

# 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.1 ЖАҢА ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ БАҒДАРЫ / ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ НОВОГО КАЗАХСТАНА

**Жинақтағы жариялану нөмірі:**

№ 18

**Мазмұндағы беті / жинақтағы беттер:**

94 / 94-99

**Автор(лар):**

Назымбекова Аружан Нұрбахытқызы

**Мақала атауы:**

ДАҒДАРЫС ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ БАСҚАРУДЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

УДК 338.242.2

## ДАҒДАРЫС ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ БАСҚАРУДЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

**Назымбекова Аружан Нұрбахытқызы**

[nazymbekova04@bk.ru](mailto:nazymbekova04@bk.ru)

6B04102 - Саладағы менеджмент білім бағдарламасының 3 курс студенті  
Х. Досмұхамедов атындағы Атырау университеті, Атырау қ., Қазақстан Республикасы  
Ғылыми жетекші, менеджмент магистрі, аға оқытушы - **Ермекбаева А.К.**

Дәл қазіргі сәтте әлемдік экономика тұрақсыз даму үстінде: саяси тұрақсыздық, инфляция, жұмыссыздық, пайданың төмендеуі, күтпеген (форс-мажорлық) жағдайлар. Елдің табысты дамуына үлес қосу үшін менеджмент және капитал маңызды. Қазіргі заманғы менеджменттің ерекшеліктері бірнеше: сұранысқа бағытталу; операциялық тиімділікті арттыру; басқару шешімдерінің мақсаттылығы мен негізділігі; басқару шешімдерін қабылдаудағы экономикалық дербестік; нарыққа сәйкес мақсаттарды үнемі түзету; айырбас процесінде ұйым қызметінің түпкілікті нәтижесін бағалау; көп нұсқалы есептеулер үшін ақпараттық технологияларды қолдану.

Мақалада қазіргі менеджменттің негізгі мәселелері қарастырылады. Атап айтсақ: тиімді шешім қабылдаудың маңыздылығы; лауазымын дұрыс пайдалана алмау; тәуелсіз

эксперттердің қызметтерін пайдаланбау; корпоративтік мәдениетке жеткіліксіз көңіл бөлу; дағдарысты басқару және алдын алу бойынша мамандардың жетіспеушілігі; жаңа инновациядан қорқу; тәуекелдерді басқару шараларын қолданбау; ақпараттық технологияларды басқаруға енгізу деңгейінің төмендігі; тұтынушы тұрғысынан сапа менеджменті жүйелерін пайдаланбау; қазіргі заманғы басқару әдістерінің жеткіліксіздігі (модерация, рөлдік ойындар, миға шабуыл, презентациялар); басқару тәжірибесінде мотивацияның заманауи әдістерін қолданбау (дағдыларды дамыту, икемді жұмыс тәртібі, кәсіби міндеттер шеңберінде қызметкерлердің жеке мақсаттарына жетуі); кәсіпорынның қаржылық ресурстарын тиімсіз қолдану; экологиялық мәселелер; әлеуметтік жауапкершіліктің төмен деңгейі; баға механизмдерінен хабарсыз болу; команда құру және персоналды таңдау дағдыларының жүйелі түрде дамуымауы.

Қазіргі заманғы менеджмент әртүрлі бағыттар түрімен стратегиялық жұмыс жасайды, бір қарағанда олар бір-бірімен байланыссыз болып көрінеді. Менеджментте үш бағыт бірігеді олар: технология және өндіріс ұйымы; адам қарым қатынастарын зерттеу психологиясы. Сондықтан, бұндай менеджменттің ерекшелігі басқару бойынша мамандық дайындап жатқандарға, экономикалық мамандықты дайындауға өте маңызды.

Басқару ерекшеліктері менеджерлердің жұмысына қосымша талап енгізе отырып күрделендіреді және даму талаптарын енгізеді: стратегияны жылдам өзгертуге мүмкіндік беретін қабілеттерді; жеке бәсекеге қабілеттілікті; тұлғааралық және желілік коммуникацияларды кеңейту мақсатында жеке қарым-қатынасты; уақытты үнемдеу үшін заманауи компьютерлік ақпараттық желілерді білуді; басқарудың жаңа әдістері мен технологияларына үнемі өзін-өзі үйретуді; өзінің әлеуметтік жауапкершілігін және бағыныштыларға ықпалын, сонымен қатар басқару шешімдерін қабылдау кезінде жалпы адамзаттық құндылықтарды қолдау қажеттілігін түсінуді; ұйымда жұмыс атмосферасына жағдай жасауды; бағыныштыларды еңбек процесінде қажеттінің барлығымен жүйелі қамтамасыз етуді; жаңа интеллектуалды әдістер мен технологияларды қолданатын жобаларға менеджерлердің белсенді қатысуыды; компанияда және нарықта компанияда оң тұлғалық имиджді қалыптастыруды; салынған капиталдың табыстылығын жоғарлату мәселесін енгізеді.

Заманауи менеджмент жүйелілік пен жағдайдылық бастамалары арқылы құрылады. Атап айтар болсақ: кәсіпкерлік ұйымдардың қолжетімділігі; бизнес табысының негізгі шарттары ұйымнан тыс; басшылардың негізгі міндеті – ұйымнан тыс оқиғаларға дер кезінде және тиісті түрде жауап беру; ресурстар мен технологияларға жеткілікті көңіл бөлу; басқару шешімдерін ағымдағы орталықсыздандыру; басқару ісіне қатысушылардың құқықтарының теңдігі; компанияның барлық қызметкерлерінің оның процестеріне қызығушылығы және әркімнің өзін көрсетуге деген қызығушылығы; компанияның тұтынушыға қажетті нәтижеге даярлануы; еңбек жағдайлары рационализм, ымыраға келу, консенсус және ынтымақтастықты іздеумен сипатталады; шешім қабылдау болашаққа бағытталған, тәуекелді ескере отырып, шығармашылықты дамытуды пайдаланады; күрделі міндеттерді шешуге қабілетті кадрларға назар аудару; Нәтиже қызметтің барлық салаларында жоғары сапаны қамтамасыз етуге ұмтылумен бағаланады.

Менеджменттің әлеуметтік тәсілдері арқылы басқаруды зерттеудің негізгі үлгілерін көре аламыз:

1. Еуропалық үлгі: негізгі міндеті – мемлекет тарапынан салықты азайту арқылы бизнес пен қызметкерлердің тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету;
2. Швед үлгісі: негізгі міндеті – халықты қорғаудың әлеуметтік жүйесін құру;
3. Американдық үлгі: басты міндет – жеке дағдылар мен тар мамандандыруға бағытталуы, менеджердің жеке жауапкершілігі;
4. Жапондық үлгі: негізгі міндеті құрылымды құруға бейресми көзқарас, алқалық жауапкершілік, өмір бойы жұмыспен қамту стратегиясы, қарыз қаражатын кеңінен пайдалану;
5. Украин моделі: басты міндеті – командалық жүйеге бағдарлану, формальды байланыстардың басымдылығы, өкілеттіктерді жеткіліксіз беру, жұмысшылардың білімі мен тәжірибесін нашар пайдалану.

Украинаның басқару тәжірибесінде келесі үлгілерді былайша ажыратуға болады: кеңестік (бұрынғы мемлекеттік менеджерлер); парасаттылық (кәсіби білімі жоқ басшылар); халықаралық (шетелдіктермен өзара әрекеттесетін және батыстық басқару үлгілерін қолданатын кәсіпорындар).

Дағдарыс жағдайынан шығаруға бағытталған менеджментті дамытудың негізгі бағыттары: жоғары оқу орындарында менеджерлерді дайындауға арналған тұжырымдамалық көзқарасты өзгерту; менеджерлердің біліктілігін жоғарлататын ұлттық мектептерін құру; менеджерлердің шетелде біліктілігін арттыру; кәсіпорындарда басқару кадрларын қайталанбас үлгісін қалыптастыру; басшыларды даярлаудың мемлекеттік бағдарламаларын құру (негізгі мәселелер: басшылар мен персонал арасындағы қарым-қатынас; еңбекті ұйымдастыру; басқару стилі; жалақы мен еңбек қатынастарын анықтау; жұмысшыларды өндіріс процесіне тарту); басқару тетіктерінің кешенімқолдану: басқарудың мақсатты әсері; ұйымдастыру тәртібі; өзін-өзі басқару. Басқарудың мақсатты ықпалы мен ұйымдастыру тәртібін белсенді пайдалануға негізделген классикалық басқару моделі төтенше жағдайларда пайдалану үшін жарамды болып қалады, өйткені ол ресурстарды үйлестірудің тиімділігін бақылап отырады.

Дағдарыс жағдайындағы менеджменттің негізі – менеджменттің әлеуметтік жауапкершілігі және корпоративтік мәдениет. Адам ұжымның стратегиялық ресурсына айналады. Сол себепті, адами капиталды инвестициялау объектілері керек болып табылады. Оған: медициналық көмек, демалыс, спорт, тұлғаның қабілеттерін дамыту басты мәселелер ретінде қарастыра аламыз. Бизнесің құрылымдарының интернационалдануы менеджменттің қоғам алдындағы әлеуметтік жауапкершілігі мени мәдениет тұжырымдамасының қалыптасуына әкеп соғады. Ұйым мәдениеті пайданың негізіне айналады және бәсекеге қабілеттілікті арттырады. Корпоративтік мәдениет қысқа мерзім ішінде (ай, жыл) өзгеруі мүмкін, бұл дамуға қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Басқаруды тиімді пайдалану негіздері: нарықтық ортаны бақылау нәтижелеріне сәйкес келетін инновациялық қызмет; жаңа өнімнің сипаттамаларын тұтынушылардың қажеттіліктерімен үйлестіру арқылы маркетингтік іс-шаралар. Инновациялардың дамуы өнімнің өмірлік циклін, сәйкесінше өнімнің нарықтық циклін қысқартады, бұл басшылықтан өндіріс шығындарын өтеу уақытын қысқартуды талап етеді. Менеджменттің негізі: ұйымның инновацияға қабілеттілігі; ұйымның жұмысын бақылау және талдау; нарық талаптарын ескере отырып, кадр саясаты; инновациялық параметрлерді әзірлеу және оларды пайдаланудағы шектеулер. Менеджердің негізгі міндеті – еңбек өнімділігі мен тиімділігін ұдайы арттыру. Менеджерге қойылатын талаптар мыналар: басқарушылық қабілеттер (дамудың жалпы бағыттарын анықтау, адамдармен өнімді қарым-қатынас орнату, қызметкердің жеке басына көңіл бөлу, жауапкершілікті алу, әртүрлі білімді синтездеу, тәуекелге бару, ымыраға келу, сыртқы ұйымның қатынастары) және техникалық, экономикалық, қаржылық, әлеуметтік, құқықтық, психологиялық білім. Сондықтан тәжірибелік менеджердің осы салаларда өзінің мақсатты даму бағдарламасы болуы керек.

Дағдарысты тануда шешімі шырмаулы мәселелердің өзара байланысын бағалау үлкен мәнге ие. Әлеуметтік-экономикалық жүйені басқаруда дағдарысқа қарсы дамудың мониторингі қызмет ету керек. Бұл - даму жүйесін бақылау және олардың тенденцияларын дағдарысқа қарсы басқару өлшемдері бойынша қадағалау. Біз ауа-райды, жер сілкіністерді болжай аламыз және онымен арнайы қызметтер айналысады. Енді сұрақ, басқару жүйесінде неге мұндай қызметтер бола алмайды? Бұндай болжам жасау үшін дағдарысты дамудың белгілері және көрсеткіштері, оларды есептеудің методологиясы және оны талдау барысында қолдану қажет. Дағдарысты болжау тек жағдайларды және үрдістерді арнайы талдау негізінде мүмкін. Жалпы дағдарысты тануда әлеуметтік-экономикалық жүйенің жағдайын бағалаудың барлығы дерлік көрсеткіштері қатысады. Бүгінгі таңда басқарудың ауқымды мәселелері және өндірістік қызметтің ұлғаймалы ауқымдарымен байланысты дағдарысты жағдайлармен танысу және дағдарысты болжау кәсіптік негізге қойылу керек. Дағдарыстың алдын-алу - дағдарысты жағдайларды талдау әдістемесіне және дағдарысқа қарсы басқару аймағындағы

мамандардың болуына байланысты. Дағдарыс - қоршаған ортада оның тіршілік тұрақтылығына қауіп-қатер болатын әлеуметтік-экономикалық ұйымда қарама - қайшылықтардың шиеленісуі. Дағдарыстың себебі әр түрлі болуы мүмкін. Олар 5 түрге бөлінеді: объективті, субъективті, табиғи, ішкі және сыртқы. Объективті - жаңғырту және қайта құрылымдаудың кезеңдік қажеттіліктермен байланысты. Субъективті - басқарудағы қателіктерді және волонтаризмді бейнелейді. Табиғи - ауа - райының құбылыстарын, жер сілкіністерді және т.б. сипаттайды. Ішкі - маркетингтің қатерлі стратегияларымен, ішкі жанжалдармен, өндірістік ұйымдағы жетіспеушіліктермен, басқарудың негізімен, инновациялық және инвестициялық саясаттың жетілдірілмегендігімен байланысты. Сыртқы - макроэкономикалық дамудың үрдістерімен және стратегиясымен немесе әлемдік экономиканың дамуымен, елдегі саяси жағдайлармен, бәсекелестермен байланысты.

Дағдарыстардың даму себептері. Симптомалар көрсеткіштерден көрінеді. Дағдарыс симптомы болып көрсеткіштер жағдайында, сонымен қатар, оның өзгеру тенденциялары да табылады. Көрсеткіштер жағдайы бекітілген нормативті көлемінен салыстырылып бағалануы мүмкін. Дағдарыстың даму симптомы болып көрсеткіштердің заңды қатынастарқа сәйкессіздігі табылады. Мысалы, еңбек өнімділігінің өсу қарқыны, еңбекақы өсу қарқынынан өсу керек. Егер ондай болмаса, дағдарыс қауіптілігі өседі. Симптом бұл шын дағдарыс себептерін сипаттамайтын, дағдарыс құбылыстарының алғашқы сыртқы көрінісі. Дағдарыстарды симптомы бойынша ғана емес, сонымен бірге себептері және нақты факторлары бойынша бағалау қажет. Дағдарыс факторы дағдарыстардың төнгендігін нақтылайтын, жағдай немесе бекітілген тенденция. Дағдарыс себептері дағдарыс факторы көрініс беретін жағдай немесе құбылыс. Мысалы, инфляция дағдарыс факторлары болып табылады. Инфляцияның себебі ақша массасының көп болуымен байланысты. Дағдарыс симптомы болып мыс, долларды есеп операцияларында қолдану, еңбекақының өсімі және ақталмағандығы, бағаның өсімі. Ұйымда өнім сапасының төмендеуі, технологиялық тәртіптің бұзылуы, техникалық құралдардың жарамсыз болуы, несиелерге үлкен берешек дағдарыс факторы болып қарастырылуы мүмкін. Ал себебіне экономиканың жалпы жағдайы, персоналдың төмен біліктілігі, ынталандыру жүйесінің кемшіліктері жатады. Дағдарыс симптомына кері тенденцияның тұрақтылығы, іскерлік кенліспеушіліктер, қаржылық проблемалардың өсуі жатады.

Дағдарыс жағдайындағы мемлекеттік реттеудің әлеуметтік аспектісі. Жарамсыз болған қуаттарды жүктеу, әлеуметтік тұрғыдан жұмыспен қамту, әлеуметтік шиеленістерді және елдегі қылмыстық жағдайдың төмендеуін білдіреді. Толық жүктелмеген қуаттар экономиканың дағдарыстан шығудың бастапқы кезеңдеріндегі экономикалық өсудің маңызды факторы ғана емес, сонымен қатар инвестициялық қызметтің келешек айтарлықтай белсенділігінің маңызды алғышарттары болып табылады. Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, негізіне келесі ұстанымдар жататын белсенді өндірістік саясатқа тіреледі: оны жүзеге асырудағы оның барлық қатысушыларының қызығушылықтарын ескеруді қамтамасыз ету; әлеуметтік-экономикалық бағдар: құрылымдық өзгерістер үстіндегі жағымсыз салдарларды азайтуға, ал осыдан соң тұрғындардың өмір сүру деңгейін жоғарылату үшін де ыңғайлы жағдайлар туғызу; шаралардың арнаулы (мекенжайлық) сипаты және оларды жүзеге асырудың соңғы нәтижелеріне қатысушылардың жоғары жауапкершілігі; өндірістегі өзгеріс процесінің қатысушылары үшін келісімдік қатынастар жүйесі мен конкурстық негіздер; өндірісті жетілдіруді қамтамасыз ету және ғылыми-өндірістік және зияткерлік шамаларды қамтамасыз ету мақсатымен қорларды орталықтандыру; мемлекеттік мүлікті жалға беру, лизинг және инвестициялық сату конкурстарын кеңінен пайдалану; еңбек, капитал, тауарлар мен қызметтер, технология және т.б. нарықтарындағы жалпылық сұраныс мотивациясын дамыту және қолдау.

Дағдарысқа қарсы басқарушы басқару функцияларын персонифицируші болып табылады. Оның қызметінің классикалық негіздерінен басқа келесідей функцияларды атқарады:

1. Стратегиялық-жағдайды талдау және болжау негізінде ұйымның мақсаттарын белгілеу, стратегия жасаумен жоспар құруды үйлестіру.

2. Әкімшілік - болжамдарлы қадағалау және бағалау, қызметін коррекциялау, оны мерзім, уақыт, ресурстар бойынша үйлестіру, ынталандыру және жазалау шараларын жүйелендіру жүйесін қалыптастыру.

3. Сараптамалық - инновациялық дағдарысқа қарсы басқарушыдан ұдайы, мақсатты бағдарланған экономиканың әр түрлі саласындағы жаңашылдықтармен танысу, бағалау және сараптау, тәжірибеге енгізу жағдайын жасауды талап етеді.

4. Тәрбиелік - ұжымда жағымды моральдік-психологиялық ортаны жасау, дәстүрлерді бұзбау, кекілжіндердің алдын алу және стандартты мінез-құлықты қалыптастыруды ұйғарады.

Көшбасшылық - дағдарысқа қарсы басқарушы бұл функциясында қоластындағы қыметкерлер мен әріптестерінің қызығушылықтары ұйымның мақсаттарына қайшы келмеуін қадағалайтын қызметтің ұйытқысы болады. Топтың ішкі бірлігін сақтап қалу мен жұмыстағы жалпы көз қарасы соған байланысты болады. Дағдарыс - әлеуметтік-экономикалық жүйедегі объективті құбылыс. Бұл әлеуметтік-экономикалық жүйенің қызмет етуі және даму негізінде адамның басқарылатын қызметі жатыр деген түсінігімен үйлеседі.

Дағдарыс жағдайынан шығудың негізгі белгілері

1. Экономикалық өсудің тәсілдерінің өгеруіне ықпал ететін инновацияларды әзірлеу. Бұл бұрынғы экономикалық өсу әдісінен шығу талаптануға мүмкіндік беретін талдау қатынастары саласындағы өзгерістер. Сонымен бірге бұл кәсіпорындардың ұмтылатын ішкі ұйымдастыру мен бәсекелестік түрлері.

2. Инновацияны тарату жағдайларын іздеу. Инновациялар, микро және макродеңгейдегі жағдайлар оларды қабылдауға бейімделмеген болса, инновациялар қажетті және қажетсіз, сонымен бірге ерте болуы мүмкін. Сондықтан да дағдарыс жағдайында инновацияларды таратуды анықтайтын факторлар жайлы сұрақтар өте маңызды.

3. Жергілікті және ғаламдық өзгерістер арасында айырмашылықтарды анықтау. Жаңа енгізілім қисыны шеңберінде қосымша жаңартпалар мен құрылымдық өзгерістер арасын айыра білу қажет.

4. Бірмезетте өтіп жатқан өзгерістердің құрылымдық үйлесімділігін орнату. Бұл дағдарысты жағдайларын реттеу үрдісінің қисынан туындайды. Қабылданатын өзгерістер мақсатқа әкелмеуі немесе болжамдалмаған салдарға әкелуі мүмкін.

5. Ұйымдастырушылық-құрылымдық жаңалықтар. Бұл аспект әкімшілік механизмді нығайтуда көрінеді. Мемлекет тарапынан тұрғындарға жағдай туғызу барысында, мемлекет пен тұрғындар арасында тығыз байланыс пайда болады.

Қорытындылай келе, дағдарыстан құтылудың сан түрлі шешімдері бар. Және сол шешімдерді уақытылы қабылдау арқылы құлдыраудан құтылуға көптеген мүмкіндіктер бар. Бұл мақала арқылы, дағдарыс - бұл соңы емес деген тұжырым жасағым келеді. Яғни, компания қандай да бар келеңсіздікке ұшыраған жағдайда, біздің, нақтылай айтқанда менеджерлердің біліктілігінің арқасында оңай тойтарыс бере алады. Сондықтан да, менеджердің біліктілігі, шешім қабылдай білуі және адамдар арасындағы орны өте маңызды.

#### **Қолданылған әдебиеттер тізімі:**

1. Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент. – Спб.: Питер, 2006.
2. Дафт, Ричард Л. Менеджмент : пер. с англ. – Спб.: Питер, 2012. – 863 с.
3. Адаир, Дж. Эффективная коммуникация : пер. с англ. М.: Эксмо, 2003 .
4. Арджирис К. Организационное научение : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2004.
5. Берд Д. Лидер и группа. Екатеринбург : ЛИТУР, 2002.
6. Стиглиц, Д. Ю. Глобализация: тревожные тенденции : пер. с англ. М. : Мысль, 2003. (қазақ тіліне аударылған)
7. Операционный (производственный) менеджмент: Учебное пособие/А.Н. Стерлигова, А.В. Фель.-М.:Инфра-М, 2019.
8. Антонов, Г.Д. Антикризисное управление организацией: Учебник / Г.Д. Антонов,

О.П. Иванова, В.М. Тумин, В Трифонов. - М.: Инфра-М, 2018.