаттары мен стратегияларын тұжырымдау кезінде бағыттар мен бағдарларды қамтамасыз ете отырып, кәсіпорынның бизнесін анықтайды. Миссия кәсіпорынның экономикалық қызметі басталғанға дейін тұжырымдалады және сирек жағдайларда оның қызметі толығымен қайта бағдарланған кезде өзгереді. Миссияның мазмұны мыналарды көрсетуі керек:

1.Кәсіпорынның меншігіндегі (немесе енгізуді жоспарлап отырған) нақты технологияны ескере отырып, нарыққа ұсынылатын оның негізгі тауарлары немесе қызметтері туралы негізгі мақсатты сипаттайтын кәсіпкерлік қызметті анықтау.

2.Кәсіпорынның мақсаттарын тұжырымдау және іске асыру кезінде барлық қызметкерлер басшылыққа алуы керек сыртқы ортаның қауіптері мен мүмкіндіктерін талдаудан туындайтын кәсіпорын принциптері.

3.Оның ішкі жұмыс климатын анықтайтын кәсіпорынның құндылықтары мен мәдениеті [7].

Миссияны тұжырымдау кәсіпорынның ұзақ мерзімді дамуының тұжырымдамалық мәселелерін анықтауды және сипаттауды қамтамасыз етуі керек. Тұжырымдамалық мәселелерге, ең алдымен, кәсіпорын басшылығының көзқарастары мен құндылықтарын

көрсететін философия, кәсіпорынның перспективалық дамуының ішкі тұжырымдамасы және тұтынушылар, серіктестер және жалпы қоғам алдындағы экономикалық және әлеуметтік жауапкершілікті көрсететін кәсіпорынның сыртқы бейнесі кіреді. Миссияны анықтау кезінде кәсіпорын ұсынатын өнімдер және (немесе) қызметтер, мақсатты нарықтың сипаттамасы және кәсіпорынның жалпы мақсаттары сипатталады.

Мақсаттарды тұжырымдау. Кәсіпорынның мақсаттары оның жалпы миссиясы мен жоғары басшылық басшылыққа алатын белгілі бір құндылықтар негізінде тұжырымдалады және белгіленеді.

Мақсаттар жоспарлау процесінің маңызды бөлігіне және қажетті нәтижеге қол жеткізген кезде кәсіпорынды стратегиялық басқарудың шешуші факторына айналуы үшін бұл нәтижені нақты тұжырымдау қажет.

Әр кәсіпорын жеке және олардың мақсаттары әртүрлі. Алайда кәсіпорынның мақсаттарын тұжырымдау бойынша жалпы ережелер мен ұсыныстар бар:

1) мақсаттар дұрыс тұжырымдалуы керек  
2) орындаушыларға кәсіпорынның ұйымдық құрылымының барлық деңгейлерінде орындау үшін міндетті нысанда мақсаттарды тиімді жеткізу қажет.

3) орындаушыларды қажетті ресурстармен, оның ішінде орындаушылардың ақпаратымен қамтамасыз ету. Сонымен қатар, қажетті ақпарат мақсаттарды тиімді іске асыруды анықтайтын маңызды ресурс ретінде қарастырылуы керек.

4) кәсіпорынның мақсаттарын олардың маңыздылығы мен басымдықтарына сәйкес орындауды ынталандырудың пәрменді шараларын қамтамасыз ету қажет.

Белгілі бір кәсіпорындардың қызметіне сәйкес келетін мүмкін болатын мақсаттардың әртүрлілігі көптеген факторлармен анықталады. Стратегиялық жоспарлау тәжірибесінде әдетте кәсіпорынның мақсаттарын тұжырымдаудың сегіз негізгі аймағы бөлінеді.

1. Кәсіпорынның нарықтық жағдайы.
2. Инновация. 3. Өнімділік.
4. Ресурстар.
5. Кірістілік (кірістілік).
6. Басқару аспектілері (басқару сапасы).
7. Кәсіпорын қызметкерлері. 8. Әлеуметтік жауапкершілік [8].

Кәсіпорынның мақсаттары мен жалпы стратегиясын іске асыруды ұйымдастыру. Кәсіпорынның қалыптасқан мақсаттары мен таңдалған жалпы Даму стратегиясы стратегиялық жоспарлаудың негізгі элементтері болып табылады. Олар кәсіпорынның тиімді дамуының қажетті нәтижесін және оған қол жеткізудің жалпы тәсілін анықтайды. Алайда, бұл тәсіл әртүрлі деңгейдегі менеджерлерге және мақсаттарға жауап беретін қызметкерлерге үлкен еркіндік береді, егер олардың нақты әрекеттерді таңдауы тұтастай алғанда кәсіпорынның қажетті нәтижесіне жете алмаса. Жауапты орындаушылардың үйлестірілген іс-қимылын қамтамасыз ету үшін кәсіпорынның жоғары басшылығы мақсаттарға жету үшін қосымша ұйымдастырушылық шешімдер әзірлеп, стратегиялық жоспарды іске асыруды ұйымдастыруы керек.

Бұл шешімдердің негізгі міндеті-барлық деңгейдегі жауапты орындаушылар мен менеджерлердің болашақ әрекеттері мен мінез-құлқын кәсіпорынның жалпы мақсаттарына жетуге бағыттау.

Кәсіпорынның мақсаттарына жету үшін барлық орындаушылардың келісілген әрекеттерін ұйымдастыруға бағытталған басшылық шешімдерінің негізгі элементтері тактика, саясат, процедуралар мен ережелер болып табылады.

Кәсіпорынның стратегиялық мақсаттарын іске асыруды ұйымдастыру оларды ұзақ мерзімді, орта мерзімді және қысқа мерзімді мақсаттарға бөлуді көздейді. Осы мақсаттарды іске асыру тиісінше жоспарлаудың бүкіл көкжиегіне (кезеңіне), оның белгілі бір бөлігіне және таяу кезеңде (бірінші — екінші жылы) есептелген. Қысқа мерзімді мақсаттар орта және ұзақ мерзімді мақсаттарға сәйкес келеді және оларға қол жеткізуді қамтамасыз етеді.

Қысқа мерзімді мақсаттарға ұқсас, тактика деп аталатын қысқа мерзімді стратегияларды әзірлеу қажет. Тактика және қысқа мерзімді мақсаттарға қол жеткізу кәсіпорынның стратегиялық таңдауының дұрыстығын анықтауға және қажет болған жағдайда таңдалған стратегияны іске асырудың қажетті нәтижесіне қол жеткізуге тиісті түзетулер енгізуге мүмкіндік береді. Тактика әрдайым кәсіпорынның жалпы стратегиясына және оның дамуына негізделеді. Басқарудың жоғарғы деңгейінде әзірленетін кәсіпорынның даму стратегиясынан айырмашылығы, тактика көп жағдайда басшылықтың орташа деңгейінде анықталады. Тактиканы іске асыру нәтижелері қысқа мерзімде көрінеді және кәсіпорынның мақсаттарына жету үшін нақты әрекеттермен оңай анықталады.

Саясатты кәсіпорынның жоғары басшылығы стратегиялық жоспарды іске асырудың барлық кезеңінде тұжырымдайды. Саясат кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін іс-әрекеттер мен шешім қабылдаудың жалпы нұсқаулығы ретінде қызмет етеді. Бұл стратегиялық жоспарды орындау кезінде басқарудың барлық деңгейлерінде нақты шешімдер қабылдауға арналған ұзақ мерзімді Нұсқаулық. Саясатты стратегияны іске асыру және жақын және алыс перспективада кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізу жөніндегі іс-қимыл бағыттарын айқындайтын ережелердің белгілі бір жиынтығы ретінде қарастырған жөн. Саясат, әдетте, кәсіпорынның функционалдық мақсаттарына қол жеткізуге қатысты жасалады (маркетинг саласында — маркетингтік саясат және т. б.) [9].

Стратегиялық жоспарды жүзеге асырған кезде, егер олар қайталануға бейім болса, болашақ шешімдер үшін кәсіпорынның өткен тәжірибесін пайдалану пайдалы. Сонымен қатар, бұрын мұндай талдау қанағаттанарлық шешімге әкелген қайталанатын немесе ұқсас жағдайларды қайта талдау қажет емес. Осы жағдайға қатысты әдетте стандартталған нұсқаулар жасалады.

Процедура - бұл белгілі бір жағдайда жасалуы керек әрекеттер жиынтығының сипаттамасы. Жоспарды сәтті жүзеге асыру нақты тапсырманың нақты орындалуына байланысты болған кезде, кез-келген таңдау еркіндігін толығымен алып тастаған жөн. Мұндай жағдайлар үшін тиісті ережелер жасалады. Ереже нақты (бірлік) жағдайда не істеу керектігін дәл анықтайды. Ережелер процедуралардан ерекшеленеді, өйткені олар шектеулі әрекеттерді көздейтін нақты жағдайға арналған. Процедуралар өзара байланысты әрекеттер тізбегі болған жағдайларда қолданылады.

Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлау процесі стратегиялық талдаудың негізделген әдістері мен модельдерін іске асыру, Стратегиялық жоспардың бағдарламаларын қалыптастыру, сондай-ақ оның қаржылық - экономикалық қызметінің негізгі көрсеткіштерін белгілеу негізінде стратегияны таңдау және іске асыру арқылы стратегиялық мақсатқа қол жеткізуден тұрады. Кәсіпорындарды стратегиялық жоспарлау:

- фирмашілік жоспарлау;
- олардың тұтыну нарығындағы қызметін жоспарлау арқылы жүзеге асырылады.

Кәсіпорынды Стратегиялық жоспарлау оның ұзақ мерзімді табысты дамуының қажетті және міндетті шарты болып табылады.

Шарттарға байланысты осы немесе басқа стратегияны қолдана отырып, ұйым нарықтық экономика жағдайында ұзақ мерзімге тұрақты қаржылық жағдайды, бәсекеге қабілеттілікті және перспективалы дамуды қамтамасыз етеді.

Стратегиялық жоспарлау жүйесін енгізу өндірісті жедел басқаруға, қызметтің сандық, сонымен қатар сапалық көрсеткіштерін арттыруға мүмкіндік береді.

Осылайша, зерттеу барысында корпоративтік деңгей стратегиясы тұтастай алғанда ұйымның даму бағытын анықтайтыны, бизнес-бірліктер деңгейінде басқарудың белгілі бір аймақтары үшін ұйымның мақсаттары мен стратегиялары әзірленетіні, ал жедел басқару деңгейінде стратегиялық міндеттерді шешу үшін алғышарттар мен жағдайлар жасалатыны анықталды. Ойлану, стратегия жасау мүмкін және қажет, бірақ кәсіпорынның нақты жұмысында әрдайым Компания жұмыс істейтін ортаның белгісіздігімен байланысты кездейсоқтық факторы қалады. Бұл белгісіздік күтпеген шығындарға әкелуі мүмкін немесе компанияның одан әрі жұмыс істеу мүмкіндігіне күмән келтіруі мүмкін тәуекелді тудырады.

Сондықтан стратегиялық жоспарлауда кәсіпорынның әзірленіп жатқан стратегиясына оларды басқару әдістерін енгізу арқылы ықтимал тәуекелдерді ескеру қажет.

**Қолданылған әдебиеттер тізімі:**

1. Авраменко, Н.Г. н.г. Авраменко стратегиясын басқару жүйесіндегі теңдестірілген көрсеткіштер жүйесінің орны мен рөлі. // Ресейдегі және шетелдегі Менеджмент, 2008, №6. 49 б.

2. Ансофф, и. жаңа Корпоративтік стратегия / и. Ансофф./ Э.Дж. Макдоннелла. - Санкт-Петербург.: Питер, 2000, 145 б. – (менеджмент теориясы мен практикасы).

3. Баринов, В. А. Стратегиялық менеджмент: оқу. жоғары оқу орындарына арналған нұсқаулық. Ресей Федерациясының Қорғаныс министрлігі / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2006, 236 б.

4. Басовский, л.е. нарықтағы болжау және жоспарлау / Л. Е. Басовский. -М.: ИНФРА-М, 2008, 258 Б.

5. Афонин, и.в. кәсіпорынның дамуын басқару: Стратегиялық менеджмент, инновация, инвестиция, баға / и. в. Афонин. Оқу.жәрдемақы.: "Дашков и К" баспа - сауда корпорациясы, 2002, 380 б.

6. Виханский, О. С. стратегиялық басқару / О. С. Виханский. – М: Гардарики, 2003, 292 б.

7. Литвак Б. Г. Стратегиялық менеджмент: бакалаврларға арналған оқулық. М.: Юрайт, 2013, 507 б.

8. Савченко А. Б. Стратегиялық менеджмент: оқу құралы. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2014, 228 б.

9. Грушенко В. И. компанияларды басқару стратегиялары. Теориядан практикалық әзірлеу мен іске асыруға дейін: оқу құралы. М.: ИНФРА-М, 2014, 336 б.