

Тақырып-4. Корпоративтік стратегияны іс жүзінде қолдану

1. Корпоративтік басқарудың рөлі

2. Корпоративтік портфельді басқару

- *General Electric және стратегиялық жоспарлау әдістерінің дамуы*
- *General Electric/ McKinsey матрицалары*
- *BCG (Business Consulting Group) «өсім-үлес» матрицасы*
- *Эшбридж үлгісі (Ashbridge Portfolio Display)*
- *Shell/DRM матрицасы – жаңа қабілеттіліктерді дамыту*

3. SWOT талдау

Мақсаты: маркетингтік стратегиялардың орындылығы мен тәуекелдерін бағалау; стратегиялық талдаудың әдістері мен үлгілерін нақты ұйымның практикалық қызметіне бейімдеу.

1. Корпоративтік басқарудың рөлі

Көп салалы корпорацияның ұзақ қызмет атқаруы үшін бір қожайын басқаратын бірнеше бизнес түрлерінен түсетін табыс корпоративтік шығындардан асып түсуі тиіс.

Гулд, Кэмпбелл және Александр мұнымен тоқтаған жоқ. Олар көп салалы компаниялар үшін қатаң іріктеу өлшемдерін бекітуді ұсынды: корпоративтік портфель аясындағы әрбір бизнес корпорация құрамына енуіне байланысты штаб-пәтерді басқаруға жұмсалатын шығыннан асатын қосымша пайда әкеліп қана қоймай, сондай-ақ таза табыс өзге корпоративтік бас компания ұсына алатын табыстан асуы керек¹ (әйтпесе бизнесті сату әлдеқайда тиімдірек). Бизнестің құнын бәсекелестер емес, компания өсіреді деген *бас компания артықшылығы* қағидаты көп салалы компаниялардың құн тудыру жолдарына қатысты маңызды сұрақтар туындатады.

Корпоративтік менеджерлердің көп салалы компаниялар ішінде құнды өсіруге ықпал ететін 4 қызмет түрін қарастырамыз:

- корпоративтік портфельді басқару, оның ішінде компаниялардың қосылуын, қаржы салымдарының тоқтатылуын, ресурстардың бөлінуін басқару;
- жеке бизнес түрлерін басқару;
- бизнестер арасындағы байланыстарды басқару;
- өзгерістерді басқару.

Корпоративтік менеджерлер атқаратын осы қызмет түрлерін, сондай-ақ осы қызметтердің көмегімен құн туындайтын жағдайларды қарастырайық.

2. Корпоративтік портфельді басқару

Корпоративтік стратегия «Қандай бизнес түрімен айналысамыз?» және «Бизнесті барынша жоғары құн туындату үшін қалай басқару керек?» деген

негізгі екі сауалдан құралады. *Портфельді жоспарлау үлгісі* менеджерлерге бұл екі сауалға жауап беруге көмектеседі.

General Electric және стратегиялық жоспарлау әдістерінің дамуы

Портфельдік жоспарлау әдістері General Electric (GE) компаниясы 1960 жылдардың соңында бастаған корпоративтік стратегия саласындағы жаңашыл жұмыстың нәтижесінде пайда болды. GE компаниясы 46 бөлімшеден құралып, 190 бизнес түрін біріктіреді.

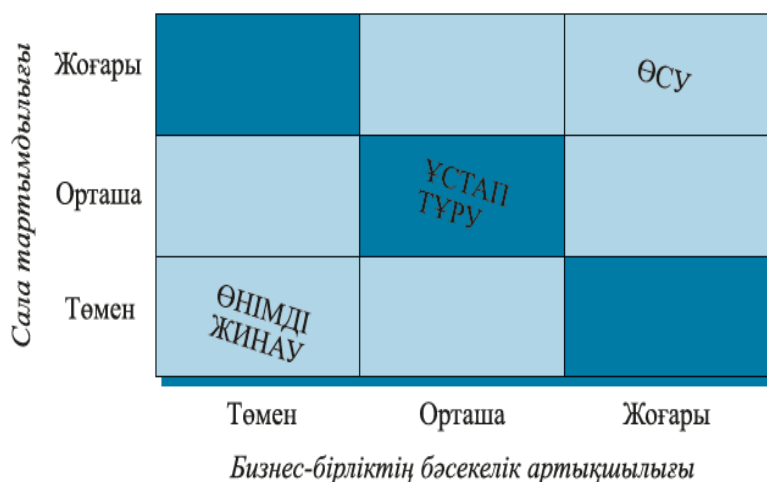
Мұндай ауқымды өнеркәсіптік империяны тиімдірек басқару үшін GE компаниясы Boston Consulting Group, McKinsey & Company, Arthur D. Little компанияларымен және Гарвард бизнес мектебімен бірлесе бірнеше бастама ұсынды. Нәтижесінде стратегиялық менеджменттің корпоративтік деңгейінде дамуында үш негізгі жаңалық орнады. Біріншісі – жекеленген бәсекелес стратегия тұжырымдауға мүмкіншілігі бар бизнестерді анықтайтын *стратегиялық бизнес-бірліктер* (ағылш. SBU – strategic business units). Қалған екеуі – *портфельдік жоспарлау үлгісі* мен *PIMS (Profit Impact of Market Strategy – таңдалған стратегияның пайдалылық көлеміне әсерін талдау) дерекқоры*. Бұлар жайында әрі қарай талқылаймыз.

Портфельдік жоспарлау: General Electric/McKinsey матрицалары

Портфельдік жоспарлау үлгісінің басты идеясы – негізгі стратегиялық өзгермелілер бойынша көп салалы компанияның жекеленген бизнестерін графикалық түрде көрсету.

Стратегиялық өзгермелілер бұл бизнестердің пайда табу мүмкіншіліктерін анықтайды.

1-СУРЕТ. GE/McKinsey портфельдік жоспарлау матрицасы



Сондай-ақ, бұл стратегиялық өзгермелілер әдетте, нарық тартымдылығы мен осы нарықтағы бизнестің бәсекелік артықшылығына тікелей қатысты. Бұл талдау:

- ресурстарды бизнестер арасында әрбір бизнестің нарықтық тартымдылығы мен бәсекелік орны негізінде бөлу;
- бизнес-бірліктер стратегияларын тұжырымдау – түрлі бизнестер мүмкіншіліктерінің стратегиялық орнын салыстыру арқылы бизнестің жайғасымын (оның ішіне инвестицияларды кері қайтару кіреді) өзгерту мүмкіндіктерін анықтауға болады;
- портфель теңгерімін талдау – компанияның барлық бизнестерін көрсету *ақша ағыны* мен *өсу келешегін* дамыту бойынша портфельдің жалпы теңгерімін анықтауға мүмкіндік береді;
- әрбір бизнестің нарықтық тартымдылығы мен оның бәсекелік орын негізінде қызметтің мақсатты бағдарын бекіту секілді салаларда көмегін тигізеді.

GE/McKinsey матрицасында (1-сурет) сала тартымдылығының өсі нарық көлемін, нарық дамуының қарқындылығын, нарық пайдалылығын(үш жыл бойына сатылымнан түсетін табыс), кезеңділікті, «инфляцияның орнын толтыруды» (өнімділік пен тауарлар бағасын өсіру қабілеттілігі) және халықаралық әлеуетті (шетелдегі сатылым мен отандық сатылымдар ара қатынасы) біріктіреді. Бизнес-бірліктің бәсекелік артықшылығы нарықтық үлестен, бәсекелестермен салыстырғандағы сатылымнан түскен табыстан, сонымен қатар бизнес-бірліктің сапа, технология, өндіріс, дистрибуция, маркетинг және шығындар бойынша салыстырмалы орнынан тұрады.

4 Стратегияның үш салада іс жүзінде қолданылуы 1-суретінде көрсетілген.

Портфельдік жоспарлау: BCG (Boston Consulting Group) «өсім-үлес» матрицасы

Boston Consulting Group (BCG) компаниясының *«өсім-үлес» матрицасы* да сала тартымдылығы мен бәсекелік жағдайды әртүрлі бизнестердің стратегиялық жайғасымын салыстыру үшін қолданады. Бірақ бұл матрица мына өлшемдердің бір ғана көрсеткішін пайдаланады: сала тартымдылығы *нарықтық өсім көрсеткіші* бойынша, ал бәсекелік артықшылық *салыстырмалы нарықтық үлес* (бизнес-бірліктің нарықтық үлесі оның ең ірі бәсекелесенің нарықтық үлесімен салыстырғанда) бойынша өлшенеді. BCG матрицасының 4 квадранты пайда мен ақша ағын модельдерін болжауға мүмкіндік беріп, ең тиімді стратегияға қатысты кеңестер береді (2-сурет).

BCG компаниясының қарапайымдылығы матрицаның шектеулері мен мүмкіншіліктерін анықтайды. Мұндай матрицаны құрастыру оңай және матрица кейбір маңызды стратегиялық сипаттамалар бойынша фирманың бизнес-портфелінің жалпы көрінісін ашады. Оның үстіне талдаудың бұл әдісі әмбебап, бизнес-бірліктердің, сонымен қатар түрлі тауарлардың, брендтердің, тауарды өткізу арналарының және тұтынушылардың жайғасымдарын анықтау үшін қолданылады. Бұл суреттелген әдіс қарапайым

көрінгенмен, әдістолыққанды талдауға дейінгі бастапқы бағалаудың құралы ретінде маңызды.

2- СУРЕТ. BCG «өсім-үлес» матрицасы



Алайда BCG және McKinsey компаниялар бизнес-портфельінің жеңілдетілген әдісі матрицалардың талдау құралы ретінде сирек қолданылуына әкелді. Матрицалардың сала тартымдылығы мен бәсекелік артықшылық детерминанталарын қарапайым түрде талдауынан басқа матрицалардың нарықты анықтауында да қиындықтар туындайды.

Мәселен, BCG матрицасы жағдайында «BMW автобизнесі әлемдік автонарықтың 2%-ын иемденгендіктен «ит» пе, әлде люкс көліктер сегментінде нарық көшбасшысы болғандықтан «сүтті сиыр» ма?» деген сұрақ туындайды. Тағы бір қиындық – портфельдегі әрбір бизнес тәуелсіз деген тұжырымдама көп салалы корпорацияның негізгі мәнін, яғни бизнестер арасындағы синергиялық байланыстарды жоққа шығарумен пара-пар.

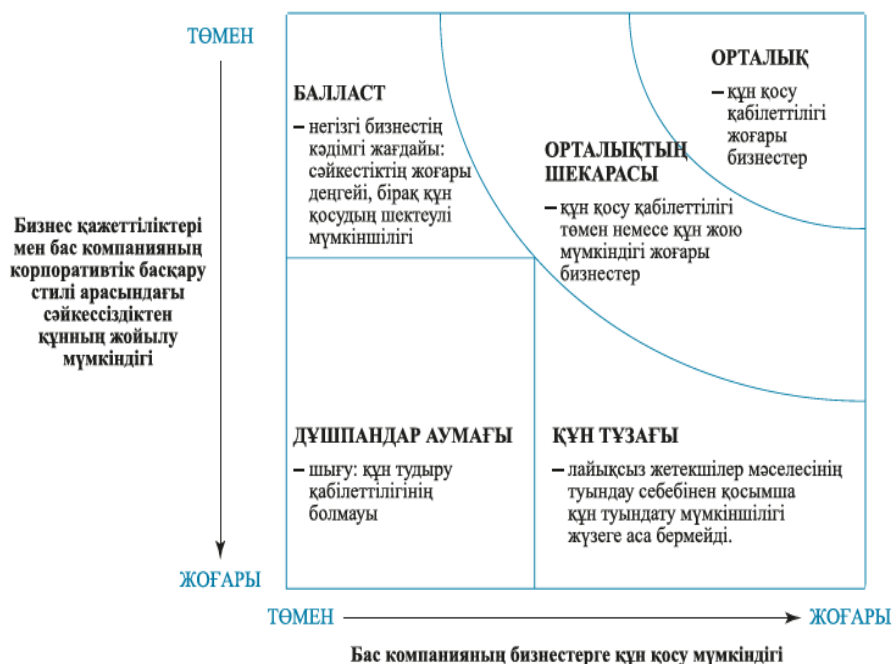
Портфельдік жоспарлау: Эшридж үлгісі (Ashbridge Portfolio Display)

Эшридж портфельдік үлгісі Гулдтің, Кэмпбелл мен Александрдің «баскомпания артықшылығы» әдісіне негізделеді.⁷ Үлгі бойынша компания портфельіндегі құн туындататын бизнес мүмкіншілігі тек бизнестің сипаттамасына тәуелді емес (бұл жағдай BCG және McKinsey матрицаларына негіз болды), сондай-ақ бас компанияның сипаттамаларына тәуелді. Сондықтан басты бағдар бизнес пен бас компания арасындағы үйлесімділікке ауысады. 3-суретіндегі көлденең сызық бас компанияның бизнес ішінде қосымша табыс әкелу қабілеттілігін көрсетеді. Бұл қабілеттілік мәселен, бизнесте корпоративтік деңгейдегі басқару қабілеттерін қолдану,

ресурстар мен қабілеттіліктерді түрлі бизнестер арасында үлестіру, трансакциялық шығындарды үнемдеу арқылы жүзеге асырылады. Түзу сызық бас компанияның құнды жою мүмкіншілігін көрсетеді.

Бұл корпоративтік жетекшілік шығындарынан және басқару аппараты мен бизнес қажеттіліктерінің үйлеспеушілігінен, сонымен бірге бас компанияның басқару жүйесі мен стилінен туындайды (мыс., бюрократиялық қатандық, жоғары лауазымды менеджерлердің пікірлерімен сәйкессіздік, қабылданған шешімдердің саяси астары және лайықсыз стратегиялық жетекшілік).

3-CYPET. Эшридж үлгісі: бас компанияның артықшылығы



Кәсіпорындарды жеке тәуелсіз заңды тұлға ретінде қарастырмай, стратегиялық үйлесімділіктің құнды туындатуда және құнды жоюда маңызды рөл атқаратындығын негізге алған Эшридж үлгісі өзге жоспарлау портфельдерінің матрицалары жоққа шығаратын синергияның негізгі мәселелерін көтерді. Бұл үлгінің қиындығы – Эшридж матрицасының екі өлшемі де сандық бағалауға түспейтін күрделі субъективтік бағалауды қажет етеді.

Shell/DRM матрицасы – жаңа қабілеттіліктерді дамыту

1975 жылы британдық-голландиялық Shell химиялық ұйымы стратегиялық талдау мен жоспарлауда саясат матрицасы деп аталатын өзіндік моделін жасап шығарды (Direct Policy Matrix). Дәстүрлі қаржылық болжау әдістері мұндай ортада ұзақ мерзімді инвестициялық стратегияны таңдауға келгенде пайдасыз болып шықты. Сол кезде кең таралған BCG және GE / McKinsey модельдерінен айырмашылығы, Shell / DPM моделі

талданатын ұйымның өткен жұмысын бағалауға негізделді және негізінен саланың қазіргі жағдайының дамуын талдауға бағытталды.

Shell бағдарланған саясат матрицасы - бұл Shell жасаған стратегиялық құрылымдық бөлімшелік талдау. Матрица бойынша стратегиялық құрылымдық бөлімшелер олардың бәсекеге қабілеттілігі мен табыстылық позицияларына сәйкес бағаланады. Модель кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін үш өлшемде күшті, орташа және әлсіз, ал саланың кірістілік жағдайын тартымды, орташа және тартымды деп қарастырады. Бұл тұрғыда матрицада тоғыз бағыт пайда болады, ал кәсіпорын өзінің стратегиялық шешімдерін төмендегі суретте көрсетілгендей стратегиялық құрылымдық бөлімшелер аймағына сәйкес анықтайды.

4-CYPET. Shell/DRM матрицасы – жаңа қабілеттіліктерді дамыту

		Бизнестің салалық кірістілік жағдайы		
		Тартымды емес	Орта	Тартымды
Бәсекеге қабілеттілік	Әлсіз	Инвестицияны қысқарту	Біртіндеп шегіну	Тәуекелге барыңыз
	Орта	Біртіндеп шегіну	Жалғастыр немесе өсуге тырысыңыз	Көп күш көрсетіңіз
	Күшті	Ақша өндіруші	Өсу потенциалын іздеу	Көшбасшылығыңызды ұстаныңыз

3. SWOT талдау

SWOT талдауы маркетингтік аудиттің соңғы нәтижесі болып табылады және оның негізгі элементтерін қамтиды. Ол мүмкіндіктер мен қауіптер түрінде қоршаған орта факторларының негізгі оң және теріс әсерін - маркетингтің сыртқы аудитінің нәтижесін, күшті және әлсіз жақтарын - маркетингтің ішкі аудитінің нәтижесін сипаттайды.

SWOT - күш, әлсіздік, мүмкіндіктер, қауіптер.

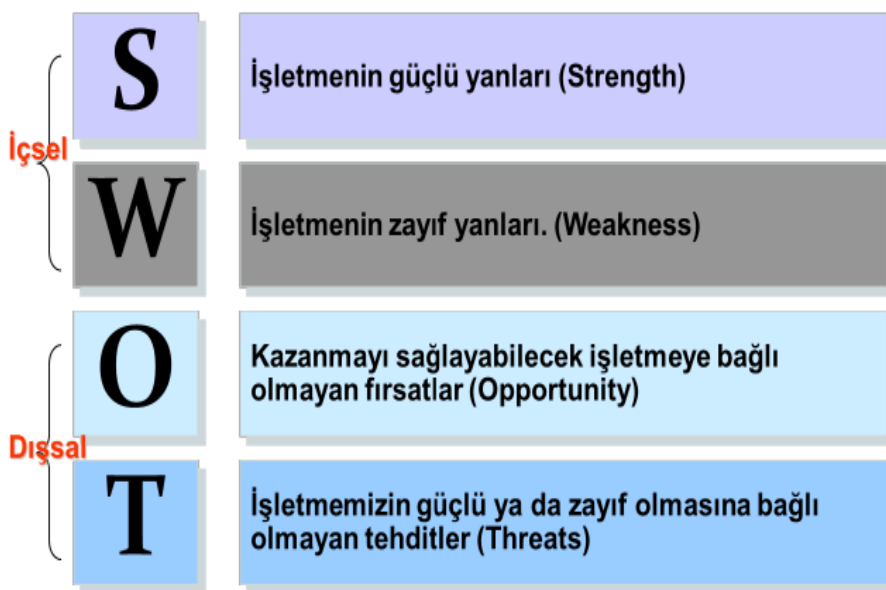
Strength - бұл кәсіпорынның күші, күшті жақтары - ол не артықшылығы немесе қосымша мүмкіндік беретін қандай да бір қасиет Күштілік тәжірибеге, бірегей ресурстарға қол жетімділікке, алдыңғы қатарлы технологиялар мен заманауи жабдықтардың, жоғары білікті қызметкерлердің, жоғары сапалы өнімнің, брендтің хабардар болуының және т.б.

Weakness – белгілі бір кәсіпорынның әлсіздігі, әлсіз жақтары - оның жұмыс істеуі үшін маңызды бір нәрсе болмауы немесе басқа компаниялармен салыстырғанда әлі сәтсіз болған және оны қолайсыз жағдайға қалдырған нәрсе. Кемшіліктердің мысалы ретінде өндірілетін өнімнің тым тарлығын, компанияның нарықтағы беделін, қаржыландырудың жетіспеушілігін, қызмет көрсету деңгейінің төмендігін және т.б. келтіруге болады.

Opportunities –кәсіпорын артықшылық алу үшін қолданатын қолайлы жағдайлар. Нарықтық мүмкіндіктердің мысалы: бәсекелестердің жағдайының нашарлауы, сұраныстың күрт артуы, жаңа өндірістік технологиялардың пайда болуы, халықтың табыс деңгейінің жоғарылауы және т.б. SWOT талдау тұрғысынан мүмкіншіліктер - бұл нарықтағы барлық мүмкіндіктер емес, тек солар ғана. берілген кәсіпорынды қолдана алады.

Threats – қауіптер, оқиғалар, олардың пайда болуы кәсіпорын стратегиясын іске асыруға теріс әсер етуі мүмкін. Нарықтық қауіптердің мысалдары: нарыққа жаңа бәсекелестер, салықтың өсуі, тұтынушылардың талғамын өзгерту, бала туу деңгейінің төмендеуі және т.б.

5-CYPET. SWOT талдауы



SWOT талдауы кәсіпорынға келесі сұрақтарға жауап беруге көмектеседі:

- компания өзінің стратегиясында ішкі күшті жақтарын немесе айрықша артықшылықтарын қолдана ма; егер компанияның ерекше артықшылықтары болмаса, оның әлеуетті жақтарының қайсысы болуы мүмкін;

- компанияның әлсіз жақтары оның бәсекелестікке осалдығы ма және (немесе) олар белгілі бір жағымды жағдайларды пайдалануға мүмкіндік бермейді ме; стратегиялық себептерге байланысты қандай әлсіздіктерді түзету қажет;

- компанияға өз дағдылары мен ресурстарға қол жеткізу кезінде сәттілікке нақты мүмкіндік беретін қандай мүмкіндіктер.

Қателіктерге жол бермеу және SWOT талдауларыңыздың барлығын тиімді пайдалану үшін келесі **ережелерді орындау** қажет.

1-ереже. Әр SWOT талдау көлемін мұқият анықтаңыз.

2-ереже. SWOT элементтерінің айырмашылықтарын нақтылаңыз: күшті, әлсіз, мүмкіндіктер мен қауіптер.

3-ереже. Күшті және әлсіз жақтарды, егер сатып алушылар оларды қабылдаса ғана қарастыруға болады.

4-ереже. Жан-жақты енгізу ақпаратын объективті қолданыңыз.

5-ереже. Ұзақ және екіұшты пікірлерден аулақ болыңыз.

6-ереже. SWOT талдауын жүргізу кезінде кәсіпорынның күшті жақтары оның әлсіз жақтарымен өзара байланысты болуы мүмкін екенін ескеру қажет.

7-ереже. SWOT талдауы мағыналы болуы керек.

8-ереже. SWOT талдауы бірізді болуы керек.

Есіңізде болсын, SWOT талдау әдісі тек қол жетімді ақпаратты ұйымдастырудың ыңғайлы құралы болып табылады.

SWOT талдау әдісі

Бірінші қадам: өнімнің күшті және әлсіз жақтарын анықтаңыз. SWOT талдауын өткізудегі алғашқы қадам - өнімнің немесе қызметтің күшті және әлсіз жақтарын анықтау. Ол үшін серіктестіктің ішкі ресурстарына немесе негізгі бәсекелестермен өнімге салыстырмалы талдау жасаңыз.

Бәсекелестердің параметрлерінен жақсы болып көрінетін параметрлер - бұл сіздің өніміңіздің күшті жақтары (нарықтағы бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз ететін немесе бәсекелестермен салыстырғанда тиімді позицияны қамтамасыз ететін компанияның ішкі сипаттамалары).

Бәсекелестерден гөрі нашар болған параметрлер - бұл сіздің өніміңіздің әлсіз жақтары (бизнестің өсуіне кедергі келтіретін, өнімді нарыққа шығаруға кедергі келтіретін, компанияның ішкі сипаттамалары бәсекеге қабілетсіз).

Салыстырмалы талдау нәтижесінде көптеген факторларды алуға болады, олардың арасында шатастыруға болады: сату факторлары мен компанияның пайдасына факторлардың әсер ету деңгейіне басымдық беру; әрқайсысына 6-8 негізгі факторды қалдырыңыз. Қалғандары болашақта пайдалы болуы мүмкін - оларды ескеріңіз.

Екінші қадам: бизнестің өсуі үшін қауіптер мен мүмкіндіктерді анықтау SWOT талдауының екінші сатысы - болашақ бизнестің өсуі үшін мүмкіндіктер мен қауіптерді анықтау. Ол үшін сыртқы экологиялық факторларға талдау жасалады, әр фактордың компанияның сатылымына әсер ету деңгейі, пайда болу ықтималдығы бағаланады.

Компанияның мүмкіндіктері - бұл сатуды ұлғайтуға немесе кірісті арттыруға мүмкіндік беретін экологиялық факторлар.

Компанияның қауіп-қатері болашақта компанияның сатылымын немесе пайда деңгейін төмендететін экологиялық факторлар болып табылады.

Көбінесе SWOT талдауын жасау кезінде қауіптер мен мүмкіндіктерді іздеу үшін PEST талдау әдісі қолданылады, ол болашақта компанияның пайдасына саяси, экономикалық, әлеуметтік және технологиялық экологиялық факторлардың әсерін қарастыруға толық көмектеседі.

Үшінші қадам: SWOT талдау кестесін құру SWOT талдау кестесі алынған барлық ақпаратты құрылымдауға көмектеседі. Кесте төрт квадрантқа бөлінген, олардың күшті жақтары, әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіп-қатері квадранттардың қатарына дәйектелген. Барлық табылған факторлар кесте ұяшықтарына маңыздылығы бойынша енгізіледі (ең маңыздыдан азға дейін).

Фактордың маңыздылығы оның компанияның сатылымы мен пайдасына қосқан үлесіне байланысты.

Тексеріңіз:

- өнімнің табылған жақтары компанияның өнімінің табысы мен бәсекеге қабілеттілігін арттырады;
- тауарлардың әлсіз жақтары компания өнімінің табысы мен бәсекеге қабілеттілігін төмендетеді;
- табылған мүмкіндіктер клиенттердің қанағаттануы мен компанияның пайдасын арттыруы мүмкін;
- анықталған қауіптер алдағы 5 жылда компанияның кірісі мен өнімнің қанағаттанушылығын төмендетуі мүмкін.

Енді SWOT талдау кестесін толтырып, кестедегі барлық факторлардың шынайылығы тексерілгеннен кейін, сіз SWOT талдауына қорытынды жазуға кірісе аласыз.

Төртінші қадам: қорытынды жасау. SWOT талдауы аяқталғаннан кейін келесі сұрақтарға жауап беру керек, содан кейін әрі қарайғы жұмыс бағыттары айқын болады.

1. Күшті жақтары негізінде өнімнің негізгі бәсекелестік артықшылығын анықтаңыз немесе дамытыңыз.
2. Өнімнің күшті жақтары арқылы компанияның мүмкіндіктерін дамыту жолдарын сипаттаңыз.
3. Өсуге мүмкіндік беретін әлсіздіктеріңізді күшті және қауіп-қатерге қалай аударуға болатынын сипаттаңыз.
4. Егер мұндай қайта құру мүмкін болмаса, компания қалайша әлсіздіктер мен қауіптерден аулақ бола алады, сонымен қатар олардың компанияның бизнесіне әсерін азайтады.

SWOT нәтижесі таңдалған факторлардың қиылысында шешімдерді әзірлеу болып табылады. Күш-мүмкіндік жұптары үшін сыртқы ортада пайда болатын мүмкіндіктерді пайдалану үшін кәсіпорынның күшті жақтарын пайдалану стратегиясын жасау керек. «Әлсіздіктер - мүмкіндіктер» жұптары үшін стратегия пайда болған мүмкіндіктерге байланысты кәсіпорындағы бар әлсіздіктерді жеңуге тырысатындай етіп жасалуы керек. Күштілік үшін -

Қатерлер жұпында, стратегия қауіптерді жою үшін кәсіпорынның күшін пайдалануды қамтуы керек. Және, сайып келгенде, «әлсіздіктер - қауіптер» жұптары үшін кәсіпорын әлсіздіктерден арылуға мүмкіндік беретін стратегия жасауы керек, сонымен бірге жақындап келе жатқан қауіптің алдын алуға тырысуы керек.

SWOT-қа қарсы талдау. Оның дамуы маркетингтік жоспарлау кезінде тәуекелді ескеру және күтпеген оқиғалар туындаған жағдайда шешім қабылдау қажеттілігімен байланысты. Талдау барысында келесі сұрақтарға жауап беру керек:

- 1) Мүмкіндіктер үмітпен сәйкес келмегенде не болады;
- 2) қауіптер дұрыс емес уақытта пайда болғанда не болады;
- 3) бәсекелестер Күшті әлсіреткен кезде.

Күшті жақтары мен мүмкіндіктері: сіз мықты жақтарды қалай түсінбейсіз, мүмкіндіктерді пайдалана аласыз; күту қаншалықты күшті болуға мүмкіндік береді.

Күшті жақтары мен қауіптері: Күштер қауіптердің жойылуын қалай және қашан болдырмайды; күшейтетін қауіптер сіздің күшті жақсартады.

Әлсіз жақтар мен мүмкіндіктер: әлсіз жақтардың өзгеруі қалай және қандай жағдайда мүмкіндіктердің пайдаланылуына жол бермейді; мүмкіндіктерді күту қалай және қандай жағдайда әлсіздіктерді жоюға мүмкіндік бермейді.

Әлсіздіктер мен қауіптер: әлсіздікті қалай және қандай жағдайларда күшейтуге болады.

Өзін-өзі бақылау сұрақтары:

1. Корпоративтік стратегиялардың мәні мен ерекшеліктерін сипаттаңыз
2. Портфолио стратегияларын түсіндіріңіз
3. Өсу стратегияларын анықтаңыз
4. Бәсекелестік стратегияларды сипаттаңыз

Әдебиеттер:

1. Котлер Филип, Армстронг Гари. Маркетинг негіздері. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2019.- 736 бет.
2. З.Н. Борбасова, С.Н. Улақов, Ю.И. Осик. Маркетингтік зерттеулер: ЖОО-дарының экономикалық мамандықтарында оқитын студенттерге арналған оқулық. Қарағанды: ҚарМУ Баспасы, 2015. – 339 б.
3. Джон Гэмбл, Артур Томпсон. Стратегиялық менеджмент негіздері. Алматы: «Ұлттық аударма бюросы» қоғамдық қоры, 2017.- 469 бет.
4. Купешова С., Мұхтарова Қ.С. Стратегиялық менеджмент. 2015. 178б.