

## **КАЗЫКЕШОВА АҚМАРАЛ ТУРСЫНБЕКОВНА**

### **«СЫРТҚЫ ОРТА ТҰРАҚСЫЗДЫҒЫ ЖАҒДАЙЫНДА ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ (ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫ МАТЕРИАЛДАРЫ НЕГІЗІНДЕ)»**

А.Т. Казыкешованың 6Д050700- «Менеджмент» - мамандығы бойынша философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін дайындаған диссертациясына

#### **АҢДАТПА**

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Әр түрлі елдердің экономикалары ұлттық, сондай – ақ жаһандық деңгейде тұрақсыз жағдай кешуде. Бір жағынан энергия ресурстарының, азық-түліктердің, инвестициялық акценттердің дамушы елдерге ауысуы, ішкі нарықтардың өсуі, екінші жағынан – ұзаққа созылған қаржылық дағдарыс, ірі державалардың экономикаларының өсу қарқынының тежелуі ішкі резервтерді іздеуді, экономиканың салаларын әртараптандыруды тереңірек дамытуды, стратегиялық басқаруды жетілдіруді, сондай-ақ бейімделгіш экономикалық және функционалдық стратегияларды күшейтуді талап етедуде.

Мемлекет басшысы Н.Ә. Назарбаевтың «Қазақстан жаңа жаһандық ахуалда: өсім, реформалар, даму» атты Қазақстан халқына Жолдауында «Жаңа қатерлері мен тың мүмкіндіктері қатар өрбіген жаһандық ахуал біздің көз алдымызда өзгеруде. Сәт сайын құбылған аласапыран заманға сай амал болуы керек. Ең жақсы жоспар – уақыт талабына бейімделе алатын жоспар болып саналады. Біз де заманның беталысына қарай стратегиялық жоспарларымызды жөндеп отыруымыз керек» деп, әр саладағы шаруашылық етуші кәсіпорынның басқару стратегиясын кез - келген уақытта қайта құра алу міндетін алға қойған болатын.

Әлемдік экономикадағы болып жатқан жайттар қазақстандық кәсіпорындардың қызметінде де көрінісін тапты. Яғни, олардың жаңа жағдайларға бейімделуін, стратегиялық жоспарларын қайта әзірлеуге мәжбүрлеп отыр. Сол себепті дәл өнеркәсіптік кәсіпорындар үшін өз мүмкіндіктерін барынша пайдалана отырып, әлемдік нарықтың талаптарына сәйкес тез өзгергіш орта мен қатаң бәсеке жағдайында өзінің даму жолын құру маңызды шаралардың бірі болып отыр. Мұндай пайымдау сыртқы ортаға бейімделуге мүмкіндік беретін экономикалық стратегияны қалыптастыру барысында жүзеге асатындығы анық. Яғни, осы жағдайлар кәсіпорынды басқару жүйесіндегі экономикалық стратегияны қалыптастырудың жаңа әдіс-тәсілдері мен жолдарын іздестіруді талап етіп отыр. Қазіргі таңда экономикалық стратегияны басқаруды ұйымдастыру мен жүзеге асыру бұрын пайдаланылған әдістер мен технологиялар сыртқы ортаның өзгергіштігі жағдайында тиімді болмай қалғандығы белгілі болды. Аталмыш мәселе Қазақстан Республикасындағы өнеркәсіптік

кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыруда және оларды басқаруда біраз кедергілерді туындатып отыр. Қалыптасқан экономикалық стратегияны жүзеге асыру барысында кәсіпорынның сыртқы ортасының тұрақсыздығы әсерінен оның бағытын және мақсаттарын өзгертуге тура келеді. Осындай жағдайларға байланысты кәсіпорын дамуының бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату, өзгермелі ортада оның қызметінің тұрақтылығын ұзақ мерзімде сақтап тұру үшін экономикалық стратегияны сыртқы ортаның ықпалы жағдайында қалыптастыруды туындатып отыр.

Қалыпты жағдайларда кәсіпорындар өндірістік іс-әрекетті басқарудың отандық тәжірибесіне ғана жүгініп қоймай, сонымен қатар шетел мамандарының басқару саласындағы едәуір прогрессивті жетістіктерді белсенді түрде ендіру үстінде.

Өндірістік үрдістердің өсу қарқындылығы, қаржылық және еңбек ресурстарын барынша пайдалану стратегиялық басқаруда жаңа әдіс-тәсілдерді қолданудың қажеттілігін анықтайды. Өндіріс басшылары белгіленген міндеттерді шешу мен оң нәтижелерге жету үшін кәсіпорын дамуының барлық жағдайларын ескеруі тиіс. Яғни, кәсіпорынның ұтымды әзірленген экономикалық стратегиясы оның мақсаттарына жетудің бірден-бір жолы болып есептеледі.

Осы аталған мәселелердің барлығы Қазақстан Республикасының қазіргі өнеркәсіп саласын дамытудағы өзекті бағыттары болып табылады.

**Зерттеудің мақсаты** - сыртқы орта тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыруды жетілдіру бойынша ғылыми-теориялық, әдістемелік және тәжірибелік ұсыныстар әзірлеу.

Алға қойған мақсатқа сәйкес төмендегідей **міндеттер** айқындалады:

- сыртқы ортаның әсерін ескеру негізінде кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастыруды басқарудың теориялық-әдістемелік негіздерін зерделеу;
- статистикалық мәліметтер негізінде Қазақстанның өнеркәсіп саласының қазіргі таңдағы ахуалы мен даму барысын талдау;
- Шығыс Қазақстан облысындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың қазіргі жағдайына талдау;
- өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясының қазіргі жағдайына баға беру және оған әсер ететін сыртқы орта факторларын анықтау;
- сыртқы орта тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыруды жетілдіру жолдарын анықтау.

**Зерттеу нысаны** ретінде Шығыс Қазақстан аймағындағы «Қазмырыш» ЖШС, «Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ өнеркәсіптік кәсіпорындары алынды.

**Зерттеу пәні болып** - өнеркәсіптік кәсіпорындарында экономикалық стратегияның әзірленуі мен жүзеге асырылуы үдерісінде пайда болған

ұйымдастырушылық – экономикалық, әлеуметтік қатынастардың жиынтығы табылады.

**Зерттеудің әдіснамасы мен әдістері** ретінде жүйелі және кешенді бағалау әдістері қолданылды. Зерттеуді жүргізу барысында талдау, синтездеу, ғылыми сараптау, пікір сұрау, сарапшылардың бағалауы, экономика-математикалық үлгілеу, ақпаратты экономика – статистикалық өңдеу тәсілдері қолданылды.

**Диссертациялық зерттеудің ғылыми жаңалығы:**

– кәсіпорынның экономикалық стратегиясын сыртқы ортаның факторларының тұрақсыздығы жағдайында әзірлеу мен оны жүзеге асырудың ерекшеліктерін анықтау негізінде, автор тарапынан «экономикалық стратегия» түсінігі нақтыланды және толықтырылды;

– Қазақстанның өнеркәсіп саласының қазіргі ахуалы мен дамуын талдау негізінде экономикалық стратегия аясында нақты нәтижелерді алуға мүмкіндік беретін факторлар анықталып, өнеркәсіптік өнім көлемін болжаудың әдістемесі әзірленді;

– кәсіпорындардың экономикалық стратегиясына әсер ететін сыртқы орта факторлары жіктеліп, оларды бағалаудың интегралдық көрсеткіштері тобы анықталды;

– сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастырудың үлгісі жетілдірілді.

**Қорғауға ұсынылатын негізгі тұжырымдар.**

– сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайына қатысты «экономикалық стратегия» ұғымына авторлық ұстанымы;

– экономикалық стратегия аясында өнеркәсіптік өнім көлемін экономикалық-математикалық болжаудың әдістемесі;

– кәсіпорынның экономикалық стратегиясын әзірлеу үшін нақты басқару шешімдерін қабылдауда сыртқы орта факторларын бағалауға мүмкіндік беретін интегралдық көрсеткіштерді анықтау әдістемесі;

– өнеркәсіптік кәсіпорынның сыртқы ортаның әсері жағдайындағы дамуының экономикалық стратегиясын қалыптастыру үлгісі.

**Зерттеудің теориялық маңыздылығы.** Диссертациялық зерттеудің теориялық маңыздылығына кәсіпорынның жекелеген функционалдық бөлімдерін басқаруға және оның мақсаттарына жетудің жолдарын анықтайтын экономикалық стратегияның құрылымдық бағыттары анықталды.

Зерттеу жұмысының тәжірибелік және теориялық материалдарын Д.Серікбаев атындағы Шығыс Қазақстан мемлекеттік техникалық университетінің оқу үдерісінде «Стратегиялық менеджмент», «Кәсіпорынның шаруашылық қызметін талдау» пәндерінің оқу-әдістемелік кешенінде қолдануға болады.

**Зерттеудің тәжірибелік маңыздылығы.** Зерттеу нәтижесінде алынған тәжірибелік нәтижелер мен ұсыныстар Қазақстанның металлургиялық

кәсіпорындарында стратегиялық және жедел басқару үдерістерін жүзеге асыру барысында өзіндік үлесін қосады.

Кәсіпорынның экономикалық стратегиясын әзірлеу үшін нақты басқару шешімдерін қабылдауда сыртқы орта факторларын бағалауға мүмкіндік беретін интегралдық көрсеткіштерді анықтау әдістемесінің аспектілерін «Өнімділік - 2020» Мемлекеттік бағдарламасын жүзеге асыруда қолдануға болады (4 б. Бағдарламаның нысаналы индикаторларын, міндеттері және іске асыру көрсеткіштерін өңдеу). Яғни, экономиканың басым салаларында еңбек өнімділігін арттыру арқылы өнеркәсіптік кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату.

Автор тарапынан ұсынылған экономикалық стратегияны қалыптастырудың үлгісін «Қазақстан Республикасын индустриалды – инновациялық дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын» жүзеге асыру аясында негізгі атқарылатын жұмыстардың бағыты мен өнеркәсіп саласын кезең - кезеңмен дамыту, сондай-ақ кәсіпорындарда стратегиялық жоспарлауды жетілдіру мақсатында берілген тапсырмаларды жүзеге асыруда негізге алуға болады (3 бөлім. 3.4 бөлімше).

Зерттеу нәтижелері мен ұсыныстары «Қазмырыш» ЖШС мен «Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ өнеркәсіптік кәсіпорындарының қызметінде стратегиялық басқару үрдістерін жетілдіру үшін ұсынылды. Енгізу туралы АКТісі алынды («ҮМЗ» АҚ №12-01-11, УК МК ЖШМ «Казцинк» ).

**КАЗЫКЕШОВА АҚМАРАЛ ТУРСЫНБЕКОВНА**

**«ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ  
НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (НА МАТЕРИАЛАХ  
ВОСТОЧНОГО КАЗАХСТАНА)»**

**АННОТАЦИЯ**

Диссертации Казыкешовой А.Т. на соискание степени доктора (PhD) по специальности 6D050700- «Менеджмент»

**Актуальность исследуемой темы.** Экономика разных стран находится в состоянии нестабильности на национальном и глобальном уровнях. С одной стороны, переход энергетических ресурсов, продуктов питания, инвестиционных акцентов в развивающиеся страны, рост внутренних рынков, с другой стороны, затянувшийся финансовый кризис требуют поиска внутренних резервов, глубокой диверсификации отраслей экономики, совершенствования стратегического управления предприятием.

В послании Президента Республики Казахстан Н.А.Назарбаева «Казахстан в новой глобальной реальности: рост, реформы и развитие» представлена идея, имеющая огромное значение: «Сейчас мир меняется быстрыми темпами. Наступает другая эпоха. Вызовам новой глобальной реальности мы должны противостоять целостную стратегию действия на основе наших реальных возможностей. Самый лучший план – это план способный адаптироваться к внешним изменениям...». Этим Глава государства поставил задачу для разных отраслей хозяйствования разработать гибкую стратегию управления предприятием которая может адаптироваться к условиям внешней среды.

В сложившихся обстоятельствах мировой экономики казахстанские предприятия вынуждены приспособливаться к новым условиям, т.е. формировать свою стратегию развития. Именно для промышленных предприятий в условиях конкуренции и быстро меняющейся внешней среды необходимо искать свой путь развития с учетом требований мирового рынка и возможностей самого предприятия. А также необходимо предвидеть картину развития предприятия в будущем. Это видение формируется при разработке экономической стратегии, позволяющей организации адаптироваться к изменениям внешней среды. Рост интенсивности производственных процессов, максимальное использование финансовых и трудовых ресурсов вызывают необходимость применения новых методов и подходов в стратегическом управлении.

При этом является очевидным тот факт, что эффективность ранее используемых методов и технологий ставится под сомнение, что влечет за собой необходимость разработки новой методики формирования экономической стратегии предприятия с учетом влияния факторов внешней среды. Разработка новых методов и механизмов формирования

экономической стратегии, внедрение их в практику управления в последнее время приобрела особую актуальность.

Руководители производства при решении намеченных задач и получении положительных результатов должны учитывать все условия и перспективы развития предприятия. В процессе управления предприятием ничто не может быть окончательным и все действия подвержены изменениям в зависимости от окружающей среды, возникших новых обстоятельств. Изменение обстановки требует внесения корректировок в структуру экономической стратегии, поэтому сам процесс стратегического планирования является «живым организмом». Данные обстоятельства свидетельствуют об актуальности темы диссертационного исследования для современного этапа развития промышленности Республики Казахстан.

**Цели и задачи исследования.** Цель исследования заключается в разработке научно – теоретических, методических предложений по совершенствованию формирования и реализации экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды.

В соответствии с поставленной целью определяются следующие **задачи:**

- изучить теоретические и методологические основы управления формированием экономической стратегии предприятия с учетом влияния факторов внешней среды;

- исследовать и оценить современное состояние промышленности Казахстана на основе статистических данных;

- проанализировать текущее состояние промышленных предприятий Восточно-Казахстанской области;

- оценить современное состояние экономической стратегии промышленных предприятий и выявить факторы влияющие на ее формирование;

- разработать процесс формирования экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды.

**Объектом исследования являются** промышленные предприятия Восточно-Казахстанской области: ТОО «Казцинк», АО «Ульбинский металлургический завод».

**Предмет исследования** – совокупность организационно-экономических отношений, возникающие в процессе разработки и реализации экономической стратегии промышленных предприятий.

**Методология и методы исследования.** Методологической основой диссертационного исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического управления предприятием, научные работы представителей современной экономической школы по формированию базовых стратегии, а также законодательные акты и правительственные постановления Республики Казахстан, материалы научно-практических конференции, методические разработки и рекомендации изложенные в работах авторов касающиеся проблем формирования экономической стратегии в условиях влияния факторов

внешней среды. В ходе исследования были использованы методы анализа, синтеза, научной экспертизы, опросов, экспертных оценок, экономико-математического моделирования, экономико-статистической обработки информации.

**Научная новизна диссертационного исследования:**

– определены предпосылки реализации и формирования экономической стратегии предприятия в условиях нестабильности внешней среды; уточнены содержания понятий «стратегия», «внешняя среда» и дано дополненное авторское определение термина «экономическая стратегия»;

- на основе оценки современного состояния промышленности Казахстана разработана методика прогнозирования объема промышленной продукции;

- определен интегральный показатель позволяющий оценить факторы внешней среды влияющие на формирование экономической стратегии;

- разработана модель формирования экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды.

**Основные положения выносимые на защиту:**

– авторский подход дополняющий и уточняющий определение понятия «экономическая стратегия»;

- методика прогнозирования объема промышленной продукции на основе экономико – математического моделирования;

- методика определения интегральных показателей дающий возможность оценить факторы внешней среды при формировании экономической стратегии для принятия управленческих решений;

- модель формирования экономической стратегии развития промышленных предприятий в условиях влияния факторов внешней среды.

**Теоретическая значимость исследования.** Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении сущности экономической стратегии и ее структурных направлений, влияющих на стратегическое управление промышленным предприятием.

Практические и теоретические материалы диссертационной работы могут быть использованы учебно-методическом комплексе дисциплин «Стратегический менеджмент», «Анализ хозяйственной деятельности предприятия» Восточно Казахстанском государственном техническом университете им. Д.Серикбаева.

**Практическая значимость исследования.** Практические выводы и предложения, полученные в результате исследования вносят значительный вклад в процесс стратегического и оперативного управления металлургическими предприятиями в Казахстана.

Методика позволяющая оценивать влияния факторов внешней среды в рамках реализации экономической стратегии позволяет принимать соответствующие управленческие решения для промышленных предприятий.

Полученные результаты могут быть учтены промышленными предприятиями при реализации Государственной программы «Производительность - 2020». В частности, повышение конкурентоспособности предприятий в приоритетных секторах экономики путем увеличения производительности труда (4 пункт).

Предложенная автором модель формирования экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды может послужить основой в совершенствовании стратегического планирования, и поэтапного развития промышленности, что несомненно отразится на результатах деятельности промышленных предприятий при реализации «Государственной программы индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы» (п. 3. подпункт 3.4).

Результаты исследования могут быть применены в деятельности промышленных предприятий ТОО «Казцинк» и АО «Ульбинский металлургический завод» в целях совершенствования стратегического управления. Получены Акты о внедрении результатов диссертационного исследования (№12-01-11 АО «УМЗ» , УК МК ТОО «Казцинк» )..



# KAZYKESHOVA AKMARAL TURSYNBEKOVNA

## «FORMATION OF ECONOMIC STRATEGY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN DER CONDITIONS OF INSTABILITY OF EXTERNAL ENVIRONMENT (ON THE MATERIALS OF EASTERN KAZAKHSTAN)»

### ANNOTATION

of the thesis for the degree of Doctor of Philosophy (PhD) on the specialty 6D050700- «Management»

**Relevance of the research topic.** The economies of many countries are currently in the state of instability at the national and global levels. On the one hand, the transition of energy resources, food, investment emphasis to developing countries, the growth of domestic markets, and, on the other hand, the protracted financial crisis require a search of internal reserves, the deep diversification of industries, the improvement of the strategic management of enterprises, as well as the development of economic and functional strategies.

The message of the President of the Republic of Kazakhstan N. Nazarbayev "Kazakhstan in the new global reality: the growth, reforms and development" presents the idea of great importance: "Now the world has been rapidly changing. Another epoch is approaching. We need to face the challenges of the new global reality with the holistic strategy based on our real possibilities. The best plan is a plan that is able to adapt to external changes...". By that, Head of the state has set the task for different sectors of economy to develop a flexible strategy of enterprise management which can adapt to the conditions of external environment.

In the current situation of world economy, Kazakhstan enterprises are forced to adapt to new conditions, i.e. to shape its development strategy. In the competitive and rapidly changing external environment, industrial companies have to find their own path of development subject to the world market requirements and capabilities of the enterprise itself. They also have to anticipate the pattern of development of the enterprise in the future. This vision is formed when developing the economic strategy that allows organizations to adapt to changes of the external environment. The increase in the intensity of production processes and a maximum use of financial and human resources necessitate identification of new methods and approaches in strategic management. It is obvious that the effectiveness of previously used methods and technologies is now being questioned that entails the necessity of developing new methods of formation of economic strategy of enterprises taking into account the influence of external factors. Therefore, in recent years, the development of new methods and mechanisms, their implementation in management practice has become an important task of a special relevance.

To implement the tasks and to get the positive results, production managers should take into account all the conditions and prospects of company development. In the process of enterprise management nothing could be final and all actions are subject to change depending on the environment as well as on new circumstances.

The change of situation requires changes in economic strategy, so the strategic planning process is a "living organism". Based on the above, it seems possible to state that research topic is relevant to the present stage of industrial development of Kazakhstan.

**The purpose and objectives of research.** The purpose of research is to develop scientifically-grounded proposals for the formation of economic strategy of industrial enterprises in conditions of instability of external environment.

To achieve this goal the following objectives have been identified:

- to study the theoretical and methodological background of management and formation of economic strategy of the enterprise taking into account the influence of environmental factors;
- to investigate and assess the current state of Kazakhstan industry on the basis of statistical data;
- to analyze the current state of industrial enterprises in the East Kazakhstan region;
- to assess the current state of the economic strategy of the industrial enterprises and to identify the factors influencing its formation;
- to develop a model of economic strategy of industrial enterprises in the conditions of instability of external environment.

**The object of study:** the industrial enterprises in East Kazakhstan region, LLP "Kazzinc", JSC "Ulba metallurgical plant".

**The subject of study** is a set of organizational and economic relations arising in the process of development and implementation of the economic strategy of industrial enterprises.

**Methodology and research methods.** As a methodological basis of the dissertation research the author used the works of domestic and foreign scientists in the field of strategic management, scientific works of the representatives of modern economic schools on the formation of basic strategies, as well as legislative acts and governmental decrees of the Republic of Kazakhstan, materials of scientific-practical conferences, the methodical developments and recommendations set out in research works concerning the problems of formation of economic strategy under conditions of instability of external environment. In the study, the methods of analysis, synthesis, scientific expertise, surveys, expert assessments, economic and mathematical modeling, economic and statistical information processing methods have been used.

**Scientific novelty of the research:**

- the preconditions of realization and formation of economic strategy of the enterprise in the conditions of uncertain external environment are identified; the essence of the concepts "external environment" and "economic strategy" has been refined in relation to the industrial enterprises functioning under conditions of instability of external environment;
- the methodology for forecasting the volume of industrial production that allow to determine the factors affecting the volume of production has been developed;
- the environmental factors affecting the economic strategy of the enterprise

have been classified; the integral indicator allowing to assess the instability factors of importance influence has been defined;

– the model of formation of economic strategy that takes into account factors of external environment changes has been developed; the research-based suggestions for its implementation have been recommended.

#### **The basic statements for defense**

– the author's interpretation which complements and clarifies the concept of «economic strategy»;

– forecasting the volume of industrial products on the basis of methods of economic – mathematical modeling;

– methodology of determination of integral indicator that allow to make more accurate management decisions for implementation of the economic strategy of industrial enterprises;

– the model of economic strategy of industrial enterprises based on the assessment of the impact of external factors.

**Theoretical importance of the research.** The study clarifies the essence of the economic strategy and structural trends affecting the strategic management of industrial enterprise.

The practical and theoretical materials of the thesis can be used in the educational and methodical documents on the courses "Strategic management" and "Analysis of economic activities of the enterprise" in the Eastern Kazakhstan Technical University named after D. Serikbayev.

**Practical importance of the research.** Practical conclusions and proposals resulting from the research make a significant contribution to the process of strategic and operational management of Kazakhstan industry.

The methodology of estimation the influence of environmental factors in the framework of implementation of economic strategy allows to make the appropriate management decisions for industrial enterprises. The obtained results can be used by industrial companies in the implementation of the State program "Productivity - 2020". In particular, an increase of industrial enterprises' competitiveness in the economy priority sectors through the increase of productivity.

The developed model of formation of economic strategy of industrial companies that take into account the influence of environmental factors, can serve as a basis to improve strategic planning that will undoubtedly affect the results of activity of industrial companies in the implementation of the "State program of industrial-innovative development of Kazakhstan for 2015-2019 years" (p. 3. subparagraph 3.4).

The results of the study can be applied in the activities of industrial enterprises such as "Kazzinc" and JSC "Ulba metallurgical plant" in order to improve strategic management. The Acts of implementing the research results in the above companies have been obtained (№12-01-11 JSC «Ulba metallurgical plant», LLP «Kazzinc»).