

8-ЛЕКЦИЯ. ТАҚЫРЫБЫ: МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ТАКТИКАЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ

Лекцияның мақсаты мен міндеттері: Жоспарлаудың мазмұны, мақсаттары мен міндеттерін, стратегиялық басқарудың мәні мен мағынасын, тактикалық жоспарлауды студенттерге таныстыру

Лекция мазмұны.

1. Жоспарлаудың мазмұны, мақсаттары мен міндеттері
2. Стратегиялық басқарудың мәні мен мағынасы
3. Тактикалық жоспарлау

1. Жоспарлаудың мазмұны, мақсаттары мен міндеттері

Менеджмент функциясының маңызды бөлігі болып жоспарлау саналады.

Жоспарлау. Менеджмент функциясы сияқты мақсатты анықтау және бағдарламаның өнімді болу үшін болжау, тактикалық жоспарлау. Л.Д. Залевский жоспарлауды басқарушылық шешімді өндіру, бұл процес барлық нұсқалар бағаланады және қорытындылайды, ішінен жақсы әсер ететінін таңдап дұрыс шешім анықталады.

К. Киллен «Жоспарлау - ол не, кіммен, қалай деген сұраққа жауап беруге дайындық» деп санайды. Жоспарлау мақсатты анықтау және оның орындалуының жолдарын қарастыру. Жоспарлау ұйымның әртүрлі деңгейін қамтып ұзақ мерзімді болып бөлінеді.

Ұзақ мерзімді жоспарлауда (15-20ж) фирманың мақсаты мен стратегиясы анықталады. Ал орта мерзімді жоспарлау (5 жылға дейін) қай жол арқылы мақсатқа жетуге болатынын шешу. Бұл жоспарларда ортақ кадрлық саясат, ортақ өндірістік стратегияны, ортақ қаржылық саясат, ортақ маркетингілік саясат анықталады.

Қысқа мерзімді және ағымдағы жоспарлау (1 жылға) ширек, айға байланысты бірнеше формаға ие. Оның бірі ортақ мерзімді жоспарлауды нақтылап және қысқарту. Сонымен қатар, бір жылға өндірістік жоспар, қаржылық жоспар маркетинг бойынша жоспар құрылады. Ағымдағы жоспарлаудың үшінші формасы саясатты рәсімдеу, механизмді бақылау, болашақта болатын жағдайларға байланысты алдын ала компанияның жағдайын дұрыс анықтап алу керек.

Жоспар – жалпы мақсатқа жету үшін ұйымның барлық мүшелерінің күштерін қамтамасыз ететін бағыт. Жоспарлау төменгі жүйелердің қызметтерінің, бөлім мен бөлімшелердің және қызметшілер мен жұмысшылардың жұмыстарын қамти отырып ұйымның тұтастығын қамтамасыз ететін басқару жұмыстарының түрі болып табылады.

Жоспарлау - мақсатты анықтау және оған жетудің жолдарын дайындау процесі болып табылады. **Жоспар** – алға қойылған мақсатқа жетуге бағытталған іс-шаралардың жиынтығын көрсетеді. Жоспар мақсатты қою, іс-шараларды ұйымдастыру, мақсатқа жеткізетін әдістерді анықтау және келесі кезеңдегі басқару шешімдерін негіздеу процесін қамтиды.

Жоспарды құру үшін алдымен мына үш сұраққа жауап іздеу қажет:

1. Қазір біз қайда тұрамыз? (қаржы, маркетинг ресурстар, ұйымның әлсіз және күшті жақтарын бағалау керек).

2. Қайда барғымыз (жылжығымыз) келеді?

3. Біз бұны қалай жүзеге асырамыз?

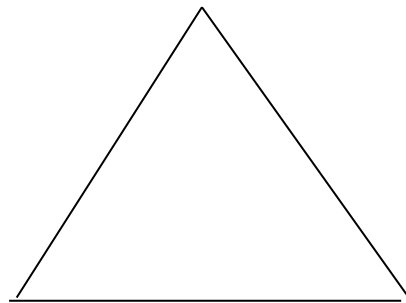
Осы сұрақтарға жауап іздестіруді жоспарлы түрде жүзеге асыратын болсақ ұйым өзінің мақсатына жетеді. Алайда мақсатқа қарай жоспар құру әр елде әрқалай болып келеді.

Шет елдерде жоспарлауды ұйымдастыру және оның ерекшеліктері, мысалы:

- американдық компанияларда жоспар барлық бөлімшелердегі стратегияларды бірлестіріп, ресурстарды жайғастыруды қамтиды;
- ағылшындық компанияларда жоспарлау ресурстарды жайғастыруда тепе-теңдікті сақтауды басты назарға алады;
- жапондық компанияларда басқару процесінде шешім қабылдаудың сапасын арттыру және жаңалық енгізу жоспарда қамтылады.

Демек жоспардың өзіндік мақсатының болуы шарт. Олай болса мақсаттарымызды қалай анықтаймыз. **Мақсат** - алдын ала күтілген нәтиже болып табылады. Ұйымның ішінде мақсаттардың иерархиялық құрылымы болады.

Жалпы мақсат
Миссия
Ұйымдық мақсат
Стратегиялық мақсат
Тактикалық мақсат
Оперативтік мақсат
Жеке тұлғаның мақсаты



Жоғарыда көріп отырғанымыздай ұйымның ішіндегі мақсаттардың барлығы назарға алынуы керек. Мақсаттар басқару жүйесіне, жұмыстарға, құрылымға ықпал ететін стратегияға да әсер етеді. Ұйымның жалпы мақсатына жету мүмкін емес. Өйткені тұтынушылардың сұраныстары шексіз болғандықтан оны қанағаттандыратын өнімдерді де өндіріп таусу мүмкін болмағандықтан жалпы мақсатқа жету мүмкін емес.

Миссия - ұйымның өндіріп жатқан немесе сатып жатқан саласында негізгі қызметтері мен міндеттерін дұрыс нысаналау оның миссиясы болып табылады. Мысалы қыстық аяқкиім жасайтын фабриканың «Біз қыстық аяқ киім өндіретін фабрикамыз» дегеннің орнына «Біз адамдардың аяқ киім қажеттіліктерін қанағаттандыратын аяқ киім өндіретін кәсіпорынбыз» дегені оның миссиясы болып табылады.

Стратегиялық мақсат - ұйымның алдағы уақыттағы жағдайын белгілеу, нәтижелеу және оны қабылдау стратегиялық мақсат болып табылады. П.Друкердің пікірінше стратегиялық мақсаттарға мыналар жатады: фирманың нарықтағы позициясы, инновациясы, іс-әрекеттерінің өсуі мен дамуы, өнімділік, материалды және қаржылық ресурстары,

табыстылығы, басқару бағыты, еңбек қатынастары және қоғам алдындағы міндеттері және т.б. болып табылады.

Тактикалық мақсат – фирмалардың ішіндегі бөлімдердің (өндіріс, қаржы, маркетинг, персонал, бухгалтерия және т.б.) алға қойған мақсаттары тактикалық мақсаттар болып табылады және оны жасайтын бөлім басшылары. Тактикалық мақсат стратегиялық мақсатқа жетудің бірден бір жолы болып табылады және де мерзімі қысқа болып келеді.

Оперативті мақсат - бөлімшелердің, топтардың және жеке тұлғалардың орындауы тиіс жұмыстар олардың мақсаттары болып табылады. Оперативті жоспар график түрінде жасалады. Онда тактикалық мақсаттарға жетудің іс-шаралары егжей-тегжейлі қарастырылады. Мысалы:

- 1 аптада 150 тапсырысты қанағаттандыру керек;
- ағымдағы айда (өткен аймен салыстырғанда) жұмыс көлемін 10%-ға өсіру.

Жоспар түрлері, жоспарлау формалары

Жалпы алғанда бір фирмадағы мақсаттардың базасын; өсу, рентабелділікті қамтамасыз ету, төлем қабілетін күшейту, нарық үлесін арттыру, тұрақтылықты сақтау және т.б. ретінде көрсетуге болады.

Жоспарлаудың логикалық схемасы төмендегіше:

Жоспарлауды біренеше белгілері бойынша жіктеуге болады:

1. Қамту дәрежесі бойынша жоспарлау:

- жалпы жоспарлау (барлық сала қамтылады);
- бөлшектеп жоспарлау (саланың белгілі бір бөлігі жоспарланады).

2. Кәсіпкерлік аспекті бойынша:

- стратегиялық жоспарлау;
- тактикалық жоспарлау;
- оперативтік жоспарлау болып 3-ке бөлінеді.

Стратегиялық жоспарлау жаңа өнім, жаңа мүмкіндіктерді іздестіреді.

Тактикалық жоспарлау сол өнім мен мүмкіншіліктердің алғы шарттарын құру.

Оперативтік жоспарлау берілген мүмкіндіктерді іске асыру.

3. Жоспарлау объектілері бойынша:

- мақсатты (стратегиялық, тактикалық, оперативтік жоспарлау)
- құралдарды (материалдық құралдарды, акпарттарды жоспарлау)

4. Мерзімі бойынша:

- қысқа мерзімді (жарты жылдық, кварталдық, айлық, апталық, жылдық жоспар);

- орта мерзімді (1-5 жыл);

- ұзақ мерзімді (5-20 жыл).

5. Қатаң және икемді жоспарлау.

6. Уақыт бойынша жоспарлау:

- реттелген ағымдағы (жоспарлаудың уақыты біткенде жаңа мерзім бекітіледі);

- сырғанақ (мерзімі біткен жоспар келесі кезеңге ұзартылады);

- эвентуальды (кәсіпорынның қайта құрылуы).

7. Нарық жағдайына байланысты:

- директивті жоспар (жабық жүйелерге тән жоспарлау әдісі);

- индикативті жоспар (нарықтық экономика шарттарына байланысты өзгеріп отыратын жоспардың түрі. ҚР-ның экономикасының көрсеткіштік жоспарын индикативті жоспар деп айтады).

Индикативті жоспарлау – орта мерзімді (3–6 жыл) жақын келешекке жалпы ұлттық басымдылықтармен елдің әлеуметтік–экономикалық даму индикатор–жоспары барлық қызығушылық білдірген жақтармен мақұлданған мемлекеттік және нарық шаруашылық субъектілерінің экономикалық мүдделерін келістіруге бағытталған нарықтық экономикада мемлекеттік реттеудің бір әдісі. Индикативті жоспарлаудың негізгі қызметі әр қатысушының және экономикалық мүддесін және олардың өзара байланысын ескеріп, оларды жүзеге асыру шараларын және механизмдерін әзірлеуден тұратын бағыттау болып табылады. Қызығушылықтар жүйесінде компромиске жетудің басты қағидасы – мемлекеттік және нарықтық құрылымдардың тең құқылық өзара іс әрекеті, соның нәтижесінде индикативтік жоспардың бірлесіп әзірлеген экономикалық көрсеткіштерін орындағанда мемлекет ұлттық экономикалық мүдделерін жүзеге асырады, ал нарық құрылымдар пайда табады.

Жоспарлаудың белгілері. Қиындықтың болуын жою. Күрделі процесті азайту:

- инерциялау қызметі;

- болжау қызметі;

- басқарудың қауіпсіздігін қамтамасыз ету және т.б.

Жоспарлаудың құраушылары. Жоспарлау процесімен қатар бірге жүретін және оның механизмін жүзеге асыратын бірнеше экономикалық элементтер бар. Бұл элементтер жоспардың құраушылары болып табылады. Жоспарлаудың құрушылары мақсаттар, саясаттар, әдіс, бюджет, бағдарлама, нормативтер, ережелері, әдістер және сметалар болып табылады.

Мақсаттар. Мақсат алдын ала күтілген нәтиже болып табылады. Жоспарлауда табысқа жету үшін ең алдымен мақсат айқын болуы керек. Кәсіпорынның барлық іс-шаралары мен жұмыстары осы мақсатқа сай жоспарланады.

Саясат. Саясат «басқарушылар шешім қабылдағанда басшылыққа алатын қағидалар тізбегі» болып табылады. Бұл қағидалар кәсіпорын басшылары атқаратын күнделікті іс-шараларда және қабылдайтын шешімдерде жетекшілік етеді. Мысалы, өндіріс процесінде тауардың сапасының жоғары деңгейлігін сақтап қалу кәсіпорынның саясаты болып есептелгендіктен оны жоспарға енгізу міндетті.

Әдіс. Әдістер, кәсіпорынның болашақтағы іс-шараларының қалай істелетінін көрсететін әдіс-амалдардан тұрады. Бұлар іс-шаралардың қалай істелетін хронологиялық ретпен талдап көрсетеді. Мысалы, экономикалық әдістер, психологиялық әдістер, әлеуметтік-психологиялық әдістер, өзін-өзі

басқару әдістері және т.б. Бұлар жоспарды жүзеге асыруды басқару үшін аса қажет.

Бюджет. Бюджет, бір кәсіпорынның іс-әрекеттерін алдын-ала қарастырылған нәтижесін сандық жүйе арқылы белгілейтін жоспар. Бюджет жоспардың жүзеге асуы үшін жұмсалатын қаражаттардың кірісі мен шығыстарын көрсетеді.

Бағдарламалар. Бағдарламалар мақсаттардың, саясаттардың және кейбір міндеттердің байланысу (қарым-қатынастық) бөлімін құрайды. Жасалынуы жоспарланған іс-шаралардың және ол үшін бөлінетін ресурстардың нақты тізімінің дайындалуын, мекен-жайын және уақыттың белгіленуін, кімнің тарапынан және қай уақытта жасалатын қамтитын процес. Бағдарламалар, кәсіпорындарда төменгі деңгейдегі басқарушылардың қызметі және бір рет қолданылатын жоспар болып табылады.

Стратегиялар. Нарықтық экономика және бәсекелестік жағдайда кәсіпорынның ішкі және сыртқы орталарына талдау жасай отырып, алдағы атқаратын жұмыстарын алдын ала болжау және келешектегі алатын орнын анықтау процесі оның стратегиясы болып табылады. Нақтырақ туралы айтар болсақ кәсіпорынның күшті және әлсіз жақтары мен сыртқы ортадан келетін қауіп-қатерлері мен мүмкіншіліктерге талдау жасай отырып кәсіпорынның алдағы уақытта бағыт-бағдарын анықтау және оны басқару стратегиялық басқаруды қажет етеді.

Тактика. **Тактика** - қысқа мерзімді шешімдерден тұратын іс-әрекеттердің түрі болып табылады. Стратегия мен тактика арасында өте жақын байланыс бар. **Стратегия** - қайда бару керектігімізді, әрі не үшін баратынымызды білдіреді. Ал, **тактика** болса, сол жерге қалай жететінімізді көрсетеді. Стратегиялар жалпы алғанда жалпылықты, әрі ұзақ уақытты қамтиды, тактика болса көбінесе қысқа уақытпен байланысқан әрі шектеулі функциялар болып табылады.

Нормативтер. Нормативтер жұмыстың қалай жасалу керектігін (қандай стандартпен, қандай көрсеткіштермен) көрсетеді және заңдылық күші бар іс-әрекеттер болып табылады.

Смета. Белгілі бір жұмыстың бітуі үшін жұмсалатын шығындарды құрайтын бірлік өлшемдері мен бағасы белгіленген активтердің жиынтығын көрсететін тізімді **смета** дейміз.

Жоспарлаудың амалдары:

- *төменнен жоғары қарай жоспарлау;*
- *жоғарыдан төмен қарай жоспарлау;*
- *шеңберлі амал жоспары.*

Төменнен жоғары қарай жоспарлау кезінде төменгі (бөлімшелер) жоспарлардан жалпы жоспарлар жасалады. Бұл прогрессивті амал.

Жоғарыдан төмен қарай жоспарлау жалпы жоспар негізінде төменгі (бөлімшелер) жоспарлар дайындалады.

Шеңберлі амал жоспарда жоғарыдан төмен, сосын төменнен жоғары жоспарланады.

Жоспарлау техникасы жоспар түрінің уақытша құрылуы қатынасын анықтайды.

Кезекті жоспарлау: жаңа жоспар ағымдағы жоспар біткенде жасалады. Келер жылдың жоспары осы жылдың желтоқсан айында жасалады.

Сырғанақты жоспарлау: бұл жағдайда жоспарлау кезеңінің бір бөлігі біткеннен кейін, жобадағы жоспарды орындаудың жаңартылған барысы құрылады, онда болашаққа кезеңнің бір бөлігі жоспарланады және өтілмеген уақыт қайта қаралады (жоспарды ревизиялау).

Қатаң жоспарлау: жоспар нақты және өзгерту мүмкін емес. Нақты көрсетілмегендік есепке алынбайды.

Икемді жоспарлау: болашақтағы шарттардың пайда болуын жаңа ақпараттар мен өзгерген шарттарды есепке ала отырып жоспарды қайта қарауға мүмкіндік береді.

Жоспарлау процесінің сатылары.

1- саты: Мақсаттардың анықталуы.

2-саты: Мақсатқа жеткізетін жорамалдардың анықталуы. Жоспарлау кезінде келешекте ұшырасуы мүмкін оқиға-құбылыстар және кәсіпорын саясаты жайында кейбір жорамалдар нақтылануы тиіс. Бұл жорамалдар келешекпен байланысты болжамдар болып табылады.

3-саты: Баламалардың анықталуы. Жоспарлаудың үшінші сатысы баламалардың анықталуы. Мұнда әсіресе, тасада қалған альтернативтердің назарға алынуы маңызды болып табылады. Кейде бұлар да өте маңызды шешімдерді бере алады. Таңдамалардың анықталуында ең қолайлы шешімді беретін таңдау саны белгіленіп, осы мөлшер бойынша таңдау зерттеліп анықталуы тиіс.

4-саты: Баламалардың салыстырылуы. Кәсіпорын мақсатына бағытталған барлық баламалар танылып анықталғаннан кейін, бұларды мақсатқа сай бір-бірімен салыстыру керек.

5-саты: Баламалардың арасынан ең лайықтысының таңдалуы. Бұл сатыда жоспарлаушы, анықталған және салыстырылған баламалардың арасынан кәсіпорын үшін маңызды әрі қолайлы болып табылатын баламаны таңдайды. Таңдалынып алынған балама кейде бірнеше болуы да мүмкін.

6-саты: Төменгі жоспарлардың жасалуы. Белгілі бір шешім қабылданып ең қолайлы әрі лайықты баламаның әрекет ету тәсілі белгіленгеннен кейін атқарылатын жұмыс – негізгі жоспарға жәрдемші ретінде таңдалынып алынған баламаның қолданылуы үшін көптеген төменгі жоспарлардың жасалуы болып табылады. Негізгі жоспарды жүзеге асыру үшін кәсіпорынның барлық бөлімдерінің басқарушылары да төменгі жоспарларды жасайды.

7-саты: Жоспарларды жүзеге асыру және оның жалғасымын қамтамасыз ету. Жоспарлар әзірленгеннен кейін атқарылуы тиіс ең маңызды жұмыс, жоспардың жүзеге асуын және жалғасын қамтамасыз ету. Өйткені көбінесе әзірленген жоспарлар жүзеге аспай тұрып аяқтаусыз қалады немесе қолданысқа түскеннен кейін белгілі бір уақытан кейін жарамсыз болып қалады. Мұндай жағдайда жұмсалған барлық шығындар және

атқарылған қызметтер босқа кететіні секілді кәсіпорынның өз мақсатына жету мүмкіншілігі де құрдымға кетеді.

2.Стратегиялық басқарудың мәні мен мағынасы

«Стратегия» гректің — «генерал өнері» деген сөзінен шыққан. «Стратегия» термині осы уақытқа дейін жарыс, бәсеке мағынасында қолданылып келгенімен, қазіргі кезде бұл атау кәсіпорын қызметінің жалпы концепциясын білдіреді.

Стратегиялық жоспарлаудың өзіндік белгілері төмендегідей:

1) стратегияны көпшілік жағдайда жоғарғы басшылар тұжырымдайды, және жасайды, алайда оны жүзеге асыруға басқарудың барлық деңгейлерінің қатысуы көзделеді;

2) стратегиялық жоспар жеке бір ұйымға ғана емес, бүкіл бір мемлекеттің даму болашағы үшін де жасалады;

3) стратегиялық жоспар көлемді зерттеулермен және нақты деректермен негізделуі тиіс;

4) стратегиялық жоспар мемлекеттің айқындылығын, дербестілігін білдіреді;

5) стратегиялық жоспарды жасағанда, ұзақ уақыт бойы тұтастығын сақтаумен қоса, қажет болған жағдайда жетілдіруді және қайта бағыттауды жүзеге асыратындай икемді болуы керек.

Стратегиялық жоспарлау - стратегияны қалыптау бойынша жасау процесі, ұйымдағы әр қызметкердің атқаратын мәнін анықтау. Ұйымдағы стратегияны өндеу - стратегиялық жоспарлаудың өзі үшін ғана жасалынған емес. Ол өте күрделі және көп еңбекті керек ететін жұмыс, егер стратегия табысты іске асып жатса, маңызға ие болады, стратегиялық жүзеге асып жатқанын бақылау үшін және алға қойған мақсатқа жетуіне сенімді болу үшін, ұйымдағы басқарушылар жоспар, бағдарлама, жоба және бюджет жасауы керек, және оларды басқарып отыруы керек.

Кесте 1. Қызметтің негізгі бағыттары

Ұйымның даму жоспары	Тактикалық жоспары
Диверсификация жоспары Жоюшылық жоспар, ҒЗЖ жоспары	Маркетинг бойынша жоспар Қаржылық жоспар өндірістік жоспар Сатып алу жоспары Бизнес жоспар
Жоба бағдарлама және жоспар	Жоба бағдарлама және жоспар

Стратегиялық жоспар жүйесін функционалдау нәтижесі стратегиялық шешім бір-бірімен байланысты жоспарлау құжаттар жиынтығы, оларда стратегияның шешім мен қорларды үлестіру көрсетілген.

Ұйым болашақтағы өзгерістерді аянбай күтіп алу үшін ең маңыздысы мақсатты стратегияны, бағдарламаны анықтау, қорларды үлестіру болып табылады. Ал бұл өзгерістер стратегиялық жоспардың маңызды нәтижесі ретінде қызмет етеді және ғылыми-зерттеу жұмысы (ҒЗЖ) болып кірісуі мүмкін. Өнімнің диверсификациясы, жаңа өнімді бекіту және пайдасыз өндірісті жою мәселесі.

Қазіргі заманғы ұйымда 4 бір-бірімен байланысты жоспар жөңделуі керек.

1. Қызметтің негізгі бағыттарды ең маңызды болып 10-15 жылғы, кейде одан да көп жылдық стратегия болып табылады.

2. Ұйымның даму жоспары 1 жылдан 5 жылға дейінгі уақыт аралығында. Стратегиялық жоспарлардың маңыздысы өнімді толық жетілдіру және жаңа технологиямен жаңа өнім шығаруға ауысу.

3. Тактикалық жоспардың ұйым ағымының қызметін белгілеу.

4. Мақсаттық мінез ұстайтын, бағдарлама, жоба-жоспарлар: жаңа өнім, өндіру және технология, өндірістегі шығынды азайту, экология қорларын үнемдеу, жаңа нарыққа кіру және т.б.

Бірінші екі топ стратегиялық жоспардың негізгі әнімі болып табылады. Бұл жоспарлар тактикалық және жоба-жоспарларға қарай өзгеруі керек, себебі 1-ші екі топ осылар арқылы іске асады. Тактикалық жоспар және жобалар жарым-жартылай стратегиялық жоспарлау жүйесіне кіреді.

Қызметтің негізгі бағыты. Бұл жоспар да стратегиялық деп аталады. Ол барлық жоспарлардың шыңы деп аталады, себебі ол ұйымның мақсаты мен стратегиясын белгілейді. Бұл жоспар басқа жоспарларға жөн табуға көмектеседі. Бір уақытта ол қызмет бағыттарында және нарықты шешім қабылдағанда шек қояды.

Ұйымның даму жоспары. Ол жаңа өнім шығару мен қызмет көрсетуде қандай шара қолдану керек екенін анықтайды және жаңа позицияға шығудың нақты жолдарын көрсетеді. Даму жоспары мына сұрақтарға жауап береді.

Тауарға деген ұйымда қандай шарт және қызмет көрсету күтіледі?

Жаңа өнім түрлерін шығаруда жеңілдету мен олардың нарықта өтімділігін табу үшін ұйымда қандай климат орнату шарт? Қолда бар қорлар жаңа өнім түрлерін шығару үшін және қызмет көрсету үшін қандай дәрежеде?

Даму жоспарын өңдеу үшін жөн табуға қызмет етеді:

а) диверсификация жоспары, шығарып жатқан өнімді толықтыру және алмастыру үшін жаңа өнім түрін көрсетеді;

б) жою жоспары, бұнда ұйым қай элементтен құтылу керекін көрсетеді.

Стратегияны жоспарлау- көп күшті уақытша керек ететін басқарушылық қызмет түрі. Стратегиялық жоспарлаудың функциясын адамдар жасайтын болғандықтан, жоғарыда көрсетілгендей бұл процес құрылу керек және оны басқару қажет.

Стратегияны жүзеге асырудағы басқару, басқарушыларды және барлық деңгейдегі жұмысшыларды ынталандыру арқылы жасалуы қажет. Бұл жерде ұйымдық-психологиялық климат жасап, соны ұстап тұру қажет және мақсатқа лайықты жұмысшыларға әрқашан өзгерістер ұйымның анық дамуы, сондықтан мұндай өзгерістерге олар дайын болулары қажет.

Стратегиялық жоспарлаудың нәтижесі функционалдық жүйесінің негізгі шарты басқарушылардың әрқашан көңіл аударуы және олардың жоспардың керектігін көрсетуі, сонымен қатар стратегиялық өндіру мен іске асыруға көп

жұмысшыларды жұмылдыру көңіл аударушылық ұйымды жоспарлау жүйесін кіргізу сонымен өте маңызды.

В.Ю.Кузнецов пен В.И.Подлесных ұйымдағы жоспарлауды келесі процеспен көрсетеді. Жоспарлау - басқару жүйесінің құрам бөлігі болғандықтан ұйымның, форманың үлкен түрлерінде көрсетіледі. Орталықтандырылған басқарушылық ұйымында жоспарлау да орталықтанады. Жоғары менеджмент жағдайында президентке немесе вице президентке бағынатын орталық қызмет көрсету жағдайы және ұйымға кіретін бөлімшелермен кәсіпорындар үшін болашағы бар ағымдағы жоспарлар өндірісі қызмет етеді, олар кәсіпорын мен бөлімшелер жоспарлау қызметінде қолданбайды.

Аз кәсіпорынмен бірдей және жақын профилдегі ұйымда жүйе қолданылады. Үлкен децентрлік ұйымдардың болашағы бар жоспарлау жұмысы ұйым-өндірістік бөлімдерге арналған. Жоғары менеджмент тек ортақ даму бағытын анықтайды: капитал ашу құрылымымен орналастыру, ортақ өндіріс келемі және табыс.

Орталық жоспарлау қызметі жоспар формасын өндіреді және бөлімдерге ұйымның мақсатын тану шегін жасайды. Әр бөлімде өндірістік жоспарлау және бақылау барысы болады, олар жоспарлауды құраумен және олардың орындалуының бақылауын жүргізеді. Батыс елдерінде соңғы 10 жылда жоспарлау және ішкі ортада басқару сияқты бейімділік жүйесі, процесі жүріп жатыр. Ұзақ мерзімді жоспар болашақтан қазіргі уақытта, ауыстыру бұрынғыдан болашаққа емес болашақтан қазіргі уақытқа ауыстыру процесімен жүріп жатыр. Ұзақ мерзімді жоспарлау стратегиялық жоспарлауға айналады, стратегиялық жоспарлау процесі 4 сатылы кезеңнен тұрады, олар: бағалау, таңдау, орындау және қорытындылау мағынасы стратегиялық жоспарлауда көрсетілген.

Стратегиялық жоспарлау процесін қорытынды фазасының альтернативі және компания профилі өңделгенде стратегияны таңдау, стратегиялық қорытынды ыңғайлы болу үшін 4 саты болады. Шынында да менеджерлер әр сатыны бірнеше рет жасайды, себебі олар көп альтернативтің ішінен бір пайдалы стратегияны таңдағылары келеді.

SWOT бұл жерде 1-ші жолда. SWOT-талдау, ол ағылшынша сөздердің 1-ші әріптерінің жиынтығы, strength (күш), weakness (әлсіздік), opportunity (мүмкіндік), threat (қорқыту).

Стратегиялық жоспарлау процесі фирманың әлсіз немесе күшті жақтарын және олардың бизнесіне қандай байланысты мүмкіндіктер туатынын көру үшін ішкі ортаның қорытындысымен компания профмлін салыстырады.

SWOT-талдау процесінде – менеджер екі операция жасау керек.

1. Нақты қауіппен жиылатын табысқа жету үшін нарықтық сол сегментінде, олар бақылай алатын компанияның профилімен мүмкіндіктерін салыстыру. Соның мақсатында – нәтижелі стратегияға сүйеніп компанияның күшін жақсартып шығару және әлсіз жақтарын жеңу.

2. Өз фирмасының күшті және әлсіз жақтарын бәске фирмалармен салыстырып, бәсекелестердің қандай күшті жақтары және олар осыдан қандай артықшылықтар алатынын анықтау.

Қашан SWOT –талдау біткенде, менеджер бар мүмкіндіктерден максималды артықшылықтар алу үшін, фирма артынан жүретін әр түрлі стратегияны іздей бастайды.

Алдымен олар «таңдамалы талдау» деген рәсім жүргізді, қазіргі фирма стратегиясын қарастырады. Бұл кезеңде фирманың алға қойған мақсаттарға жету үшін қазіргі стратегия қаншалықты үлес қосатынын анықтайды. Егер таңдалған стратегия алға қойған мақсатқа жеткізсе, әрине оны әрі қарай жалғастырып, жетілдіру қажет. Егер алынған және алғысы келетін нәтиже арасында сәйкес келмейтіні анықталса, онда басқа стратегиялық альтернативаны іздеп, басқа стратегиялық жолдар іздеу керек.

Стратегиялық жоспар «болашаққа көпір» болып есептелінеді және ұйымның қазіргі жағдайынан қандай болу керек, ауысу жағдайында пайдаланады. Стратегияның жоспарында үш стратегия түрі бөлінеді: баға бойынша көшбасшылық, дифференциалдық және фокустау.

Баға бойынша көшбасшылық - бұл алатын қызметімен товары үшін өзі төлегісі келетін тұтынушылардың пайдасына бағытталған стратегия. Бұл стратегия бойынша төмен шығын мен үлкен көлем атынан ұйымда төмен баға қалыптасады.

Дифференциалдық - бұл стратегия кең таңдау мүмкіндігімен жоғары деңгейдегі сапаға көп ақша төлегілері келетін тұтынушыларға арналған.

Фокустау стратегиясы - ұйымдарда нарықтың нақты аумағында шоғырландыру үшін және тұтыншыларды ерекше сұрақтарға тарту үшін қолданылады.

Стратегиялық жоспарлау базасында стратегиялық басқару дами бастайды және бірінші болып мақсат бойынша басқару (МББ) болмаса мақсатты менеджмент қайсысы тіке бұйрықты менеджментпен қарама-қайшы келеді, әрбір нақты жағдайда тәуелді іскер бұйрық алғанда қалай іс-әрекет жасау керек. Сонымен бірге жоспарлық менеджмент бөлінеді, ал барлық жұмысты бөліктеп көрсетіп және қайсысын орындау керектігін көрсетеді. Бұл нақты қайталанатын жүйе санын өндіруді түсіндіреді. Мақсат бойынша басқару (МББ) ұйым мүшелерінің бірігіп жасалып әр қызметке мақсат анықтап және күштерін олардың мақсатына жетуі бойынша үйлестіру.

3. Тактикалық жоспарлау

Тактика (грекше *taktiks* — әскерді сапқа тұрғызу өнері *tasso* - сапқа тұрғызамын, қатарластырамын) - экономикалық (мысалы, несие-қаржылық, бәсекелік), әлеуметтік және басқа саясатта алға қойылған мақсатқа жету үшін қолданылатын құралдар мен тәсілдер; іс-қимыл желісі.

Тактикалық жоспар. Бұл жоспарды, сонымен қатар «ағымдағы қызмет жоспары» және «табыс жоспары» деп те атайды. Олар шығарып жатқан тауар мен қызмет өндірістік жаңа нарыққа кіру шарттарына бағытталған.

Ағымдағы қызмет жоспары әр функционалдық зонаның жоспарымен күшейеді: қаржы, өндіріс, сатып алушылар және т.б. Бұл жоспарлар стратегиялық жоспардың бөлігі болмаса да, стратегиялық жоспарға байланған.

Тактикалық жоспар стратегиялық жоспардың бөлігі болмаса да, стратегиялық жоспарға байланған. Тактикалық жоспар стратегиялық жоспардың іске асуына негізгі құрал ретінде жұмыс істейді және ең соңғылардан ерекшеліктері бар, оны біз жаттығулық жұмыста есепке алуымыз керек. Олар:

- тактикалық жоспарлар толығымен стратегиялық жоспарлармен өңделеді;

- тактикалық жоспарды өндегенде мынандай принцип ұстанады: «Кім жоспарларды орындайтын болса, сол оны өңдейді». Басқаша айтқанда, егер стратегиялық жоспарды және шешімді ұйымдағы жоғары басқару қабылдаса, онда тактикалық жоспар орта басқару деңгейінде өңделеді;

- тактикалық жоспар, ереже бойынша қысқа мерзімге жасалынады стратегиялыққа қарағанда, сондықтан оны жүзеге асыру тез және шыққан өзгерістерге байланысты тез шара қабылданады.

Сонымен, ұйымның жылдық жоспары ереже бойынша төрт негізгі бөлімді кірістіреді: маркетинг бойынша жоспар, қаржылық жоспар, өндіріс жоспары, сатып алу жоспары.

Нарықтық даму қарым-қатынасы кезеңіне байланысты және фирма қызметінің қалыптасқан ішкі шарты бойынша, жоспар бөлімін табады және оның маңызы өзгереді. Бірінші орынға сату жоспары, қаржылық жоспары және өндірістік шығуы мүмкін. Әр стратегияның жоспары міндетті түрде бағдарлама жинағымен және жоба-жоспарымен бекітіледі. Мысалы, ұйымның даму жоспары қысқа, орташа және ұзақ мерзімді бағдарламалармен бекітіледі. Бағдарлама өз кезегінде нақты жоспарлармен бекітіледі.

Жоспардың бейімділік негізі. Олар иілгіш және күтпеген ішкі факторлардың өзгерістеріне бейім болуы керек. Сосын стратегиялық жоспардың бейімділігін, мінезін қамтамасыз ету үшін жоспардың барлық түрлеріне, соның ішінде ерекше тактикалық жоспар күтпеген жағдайға қандай іс-әрекет қолдануы қарастырылады. Бұл іс-әрекеттер белгілі әдістемелік қабылдау жағдайының жоспарлауы арқылы іске асырылады. Стратегиялық жоспарлау өзінің табиғатына тән ұсынысқа, кеңеске, болжауға сүйенеді және оған кейде тәуекел етуге тура келеді. Сондықтан ұйым басқарушылары олардың байсалдары мен ойлары болмай қалған жағдайда не істеу керек екенін білулері керек. Жағдайлық жоспарлар қандай дәрежеде ұйымның мақсаты мен міндетін анықтайды. Жағдайлық жоспар артық жоспарлар жүйесі болып табылатын, ұйымның ішкі ортасының өзгерісіне дұрыс шешім қабылдайды, икемделеді. Бұл реакция барлық жоспар жүйесінде көрінеді және ең бірінші рет Англиядағы қызмет жоспарын осылай стратегиялық бейімделу жоспары өз алдына жағдай жоспар жиынтығын көрсетеді, ұйымның ішкі ортасында пайда болған әрқайсысы белгілі бір жағдайға қызмет жасайды. Жоспарлар жүйесі, бағдарлама,

жобаны басқарудың негізгі функциясын орындауымен бірге стратегиялық және тактикалық қорларды бөлу құралы болып табылады, жоспар қорларды бағыт бойынша бөлуге көмектеседі, басқарушылардың ойынша ол неғұрлым нәтижелі және алға қойған мақсатқа жетуге алып келеді.

Ұйымның таңдаған стратегиясын іске асыру. Ұйым келесі іс-әрекетке деген үшін көрсеткіші анықтау мен қорларды бөлудің бірнеше жүйесі бар. Бірінші жоспарлау кезеңінде эксперттердің бағасы пайдаланады, бюджеттің нормативінде сүйенген әр түрлі күрделенген әдістер қолданылады. Ресми жоспарлардың кең тараған әдісі болып, бюджетті өңдеу болып табылады, ол әр түрлі жоспарлардың қиысуымен қорлардың бөлінуі. Болашағы бар жоспарлаудың отандық жаттығуда, қаржылық дамудың негізгі көзі мемлекеттік бюджет болғанда, олардың мақсаттары үшін шығын сметасы өндіріледі. Бюджет артықшылығы тек қандай және қанша қорлар керек деген сұраққа ғана жауап бермейді, сонымен қатар олардың толықтыру көзін көрсетеді. Бюджеттің мән сызығы қорлардың сандық бағасы және мақсат болып саналады. Көп жағдайда бюджеттер құндық көрсеткіште өңделеді және бағаланады, бірақ кейде уақытша, еңбектік және табиғилар қолданылады. Бюджеттік сандық көрсеткіштері басқарушыға ұйым жұмысының әр түрлі аспектілерін бағалауға, салыстыруға мүмкіндік береді.

Бюджетті өңдеу - күрделі және жауапкершілікті талап ететін жұмыс, ол стратегиялық жоспарландыруда орындалады. Ол ұйым басқарушылары фирманың ортақ міндеттемелерімен стратегиялық шаруашылық бөлімшелері (СШБ) мен жеке бөлімшелердің мақсаттарын хабарлауымен басталады. Сосын СШБ және бөлімшелер алдын ала смета өңдеуге және бюджетті оның жоспарлық кезеңге байланысты өңдеуге кіріседі. Бұл құжаттар СШБ жоспарына кіргізіледі және керекті жөндеулер мен бюджетті нақтылау бойынша басқару бұйрықтарын жақсылап зерттеп содансоң, басқарушыларға беріледі. Негізінен, бұл сатыда СШБ арасында қорлары бар бөлінушілер болады, сосын олар қаржыландырылатын және жабдықтандырылатын қор анықталады.

Соңғы бюджетті өңдеу сатысында басқарушылардың бұйрығы бойынша стратегиялық қорлардың бөлігін есепке алу және оларды алу көздері жүзеге асырылады. Ереже бойынша СШБ мен бөлімшелер, жоспарлар және бағдарламалар арасындағы қорлардың бөлу процесі қорытынды бюджетті өңдеумен аяқталмайды. Стратегиялық жоспарлардың бейімделу мінезі уақытша мақсатты және ұйым стратегиясын және олардың бөлімшелерін өзгертулерге сай бюджетті жөндеуді ұйғарады. Сондықтан әрқашан әсер ететін қорларды бөлу механизмін жасау өте маңызды. Бұл есеп айтылған әдіс бойынша шешілуі мүмкін. Берілген жұмысты орындауға тораптық кесте бойынша қорларды

4.Оқытудың техникалық құралдары: слайдтар, презентациялар

5.Лекцияның оқыту әдістері мен түрлері: проблемалық оқыту технологиясы, дамыта оқыту технологиясы

6. Әртүрлі күрделілік деңгейдегі тапсырмалар (1-деңгей, 2-деңгей, 3-деңгей сұрақтарымен беріледі)

1-деңгейдің сұрақтары

1. Стратегиялық жоспарлау туралы сипаттама беріңіз
2. Менеджменттегі жоспарлау туралы сипаттама беріңіз
3. Тактикалық жоспарлау туралы сипаттама беріңіз

2-деңгейдің сұрақтары

1. Менеджменттегі тактикалық және стратегиялық жоспарлаудың арасындағы айырмашылықтарды ашыңыз
2. Менеджменттегі жоспарлаудың мазмұны, мақсаттары мен міндеттерін жазыңыз

3-деңгейдің сұрақтары

1. Стратегиялық жоспарлаудың өзіндік белгілерін сипаттап көрсетіңіз
2. Шет елдерде жоспарлауды ұйымдастыру және оның ерекшеліктерін сипаттап көрсетіңіз

7.БӨЖ және ОБӨЖ тапсырмалары: Жоспар түрлері, жоспарлау формаларына талдау жасаңыздар

БӨЖ тапсырмалары: Жоспарлаудағы мақсат пен міндеттер- баяндама.

8.Пайдаланылатын әдебиеттер:

1. Ерманкулова Р.И., Менеджмент ғылымына кіріспе. Оқулық-2017, 182 б.
2. Ерманкулова Р.И.Менеджмент –Оқу-әдістемелік құрал./Түркістан.- 2015ж.-136 б.
3. Менеджмент негіздері / Б. Жакенова. - Астана: Фолиант, 2011. - 260 с.
4. Ахметов А. Менеджмент негіздері. Алматы: Экономика,2005.