

# Management

## Lecture 5:

### Жоспарлау және стратегиялық менеджмент

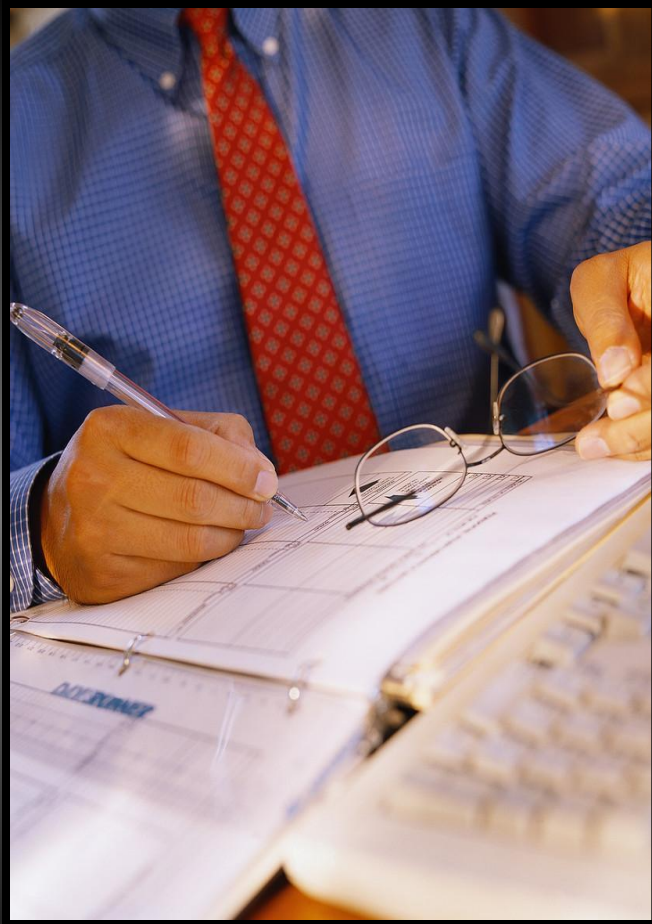
Наметша Асхат Сержанұлы, э.ғ.к.,  
«Экономика, менеджмент және туризм»  
кафедрасының аға оқытушысы

# Болашақты жоспарлау

- Қазіргі таңда көптеген ұйымдар турбулентті және белгісіздік жағдайында жұмыс істеуге тура келеді
  - Экономикалық, саяси & әлеуметтік тұрақсыздық = менеджерлерге осымен қалай күрес туралы ойлар тастайды
  - Осының себебінен ұйымдық жоспарлауға қызығушылық туғызады



# Мақсаттар мен жоспарлар дегеніміз не?



- **МАҚСАТТАР**
  - Бұл ұйымның жетуге тырысатын керекті жағдайы
- **ЖОСПАР**
  - Мақсатқа жету жолдарының сипатамасы және ресурстарды тартуды, жұмыстардың, тапсырмалардың графигін нақтылау
- **ЖОСПАРЛАУ**
  - Ұйымның мақсаттарын және оларға жету әдістерін анықтайтын процесс



# Ұйымның мақсаттарының/жоспарларының деңгейі

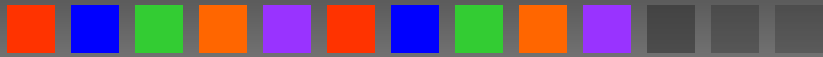


# Мақсаттар мен жоспарлардың маңыздылығы

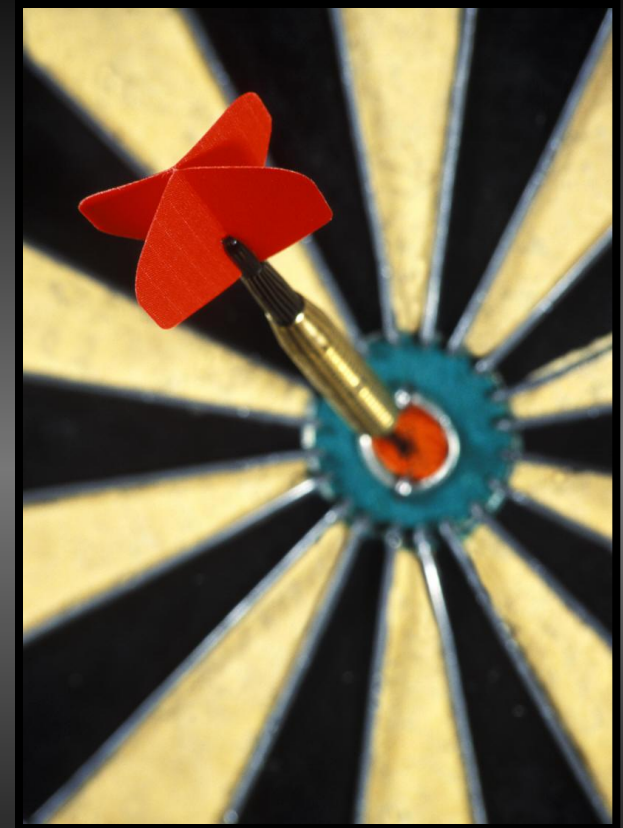
- **НЕГІЗДЕМЕ (ОБОСНОВАНИЕ).** Миссия туралы мәлімдемеде ұйымның түсінігі, ол не үшін өмір сүретіні туралы ақпарат болады;
- **МОТИВАЦИЯНЫҢ КӨЗІ МЕН ЕЛІКТЕНДІРУ (вовлеченности).** Мақсатты түсіну, жұмысшылардың ұйымға немесе құрылымға қандай нәтиже керек екенін білу
- **РЕСУРСТАРДЫ ТАРАТУ.** Мақсаттар менеджерлерге ресурстарды (жұмысшылар, ақша и құралдар) қайда бағыттауды шешуге көмектеседі
- **ІС-ӨРЕКЕТКЕ БАСШЫЛЫҚ.** Мақсаттар мен жоспарлар қозғалыстың бағытын анықтайды, жұмысшылардың назарын нақты міндеттерге және оларды орындау мүмкіндігін көрсетеді.
- **ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУДЫҢ НЕГІЗІ.** Мақсаттар бекіткенде және жоспарларды орнатқанда, менеджерлер ұйым қандай нәтижеге жету туралы көрініс алады.
- **ҚЫЗМЕТТІҢ СТАНДАРТЫ.** Мақсаттар ұйым қызметінің нәтижесін анықтайды және олардың критерияларын анықтайды.



# ҰЙЫМНЫҢ МИССИЯСЫ



- Корпоративтік мақсаттың иерархиясының шыңында миссия тұрады, бұл дегеніміз ұйымның қызметін негіздеу, оның құндылықтарын сипаттау және «өмірге не үшін келгенін білу»
- Нақты тұжырымдалған миссия, содан шығатын мақсаттар мен жоспарлардың фундаменті болып табылады;
- Миссияның болмауы немесе дұрыс еместігі ұйымды белгісіз бағытта алып кетуі мүмкін.





ҚазГЗУ миссиясы



**Сапалы және қол жетімді білім беру  
арқылы көпке қызмет ету**

Adapted from Exhibit 5.2



# Стратегиялық мақсаттар мен жоспарлар

## СТРАТЕГИЯЛЫҚ МАҚСАТТАР

- Ұйым болашақта қай жерде болғысы келетінін көрсетеді
- Олар бүкіл ұйымғада, оның құрылымдарына қатысты

## СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАР

- Стратегиялық мақсаттарға жетудегі ұйымның әрекеттерінің кезеңі
- Ұйымның стратегиялық мақсатын жүзеге асыруда қандай істер жүргізу керектігін, қолда бар ресурстарды қалай пайдалануды анықтайтын құжат
- Ұзақ мерзімді болады және орындалатын мерзімінен тұрады





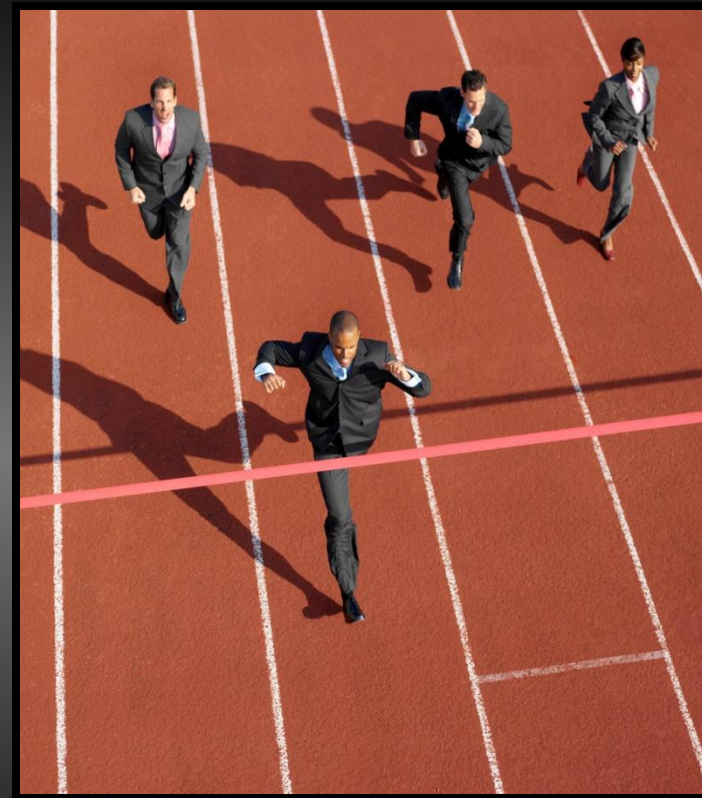
# Тактикалық мақсаттар мен жоспарлар

## ТАКТИКАЛЫҚ МАҚСАТТАР

- Негізгі құрылымдар жететін нәтижелер
- Олардың жетістігіне және жүзеге асыруына орта буынды менеджерлер жауапты

## ТАКТИКАЛЫҚ ЖОСПАРЛАР

- Басты стратегиялық жоспарды орындауға және ұйымның стратегиясының бір бөлігін жүзеге асыруға көмектеседі
- Қысқа мерзімді, бір жылдың көлемі



# Оперативті мақсаттар мен жоспарлар

## ОПЕРАТИВТІ МАҚСАТТАР

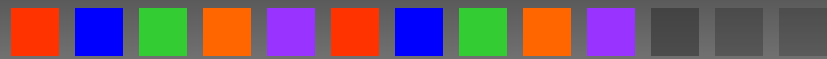
- Бөлімдердің, жұмыс топтарының жететін нәтижелері
- Олар нақты және өлшемді болуы тиіс

## ОПЕРАТИВТІ ЖОСПАРЛАР

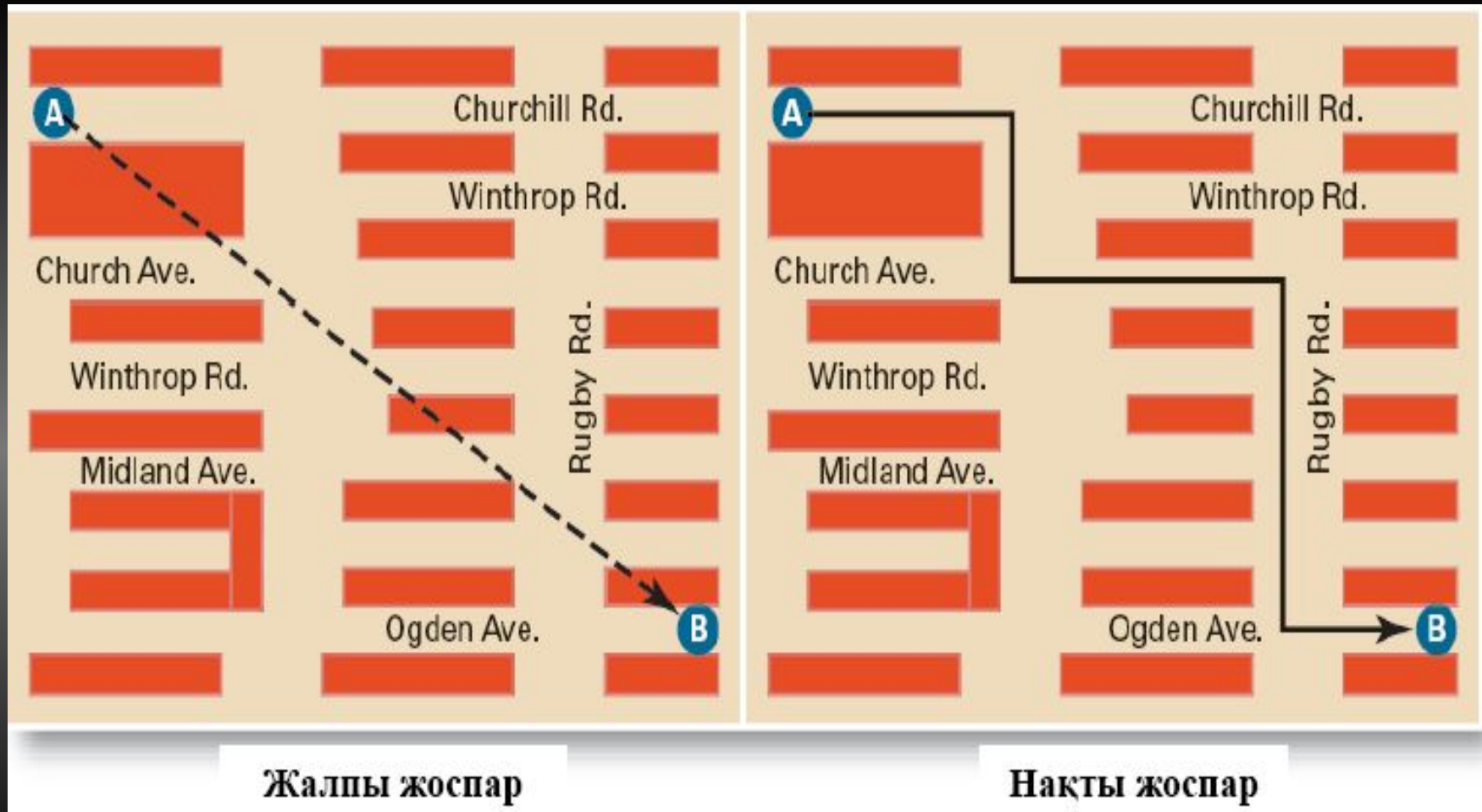
- Ұйымның төменгі деңгейінде даярланады
- Бөлім басшыларына ориентир жасайтын күнделікті және апталық операциялар



# Жоспарлардың түрі



# Нақты және жалпы жоспар – салыстырма үшін



# Мақсаттардың иерархиясы



Дәстүрлі жауапкершілік

Бүгінгі күн



# Әрекеттерді жоспарлау ақырғы нәтижеден шығу қажет

Ұзақ мерзімді әсерлерге (эффект) бағытталған кешенді шешімдер, стратегиялық көзқарасты (подход) талап етеді

5 жылдан кейін қайда болуымыз қажет



- 3-5 жылға стратегиялық көріністен басталуы қажет және мақсат жету үшін қазір не істеу керектігін анықтау қажет
- Ұйымның бүкіл жұмысы стратегиямен тығыз өзара байланыста болуы қажет

# Тиімді мақсат қойу процессінің

## сипаттамасы

### Мақсаттар сипаттамасы

Анық және өлшемділік

Барлық маңызды нәтижелерді алу

Қиын, бірақ нақты мақсаттар

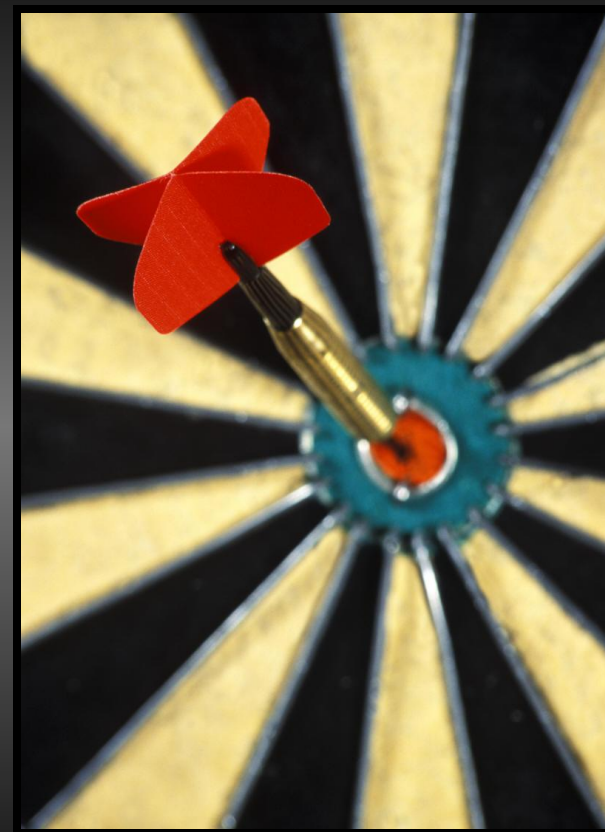
нақты анықталған кезең

Сыйақы берумен байланысты



# Мақсаттарды басқару (МВО)

- Қазіргі кезде көптеген ұйымдар мақсаттарды басқару тәсілін қолдану үстінде
- Бұл жоспарлау әдісі, ұйым жұмысының нәтижесін мониторинг жасау үшін, менеджерлер мен қызметкерлердің әр бөлімнің, жобаның және жұмыскердің мақсатын анақтауды қарастырады





# Мақсаттарды басқару (МВО) процессінің моделі

## Step 1: Мақсаты қою

- Ұйымның стратегиялық мақсаты
- Бөлімдердің мақсаты
  - Жеке қызметкерлердің мақсаты

## Step 2: Істердің жоспарын даярлау

Істердің жоспары

Мақсатқа жетуді бағалау

Корективті істер

Step 3:  
Мақсатқа жетуді бақылау

Жұмыстың нәтижесін бағалау

Step 4: Жұмыстың нәтижесін бағалау



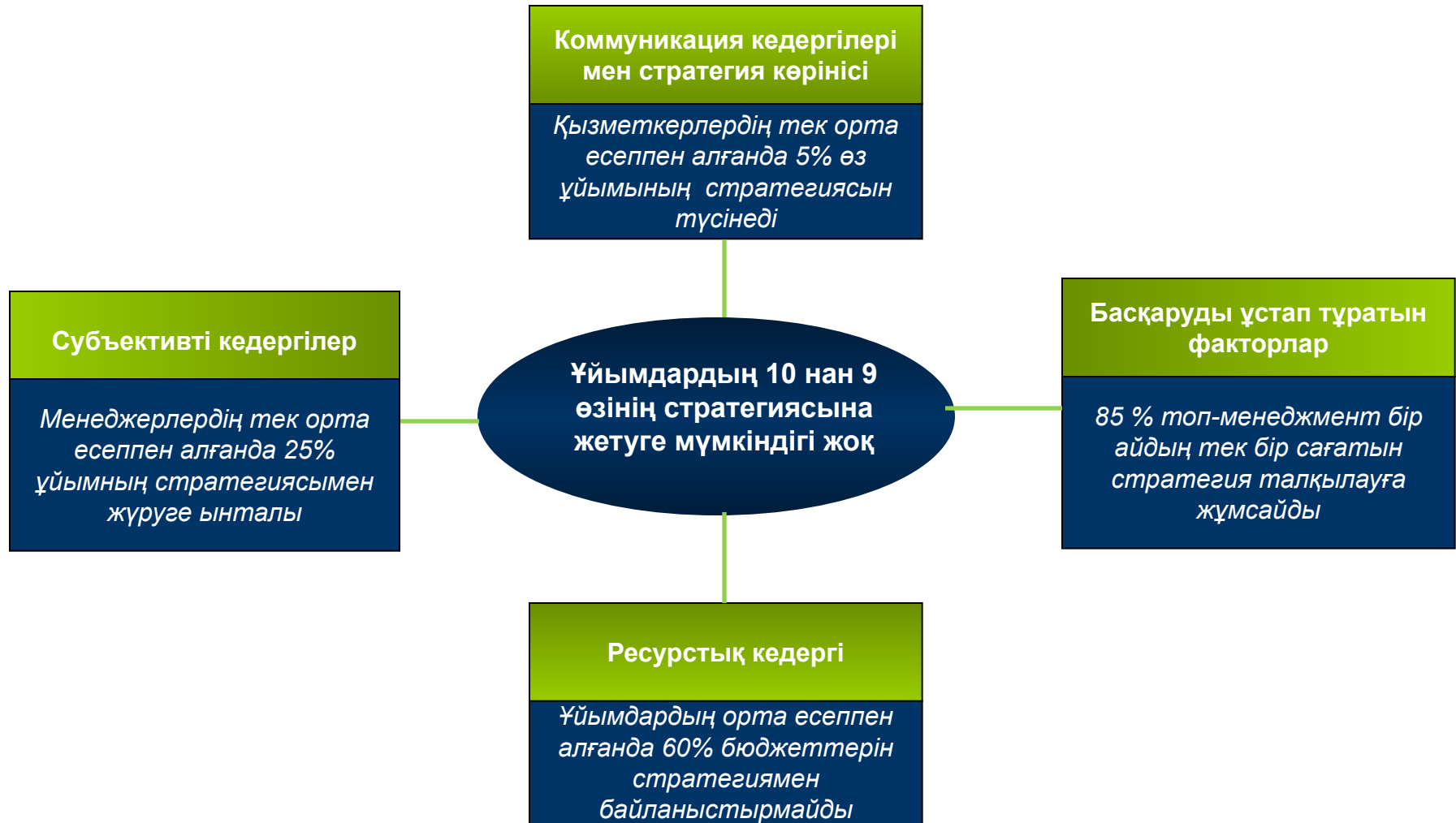
# Стратегиялық менеджмент



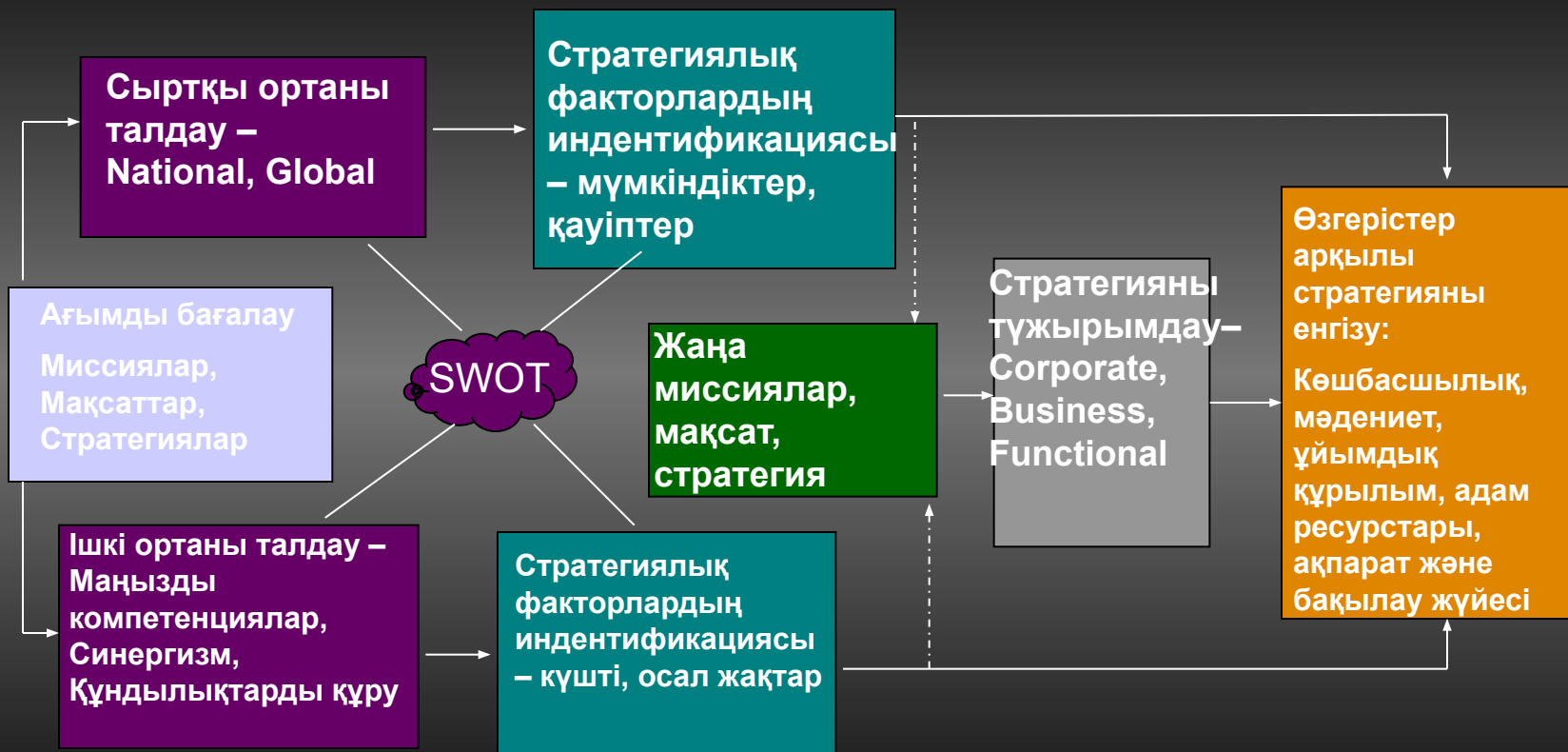
- Стратегиялық менеджмент – бұл стратегияны тұжырымдау және жүзеге асыру кезіндегі шешімдер мен әрекеттердің жиынтығы.
- Ұйымның мақсатына жету үшін қажет
- Басшылар стратегиялық менеджментті ұйымның қозғалысының жалпы бағытын анықтау үшін пайдаланады



# Көптеген ұйымдар үшін стратегия «әдемі құжат» болумен шектеледі...

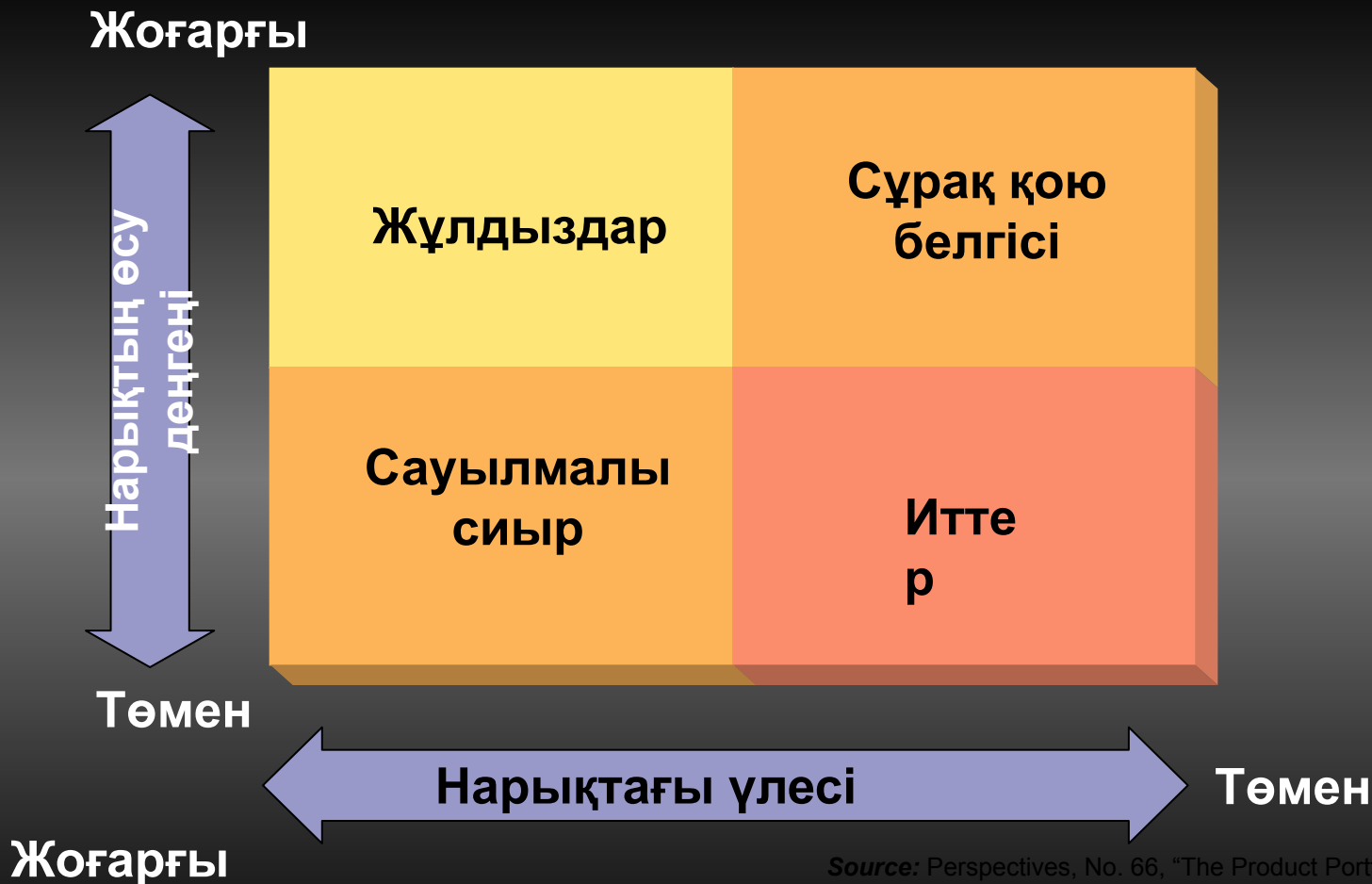


# Стратегиялық менеджмент процесі



# The Boston consulting group (BCG)

## матрицасы



Source: Perspectives, No. 66, "The Product Portfolio," Adapted by permission from The Boston Consulting Group, Inc., 1970.



# The Boston consulting group (BCG) матрицасы



«Жұлдыз» тез өсіп келе жатқан салада үлкен нарықтық үлесі бар



«Сауылмалы сиырлар» толған, жай өсетін салада «жайылады», нарықтың біраз үлесін алып отыр



«Сұрақ қою белгісі» жаңа тез өсіп келе жатқан салаларда қызмет атқарады, бірақ нарықтың көп үлесін алмайды



«Иттер» нашар нәтижерлер көрсетеді, тез өспейтін нарықта аз үлесі бар



# The Boston consulting group (BCG)

## матрицасы



Source: Perspectives, No. 66, "The Product Portfolio," Adapted by permission from The Boston Consulting Group, Inc., 1970.



# Стратегияны жүзеге асырудың негізгі инструменттері

Сыртқы орта



Source: Adapted from Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, strategy Implementation: Structure, Systems and Process, 2d ed. (St. Paul, Minn.: West, 1986), 115, Used with permission.

