

**Қазақстан Республикасының Білім және ғылым
министрлігі**

Бердалиев К. Б.

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

ОҚУЛЫҚ

*Қазақстан Республикасының Білім және ғылым
министрлігі бекіткен*

**Алматы
2011**

©
© Ассоциация высших
учебных заведений
Республики Казахстан, 2011

Кіріспе

Қазіргі жоғары білімді мамандар дайындау жүйесіндегі орын алып келе жатқан үрдістердің бірі - оқу-жоспарлары мен стандарттарға жаңа пәндерді енгізу. Соңғы жылдарда сондай үрдістер экономикалық мамандар дайындау үдерісінде де байқалады. Олай болуы өте орынды. Жалпы мамандар дайындау және оқыту үдерісі серпінділігімен сипатталады. Оған себеп - қоғамның кәсіби мамандарға деген сұранысының үнемі өзгеріп отыруы. Сондықтан мамандандырылған пәндердің сапасы сол сұранысты қанағаттандырып отыруы тиіс.

Әлеуметтік-экономикалық дамуға тікелей қатысы бар пәндер циклы экономика мамандарын дайындауда ерекше орын алады. Солардың ішінен «Стратегиялық менеджмент» ләнін ерекше бөліп айтуға болады. Ол көптеген экономикалық пәндердің жиынтығы болып табылады және елдің даму болашағын болжауға үлкен себепін тигізеді. Оның негізгі ерекшеліктері - болжауға қолданылатындығында, мақсатқа бейімділігінде, келешекті анықтауда стратегиялық бағдарламалармен тығыз байланыстылығында. Сол сияқты стратегиялық басқарудың мәселелерін шешуде ерекше рөл атқарады.

Жоғары білімді мамандар, әсіресе менеджерлер, басқару үдерісін ұйымдастырып, оның тиімділігін арттыру үшін міндетті түрде «Стратегиялық менеджменттің» негізгі теориялық концепцияларын, мазмұнын, тәжірибедегі қажеттілігін дұрыс түсініп, іс жүзінде қолдануға дайын болуы керек.

Ұсынылып отырған оқулықтың кейбір ерекшеліктері бар. Біріншіден, оның алғашқы бөлімі жалпы стратегиялық теориялар мен концепцияларды қамтиды. Нақты айтқанда, басқару теориясының негіздері, ерекшеліктері, мақсаттары мен талдау әдістері, әр деңгейдегі бәсеке артықшылықтары, әртараптандыру мен жоспарлау және корпоративтік басқарудың стратегиялық негіздері қарастырылған.

Екіншіден, стратегиялық басқару теориясын іс жүзінде пайдалану үлгісі ретінде Қазақстан Республикасының тәжірибесі келтірілді. Кеңес мемлекетінен кейінгі кеңістікте басқару жүйесінің өз ерекшеліктері мол. Республика 90-шы жылдардан бастап стратегиялық басқару жүйесін кеңінен және тиімді пайдаланып жүрген мемлекеттердің қатарына кіреді. Аталмыш жүйенің негізінде саяси-экономикалық, өзін-өзі басқару мен өзін-өзі қаржыландыру, нарықтық экономикаға өту концепциялары; аймақтық басқару, кәсіпкерлікті басқару стратегиялары жатыр.

Қазіргі кезде Қазақстанда басқару жүйесінде ұзақ мерзімді стратегиялар кеңінен қолданылып жүр. Олар «Қазақстан-2030», Қазақстанның тұрақты дамуы, индустриалды-инновациялық даму стратегиялары және Қазақстан Республикасының 2020-шы жылға дейінгі стратегиялық даму жоспары. Бұл стратегиялардың мәнісін, мақсаттарын, қол жеткізу жолдарын, негізгі нәтижелерін білмейінше білікті маман болу мүмкін емес. Олар қазіргі кезеңдегі және болашақтағы экономикалық идеологиямыз болып есептелуі керек. Сондықтан Қазақстан экономикасын стратегиялық басқару мәселелеріне байланысты ғылым салалары мен пәндерді игеру күн тәртібіндегі міндет.

Үшіншіден, стратегиялық басқарудың негізгі мақсаттарын іске асыру, тікелей микродеңгейдегі менеджментпен байланысты. Стратегияны орындау барысында менеджментті басты әдіс деп те айтуға болады. Теорияда да, тәжірибеде де басқару ісі әрдайым экономиканың әр түрлі деңгейінде нақты элеуметтік-экономикалық процестерді басқаруды жүзеге асыратын белгілі бір әдістер жиынтығының айрықша мүддесін білдіреді. Осыған орай менеджментте нарықтық экономикадағы менеджмент әдістерінің жүйесі және оның функциялары қарастырылады.

Сонымен жоғарыда келтірілген кітаптың үш бөлімі өзінің қарастырып отырған мәселелері, яғни көздеген мақсаттарының бірлігі бойынша біртұтас екендігін дәлелдейді.

Қазіргі күн тәртібінде тұрған күрделі мәселе мемлекеттік тілде оқытып, сапалы білім беру. Ол үшін оқу жүйесіндегі оқулық-әдістемелік жұмыстарын жаңартып, толықтырып отыру, әрбір оқу орнының және әрбір оқытушының негізгі парызы. Оған қоса айта кететін, құлақ асатын жағдай ол мемлекеттік тілде шығып жатқан оқулықтардың, оқу құралдарының және әдістемеліктердің

тапшылғы. Кейбір мамандықтарда олар жоқтың қатарында.

Оқулықты дайындау негізінде автордың жарияланған, оқу процесінде кеңінен қолданыс тауып оң пікірге ие болған алты оқу құралдары, осы пәннен оқылған лекциялардың материалдары және ғылыми қоғамға танымал шетел авторларының еңбектері пайдаланылған.

Бұл кітап «Менеджмент» мамандығы бойынша дайындалатын магистранттар мен студенттерге, ізденушілерге, басқару саласындағы қызметкерлерге арналған.

Осы кітапты дайындау барысында автордың ой-пікірін қолдап, керекті жағдай жасауға үлес қосқан және қолғабыс тигізген экономика ғылымдарының докторы, профессор Т. С. Сатқалиеваға, экономика ғылымдарының кандидаты Қ. Р. Ерғалиевке, экономика ғылымдарының кандидаты С. А. Сатаевқа және пікір жазып, пайдалы ескертпелер жасаған ғалымдар экономика ғылымдарының докторы Ә. Н. Дәуренбековаға, экономика ғылымдарының докторы Г. И. Баймахамбетоваға, экономика ғылымдарының докторы С. Ж. Ташеноваға, экономика ғылымдарының докторы С. Ы. Өмірзақовқа шын жүректен ағалық, әріптестік алғысымды білдіремін.

Автор

Бірінші бөлім. СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ

1. Стратегиялық менеджменттің теориялық негіздері

Нарықтың қалыптасу теориясы

Нарықтық экономика теориясы нарықтық шаруашылық жүйесінің жұмысын істеу негіздері мен оның маңыздылығын түсіндіруге арналған. Бұндай жүйе барлық дамыған елдерде орын алған. Тек бұрынғы социалистік жүйесіне жататын елдерде болмаған.

Қазіргі жағдайда нарықтық шаруашылықтың жұмыс істеуі басты мәселе болып табылады.

Түйінді мәселелердің бірі ретінде әртүрлі бәсекелес күштердің тепе-теңдік категориясы болып отыр. Осындай тепе-теңдік дамуға мүмкіншілік жасайды, яғни монополизмді болдырмайды.

К. Маркс өз кезінде нарықтық экономика жүйесінің барын түсінген.

Соған орай ол мынадай пікір білдірген: тәжірибелік өмірде біз тек бәсекелестікті, монополистікті, олардың қайшылықтығын кездестіріп қоймаймыз, сонымен қатар олардың синтезін (жинақтауын) байқаймыз. Монополия бәсекелестікті туғызады, бәсекелестік – монополияны. Сондықтан синтез дегеніміздің мәні монополия болу үшін, сақталуы үшін ол ұдайы бәсекелестік күресте болуы қажет.

Нарықтық экономиканың біртұтас жүйе болып қалыптасуы экономикалық субъектілердің бәсекелестік тәртібін қоғамдық реттеулердің өз негізінде пайда болуының нәтижесі. Олар әр субъектінің экономикалық қызметінің бостандығын қамтамасыз етудің кепілі болып табылады. Жеке экономикалық субъектілердің барлық экономиканы монополиялауына тек осындай кепілдіктерге сүйену ғана мүмкіндік бермейді. Барлық іс-қимылдар экономикалық қатынастардың субъектілерінің объективтік ынталарын ескеру негіздерінде іске асу керек.

Экономиканың жалпы даму теориясының жүйесінде басқару ілімінің мәні мен деңгейлерін білген жөн.

Басқару – әртүрлі табиғи ұйымдастырылған функциялар (биологиялық, әлеуметтік, техникалық). Олар белгілі

құрылымдардың сақталуын қамтамасыз етеді, бағдарламалар мен мүдделерді іске асырады.

Басқару көптеген ғылымдар салаларын - менеджменттің, экономиканың, психологияның, әлеуметтанудың, саясаттанудың, философияның, кибернетиканың және т.б. - зерттейтін пән.

Басқару теориясы дербес білім саласы ретінде тек қана пән аралық жүйе ретінде дами алады.

Қазіргі басқару ғылымында екі деңгейлі білімді белгілеуге болады. Бірінші деңгей әлеуметтік теориялардан көрінеді: «Менеджерлер революциясының, бизнестің әлеуметтік жауапкершілігінің, өнеркәсіптік демократияның, адамаралық қатынастардың» және т.б. Екінші деңгей білімі – іс жүзінде қолданылатын ұйымдастырушылық және басқару теориялары. Бұл деңгей нақтылау және іс жүзінде пайдаланатын ұсыныстардың ғылыми-әдістемелік негізін қамтамасыз етеді. Ол ұсыныстар мыналар:

- еңбекті тиімді ұйымдастыру мен басқаруды одан әрі дамыту;
- басқарушылық шешімдерді дәлелдеу және талдау;
- жұмысшылар мен қызметкерлердің әлеуметтік-психологиялық мінез-құлқына әсер етуде жаңа әдістерді пайдалану.

Экономика дамуының жалпы теориясының белгілі саласының бірі - ол менеджмент (басқару) теориясы. Жалпы анықтама бойынша, Менеджмент дегеніміз кәсіпорынды тиімді басқару туралы ғылым. Бұл ғылымға кіретін ілім:

- кәсіпорынды ұйымдастыру туралы қағидалар;
- оның стратегиялық дамуы туралы;
- қызметшілерді іріктеп алу (социологиялық аспект);
- олардың жұмысын үйлестіру тәсілі (социологиялық бөлігі).

Шетелдік ғалымдардың пікірі бойынша тиімді басқарудың бірнеше ерекшелік белгілері бар. Олар:

- шапшаң іс-қимылды және жігерлілікті мақсат ету (уақыт бұйрығы);
- тұтынушылармен ұдайы байланыста болу;
- кәсіпкерлікпен айналысатын адамдардың бас бостандығын қолдау;
- адам факторына, өндірістің тиімділігін және еңбек өнімділігін арттыруға негізгі күш ретінде қарау;
- басқару нысандардың қарапайымдылығы, басқару штатының

неғұрлым аз болуы және т.б.

Басқару теориясы дегеніміз басқарудың мәнін, мазмұнын және ерекшеліктерін анықтайтын категориялардың жиынтығы.

Басқару теориясының бұдан да басқа ғылыми анықтамасы бар. Мысалы: Басқару теориясы – басқарудағы бейнелеу, түсіндіру және объективтік құбылыстарды болжау жөніндегі теориялық жағдайлардың жинағы.

Бұл теорияның зерттейтін объектісі - әлеуметтік-экономикалық жүйе. Басқару қызметінің негізгі мазмұны - болашақтағы процестерді болжау, ұйымдастыру, бақылау, үйлестіру, реттеу, зерттеу.

Бұған тән ерекшеліктерінің бірі – адамдардың бірлесіп істейтін қызметіне бағытталғандығы.

Басқарудың жалпы теориясынан менеджмент тұжырымдамасы туындайды.

Менеджмент – нарықтық экономиканың жағдайларына және мұқтажына мейлінше сәйкес келетін басқару типі. Менеджмент ең төменгі деңгейдегі басқару деп ұғынған жөн. Өндіріс, кәсіпорындар, өндірістік емес салалар Оның ең жиі қолданатын деңгейі. Менеджменттің ең мәнді функциясы – ол нақтылы өндірісті басқару, оны ұйымдастыру және болашағын болжау, әсер ету.

Осындай теориялық негіздерден қазіргі кезеңдегі нарықтық экономиканың ерекшеліктері анықталады:

1. Тұрақты, ұзақ мерзімдік, салааралық және аймақаралық байланыстар негізінде жалпы бір арықтық кеңістіктің құрылуы. Сондай-ақ ол әртараптандырулық процестердің таралуымен шектелмеуі тиіс (өнімдердің және өндірістің әртараптандырылуы – өнім сапасын өзгерту, жақсарту, алдыңғы қатардағы технологияны пайдалану процесі).

2. Тұтынуды жоғарлату мен ұсынысты кеңейтудің арақатынасы.

3. Бәсекелестіктің баға емес тәсілдерінің бағалық тәсілдерінен жоғары болуы.

4. Экономиканы әлеуметтік бағытта реттеушілер бәсекелес топтардың арасындағы қайшылықтарды шешуге мүмкіншілік жасайды.

5. Заң және экономикалық орталықтандыру, отан тауар нарығында бәсекелестік қатынастарды реттеу (мемлекет адал емес бәсекелестікке жол бермейді; арнайы заңдарды қабылдау арқылы экономикадағы монополизмді болдырмау, монополистердің

үстемдік орнатуын шектеу және республика экономикасын орталықтандыру).

6. Кез-келген азаматтың тауар нарығында бәсекелестік қатынасқа кіруіне кең мүмкіншілік беру. Бұған ерудің бас каналы – меншік формалары.

Нарықтық экономиканың тағы бір ерекшелігі - әртүрлі интеграциялық процестердің орын алуы. Бұл интеграциялық процестердің мынадай жаңа қасиеттері болады:

- маркетинг жүйесі (бәсекелестіктің негізінде және оның нәтижесінде пайда болады). Бұл шын мәнінде өндіріс пен тұтыну интеграциясының негізгі механизмі, яғни ол өндіріс пен тұтынудың арасындағы байланыстыратын буыны;

- халықты жұмыспен қамтамасыз етуіне әсер ететін жүйе (ол кәсіпорындар мен жалданбалы жұмысшылар арасындағы бәсекелес, сонымен бірге жалданбалы жұмысшылардың өз арасындағы бәсекелестік арқылы да пайда болады);

- өндірісті ұйымдастыру формаларын реттеу жүйесі. Ол әртүрлі жекеменшіктер арасындағы бәсеке мен өндірістің әртүрлі шарттары негізінде пайда болады. Олар демократиялық сипатта болады және жалданбалы жұмыскерлерді өндіріс құралдарынан және жалданбалы еңбектен алыстауын жеңілдетеді.

Басқарушы экономикалық теорияны қалай пайдаланады?

Басым көпшілік (70%) басқарушылар өз ісінде келесі негізгі экономикалық тұжырымдамаларды пайдаланады:

- 1) шығындар (ұйымның барлық шығыны);
- 2) баға орнату (сұраныс және ұсыныс заңдары);
- 3) құндылықтар.

Экономикалық теорияның басты қызметі – басқарушыларды дұрыс шешім қабылдауға мәжбүр ету. Фирманың жұмысы туралы мәліметтерді үздіксіз түрде жинау, себебі оларсыз дұрыс шешім қабылдау мүмкін емес.

Нарықтық жүйенің негізгі алғы шарттарын нарықтық экономиканың классигі А. Смит дәлелдеп, ұсынған болатын.

Нарықтық экономиканың дұрыс жұмыс істеуінің негізгі алғышарттары мыналар:

- еркін бәсекелестік;
- жекеменшіктің билігі;
- әртүрлі монополияларды шектеу;

- еркін сауда;
- мемлекеттің экономикаға қол сұқпауы.

Нарықтық жүйенің жұмысының теориялық алғы шарты ретінде оның еркін өндіріс табиғатына, нарықтың рөлі және мемлекеттің рөлі жөніндегі көзқарастары болуы мүмкін. А. Смиттің пікірі бойынша адамдардың өз әл-ауқатын жақсартуға ұмтылысы өте күшті ынта. Егер оларға ешбір кедергісіз жұмыс істеуге мүмкіншілік берілсе, онда олар қоғамды гүлдендіруге әкелер еді.

XVII ғасырда өмір сүрген француз философы К. А. Гельвеций қоғамда адамның жеке басының мүддесінің рөлін табиғаттағы бүкіл әлемдік тартылыс заңымен теңестірген. Бұл жағдайда түбінде жалпы қоғам ұтыста болады.

Әр адамның мүддесі дер кезінде шешімін тауып отырса, жалпы қоғамның әлеуметтік-экономикалық жағдайы жақсара түседі.

Осы тұрғыдан алғанда бұл келтірілген жағдай нарықтық экономиканы басқарудағы басты қағидалардың бірі болып саналады.

Нарықтық экономика тұрақты жұмыс істеуі үшін бес күрделі мәселелердің барын мойындау керек. Ол мәселелерді шешу әрбір экономикалық жүйенің міндеті.

Ол мәселелер мыналар:

1. Қанша өндіру қажет және өндіріс ресурстарының қандай бөлігін өндіріс процесінде пайдалану керек?

2. Нені өндіру? (яғни қандай тауарлар адамдардың материалдық қажеттілігін қанағаттандырады?).

3. Бұл өнімді қалайша өндіру керек? (яғни өндірісті қалайша ұйымдастыру керек, осы өнімді өндірумен қандай фирмалар айналысуы тиіс және қандай технологияны пайдаланған жөн?). Мұнымен тауардың бәсекелестік қасиеті байланысты;

4. Бұл өнімді кім алады және кімге бөлу керек? Бұл жерде өнім жеке тұтынушылар арасында бөлінуі қажет.

5. Бұл жүйе өзгерістерге сәйкес икемделіне ме? Сұраныстың, өндіріс технологиясының өзгерістеріне қалай бейімделеді, өзгерістер қаншалықты тез ескеріледі?

Кез келген кәсіпорынның өзіне тек пайда әкелетін тауарларды өндіруге тырысатынын ескерген жөн.

Стратегия - басқару теориясының негізгі бөлігі

Стратегия ең алдымен өндіріс деңгейіндегі ағымды басқарумен жоғары деңгейдің айырмашылығын көрсетеді. Оның көптеген анықтамалары бар. Мысалы: стратегия – дамудың жалпы бағыты, басқарудың жоғарғы деңгейіндегі шешімдерді талап ететін әлуатті қызмет. Стратегиялық басқару дегеніміз - ол ұйымдардың қоршаған ортамен өзара қатынастарын басқару барысындағы ұйымдардың мақсатын жүзеге асыру миссиясы (Хиггенс). Стратегиялық басқару – ол ұйымның өз алдына қойған мақсатына жетудегі шешімдер жиынтығы мен әрекеттері (Пирс және Робинсон). Стратегия – ол негізгі мақсаттарға қол жеткізудегі басымды мәселелер мен ресурстарды анықтаудағы әрекеттердің бас бағдарламасы (Кунц).

Стратегиялық басқаруға өтудегі негізгі мақсат жоғары басқарудың көңілін өз мүддесіне аудару және онда болып жатқан үдерістерді реттеу. Қазіргі менеджментте стратегиялық және тактикалық аспектілерін атауға болады. Стратегиялық мәселелерге ұйымның мақсаты, оның негізгі әрекеттік түрлері мен бағыты, одақтастары мен қарсыластарын, өз артықшылықтарын анықтау жатады. Құжаттардың айналу технологиясы, өнімді тұтынушылармен жүргізілетін әрекеттерді тактикалық мәселелерге жатқызуға болады.

Стратегиялық басқарудың нысандарына коммерциялық фирмалар, аймақтар, ел, шағын кәсіпорындар және тағы басқалар жатады. Стратегиялық басқарудың субъектілеріне ұйымдық басқару жатады. Мұнда басқарудың жүйелік субъектілері бар, олар әр деңгейде қызмет етеді. Мысалы, корпоративтік стратегия, бизнес стратегиясы (жеке бизнес түрлері), функционалды стратегия (жүзеге асыру стратегиялары).

Стратегиялық менеджменттің негізгі мазмұнын мыналар құрайды: фирма бизнесін белгілеу мен негізгі мақсатын анықтау; фирманың сыртқы ортасын талдау; оның ішкі жағдайын талдау; фирманың шаруашылық аймағы деңгейінде стратегияны таңдау мен дайындау; әртараптандырылған фирманың портфелін талдау; оның ұйымдық құрылымын жобалау; компания стратегиясы мен нәтижелерінің кері әсерін қамтамасыз ету; стратегияны, құрылымды және басқаруды жетілдіру.

Ұйымдастыру деңгейінің негізгі түрлері: корпорациялық деңгей; стратегиялық қожалық ету аймағының деңгейі; функционалды

деңгей; төменгі деңгейдегі менеджмент (оперативтік стратегия).

Өндірісті басқару ғылымының міндеті – өндірісті басқару қатынастарының тетіктерін түсіндіру және нақты міндетті тиімді шешудің жолдары мен амалдарын іс жүзінде табуға жәрдемдесу.

Өндірісті басқару теориясы – кешенді білім жүйесі. Ол мына бөлімдерден тұрады:

- Өндірісті басқарудың әдістемелік негіздері. Мұнда басқарудың мәні, оның мазмұны, басқарудың үрдістері, заңдылықтары және қағидалары қамтылады.

- Өндірісті басқару жүйесі туралы ілім. Бұл бөлімде басқару жүйесінің ұйымдастыру формаларын, басқару функциялары мен құрылымын, басқарудың әр түрлі деңгейлерін ұштастыру мәселелерін қарастырады.

- Ықпал етудің тетіктері мен құралдарының жиынтығы ретіндегі басқару әдістері мен тетіктері туралы ілім.

- Басқару процестері, олардың ерекшеліктері, динамикасы, әдістері туралы ілім.

- Басқарудың сапасы мен тиімділігі туралы ілім. Мұнда басқарудың стилі мен мәдениеті, басқару шеберлігі, сондай-ақ тиімділікті бағалау мен оны арттырудың жолдары қаралады.

Өндірісті басқару теориясының мазмұны объектілері арқылы анықталады. Басқару ісі қарым-қатынастың көптеген жағын қамтиды (саяси, әлеуметтік, экономикалық, этикалық және т.б.). Басқару үрдісіне қатысушыларды екі топқа бөлуге болады: бірі материалдық игіліктерді өндіретін еңбекпен айналысатын болса, екіншісі басқару ісімен шұғылданады. Өндірісте осы екі топтағы адамдардың арасында өндірісті басқару қатынастары орнайды. Бұл қарым-қатынас басқару субъектілері мен объектілері арасында қалыптасады.

Басқару қатынасы қандай түрге немесе типке жататынына қарамастан, ол ең алдымен басқарудың объектілері мен субъектілері арасындағы қатынас ретінде болады.

Басқару стратегиясының объектілері жеткілікті. Бірақ соның ішінде ең күрделі, барлық әлеуметтік-экономикалық үдерістерге тікелей қатысы бар және шешуші рөл атқаратын объектілерін атап көрсеткен жөн. Көптеген объектілерді топтастырып жіктеу қажет. Осы тұрғыдан алғанда оларды мынандай топтарға бөлуге болады: 1. Макроэкономика деңгейі; 2. Мезоэкономика деңгейі; 3.

Микроэкономика деңгейі.

Стратегиялық басқарудың негізгі объектілері осылар.

Әлдеқайда ғаламдық сипаттағы басқару объектісіне макроэкономика жатады. Бұған экономикалық саясаттың күллі объектісі жатады. Макроэкономика – экономикалық теорияның бөлімі. Онда экономика тұтас жүйе ретінде зерттеліп, экономикалық саясаттың мақсаттары қалыптастырылып, оларды жүзеге асыруға қажетті экономикалық құралдар анықталады.

Егерде стратегиялық басқаруға классикалық экономикалық теория негізінде қарайтын болсақ оның ең жоғары сатысында күрделі объект ретінде кеңейтілген ұдайы өндірістің үдерістері жатуы тиіс. Ешқандай қоғам сол объектінің кезеңдерінсіз (өндіріс, бөлу, айналым, тұтыну) өмір сүруі өте қиынға түседі. Басқару тәжірибесінде бұлардың әрбіреуі жеке объект және күрделі объектілер болып табылады. Олардың ішінде (ортасында) жүріп жатқан үдерістерді жөнді басқармайынша, қоғам дұрыс әрі бай өмір сүреді деп айту қиын.

Макроэкономикалық тәсілдеме ұлттық деңгейде немесе үлкен секторлар деңгейінде экономиканың жағдайы мен қозғалысын зерттеу үшін пайдаланылады. Макроэкономика ұлттық ауқымдағы экономикамен айналысатындықтан біріктірілген экономикалық көрсеткіштермен сипатталады (жалпы ұлттық өнім, жалпы ішкі өнім, сұраныс жиынтығы және т.б.).

Экономиканың бұл аспектісі стратегиялық басқару теориясына апаратын басты аспект болып табылады. Өйткені оны халық шаруашылығының ауқымында алып қарастырғанда ғана зерттеудің бастапқы сәтін анықтауға болады. Мұны кәсіпорынның (бастапқы буын) барлық халық шаруашылық жүйелерінің ажырамас бөлігін құрайтынымен байланыстырып түсіндіруге болады.

Стратегиялық басқарудың бір объектісі – мезодеңгей. Мұнда басқару пәндеріне өндіріс ұйымның, технологияның әртүрлілігімен байланысты өзіндік ерекшелігі бар салалар, аймақтар жатады. Аймақтарға олардың экономикалық дамуының алғышарттары мен кеңістіктегі орналасқан орнына, тарихи-географиялық факторларына, өндірістік әлеуетіне қарай болатын ерекшеліктер тән. Аймақтардың басты құрастырушыларына аймақтардың арасындағы экономикалық байланыстар, аймақтық жүйелер, өндірістік күштердің орналасуы жатады. Аймақ басқару объектісі ретінде

мемлекет пен ұлттық экономиканың аймақ мемлекеті сыңайлы болады: аймақ-нарық, аймақ-әлеумет ретіндегі оқшауланған қосымша жүйені білдіреді.

Стратегиялық басқару теориясында да, күнделікті тәжірибеде де микродеңгей шешуші объект болады. Кәсіпорынды, жеке өндіріс түрін, әрі қоғамның экономикалық бет-бейнесін жасайтын заттай-материалдық құндылықтарды өндіретін салаларды басқару объективті қажеттілік болып табылады. Яғни басқарудың осы деңгейі барлық басқару жүйесінің басты назарында ұстайтын объектісі болуы керек.

Кәсіпорындарды басқару ісі барлық экономикалық байланыстар мен қатынастардың жиынтығын толық қамти алмайды. Өндірісті басқарудың ғылыми сипатында кәсіпорын халық шаруашылығының біртұтас жүйесін құрайтын қоғамдық басқа да өндірістік және тұтынушы ұяшықтарымен бірге қарастырылады.

Стратегиялық үдеріске кіріспе

Стратегияның негізгі мәні - бизнесті қоршаған ортаға бейімдеу. Тек осы жағдайға сәйкес болғанда ғана аман қалып және әрі жақсы дамуына мүмкіндік болады. Стратегияны үдеріс ретінде қарастыруға оның үш белгіленген сатылары дәлел болады: стратегиялық талдау, стратегиялық таңдау, стратегия мен менеджменттің іске асуы.

Стратегиялық талдаудың негізгі мақсаты ақпарат жинау. Бұл талдаудың ішкі және сыртқы екі кезеңі бар. негізгі мақсаты Талдаудың күшті және әлсіз жақтарын анықтау мақсатында ішкі талдау жүргізіледі. Стратегиялық таңдау талдаудың нәтижелерін зерттеуден басталуы керек. Стратегия мен менеджментті іске асыру стратегиялық талдау мен таңдауға қарағанда әлдеқайда қиындау үдеріс.

Іскерлік стратегияны жүзеге асыру үшін төмендегі жағдайларды ескеру қажет: ресурстар негізінің тепе-теңдігі; ұйымның құрылымы мен мәдениетінің көзделген стратегияны қабылдауға дайындығы; стратегияны іске асыру барысында менеджменттің өзгерістерге дайындығы; кешеннің даму бағыттары туралы материалдық-техникалық шешімдерді негіздеу; ұсынылған стратегия және сапа мәселелерін өндіріс деңгейіндегі ұйымның дайындығы; бизнестің ішкі және сыртқы қатысушыларына осы стратегияның әсері және

т.б.

Жалпы стратегия үдерістерін мынадай сызбамен бейнелеуге болады:



1-сурет. Стратегия үдерісі

Стратегиялық басқарудың ерекшеліктері.

Стратегиялық басқарудың мүмкіндіктері шексіз. Стратегиялық басқаруды пайдаланудың бірнеше шектеулері бар.

Біріншіден, стратегиялық басқару өзінің мәніне қарай болашақтың дәл және егжей-тегжейлі суретін бермейді және бере де алмайды. Стратегиялық басқаруда жасалынатын ұйымның қажетті болашағын бейнелеу – бұл оның ішкі жағдайы мен сыртқы ортадағы орнын егжей-тегжейлі емес бейнесі, дұрысында ол ұйым болашақта қандай жағдайда болуы қажет, нарықта және бизнесте ол қандай орын алуы керек, қандай ұйымдық мәдениеті бар болуы қажет және т.б. деген сұрақтардың жиынтығы. Сондай-ақ осының барлығы ұйымның болашақта бәсекелестік күресте жеңіске жете ме, жоқ па екенін анықтауы қажет.

Екіншіден, стратегиялық басқару ескі ережелер мен процедуралардың тәртібімен жүргізіле алмайды. Оның белгілі

бір міндеттерді шешу кезінде немесе белгілі жағдайларда нені және қалай жасайтынын белгілейтін теориясы жоқ. Стратегиялық басқару – бұл бизнес пен менеджменттің белгілі бір философиясы немесе идеологиясы. Яғни әр менеджер стратегиялық басқаруды өз білімімен және біліктілігіне сай қабылдап, жүзеге асырады. Әрине, стратегияны таңдау мен оның проблемасын талдаудың, сондай-ақ тәжірибеде жүзеге асырудың бірқатар ережелері, сызбалары, ұсыныстары бар. Ал тұтастай қарастырғанда тәжірибеде стратегиялық басқару, бұл:

- жоғарғы басшылықтың ұйымды стратегиялық мақсаттарға алып барудың интуициясы мен өнерінің симбиозы;

- ұйымның ортамен байланысын, ұйымның және оның өнімінің жаңаруын, сондай-ақ ағымдағы жоспарлардың жүзеге асуын қамтамасыз ететін қызметкерлердің кәсіпшілігі мен шығармашылығы;

- барлық жұмысшыларды ұйым міндеттерін жүзеге асыруға, мақсаттарға жетудің өте жақсы жолдарын іздеуге белсенді енгізу.

Үшіншіден, ұйымда стратегиялық басқару процесі жүзеге асырыла бастау үшін уақыт пен ресурстардың үлкен шығыны және белгілі бір күш жұмсау қажет болады. Қоршаған ортаны зерттеуді және ұйымды қоршаған ортаға енгізуді жүзеге асыратын бөлімшелерді жасау қажетті. Маркетинг, қоғам мен байланыс және т.б. бөлімдер ерекше маңыздылыққа ие болуда және елеулі қосымша шығындарды қажет етеді.

Төртіншіден, стратегиялық алдын ала болжаудың қателерінің теріс салдары тез күшейеді. Аз уақыт ішінде мүлде жаңа өнімдер жасалады, салымдардың бағыттары ауыстырылады.

Бесіншіден, стратегиялық басқаруды іске асыру кезінде екпін стратегиялық жоспарлау алдыңғы қатарға шығады. Алайда, бұл аз, себебі стратегиялық жоспарлау, алға қойған міндеттердің сәтті орындалуын қамтамасыз етпейді. Шынында стратегиялық басқарудың маңызды құрастырушысы болып стратегиялық жоспарды жүзеге асыру болып табылады. Ал бұл ең алдымен стратегияны іске асыруға мүмкіндік беретін ұйымдық мәдениетті жасау, еңбекті мотивациялау және ұйымдастыру жүйесін жасау, ұйымда белгілі бір икемділікті жасау және т.б. Өмірде орындау процесі жоспарлаумен қарама-қайшылықта болады. Орындау кезеңінің маңыздылығы артады. Стратегиялық жоспарлау қанша

жақсы жүргізілгенімен, оның жүзеге асуы алғышарт емес.

Стратегиялық менеджменттің бес міндеті.

Фирманың стратегиясын жасау және жүзеге асыру бойынша менеджердің міндеті бес өзара байланысқан бөліктерден тұрады:

1. Коммерциялық қызметтің түрін анықтау және оның дамуының стратегиялық бағыттарын қалыптастыру, яғни дамудың мақсаттары мен ұзақ мерзімді болашағын белгілеу қажет.

2. Жалпы мақсаттарды жұмыстың нақты бағыттарына айналдыру.

3. Қажетті көрсеткіштерге жету үшін таңдалған жоспардың шебер жүзеге асырылуы.

4. Таңдалған стратегияның тиімді жүзеге асырылуы.

5. Жасалған жұмыстарды бағалау, нарықтағы жағдайды талдау, алынған тәжірибе, өзгерген жағдайлар, жаңа идеялар немесе жаңа мүмкіндіктер тұрғысынан қызметтің ұзақ мерзімді негізгі бағыттарына, мақсаттарына, стратегияға немесе оның жүзеге асырылуына түзетулер енгізу.

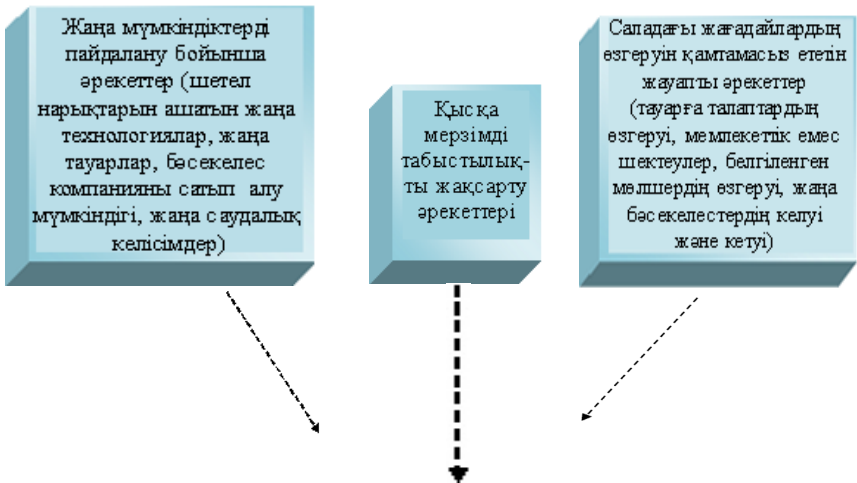
Стратегиялық көріністің және компанияның миссиясының дамуы.

Жоғары бөлім басшысының компанияның стратегиясына қатысты негізгі сұрағы мынадай: «Біз өзіміздің компаниямызды қалай көреміз, не істегелі жатырмыз және неге қол жеткізгіміз келеді?». Осы сұраққа нақты және дәлелді жауап беру үшін менеджер өзіне фирмасының бүгінгі күнгі және болашақтағы қызметінің сипатын елестетуі және сондай-ақ 5-10 жыл алға компанияның мүмкін қажеттіліктерін ойластыруы қажет. «Біз кіміз, не істеп жатырмыз және қандай бағыт ұстанамыз?» деген сұрақтарға жауап іздеу қажет. Компанияның не істегелі жатқаны және оның қандай деңгейде болғысы келетіндігі жалпы мағынада фирманың миссиясы деп аталады. Менеджер миссияны анықтаған соң, компания қызметінің өрісін, сондай-ақ ол өзінің тұтынушыларына ұсынатын қызметтерін анықтайды. Менеджерге фирманың қызмет өрісін стратегиялық тұрғыда ойластыру қажет. Осының барлығы фирманың ұзақ мерзімді даму концепциясын жасаумен қатар жүреді. Менеджердің өзінің фирмасының нарықтағы орнын көруін стратегиялық елес дейді. Кешігіп қабылданған және уақтылы түзетілмеген стратегиялық жоспарлаудың ешқандай мағынасы жоқ.

Стратегияны жүзеге асыру.

Стратегияны жүзеге асыру мәселесі стратегиялық тұрғыда жұмыс істеу үшін және оның белгіленген мерзімі сақталуы үшін не істеу қажет екенін түсінуден тұрады. Басқа сөзбен айтқанда, мұндағы шеберлік стратегияның орнын анықтау бойынша әрекеттерді, оның кәсіпшілік орындалуын және жақсы нәтижелерді алуды дұрыс бағалаудан тұрады. Стратегияны жүзеге асыру жұмыстары алғашқы әкімшілік міндеттердің аясына жатады, ол келесі негізгі кезеңдерді көрсетеді:

- стратегияны табысты орындау үшін ұйымдық мүмкіндіктерді жасау;
- бюджетті қаражаттарды пайдалы орналастыру мақсатында басқару;
- стратегияның жүзеге асуын қамтамасыз ететін фирманың саясатын анықтау;
- өте тиімді жұмыс үшін қызметкерлерді мотивациялау;
- қажет болған жағдайда стратегияны жүзеге асыру бойынша өте жақсы нәтижелерге жету мақсатында олардың міндеттері мен жұмыстардың сипат түрін өзгерту;
- сыйақы мөлшерін белгіленген нәтижелерге жетумен ұштастыру.





2-сурет. Компания стратегиясының элементтері

Компанияның бөлімшелерінің көбісінде ескерілуі тиіс. Стратегияның нақты жүзеге асырылуы стратегиялық жоспарды сәтті орындау үшін компанияның басқаша және жақсы жасайтын ісін дәл талдаудан басталады. Әр менеджер мына сұрақтарға жауап іздеуі қажет: «Жалпы стратегияны орындауға өзімнің үлесімді қосу үшін менің бөлімшемде не істелуі қажет және де мен оны тиімді етіп қалай атқарамын?».

Компанияның стратегиясын тиімді жүзеге асыру үшін ішкі саясатты өзгерту қажеттілігі стратегиялық өзгерістердің дәрежесіне, ішкі саясаттың стратегия талаптарынан қаншалықты ауытқитынына және стратегия бірлескен мәдениетпен қаншалықты жақсы келісетініне тәуелді.

Миссия, мақсат және стратегиялық басымдылықтардың қалыптасуы

Стратегиялық менеджментте миссия – философия және алдын ала арнау, ұйымның өмір сүру мәні. Нақтылау айтқанда, ұйым не үшін қызмет етуі керек және оның басқаларға қарағанда қандай айырмашылығы бар деген сауалға жауап береді. Миссия дегеніміз – ол ұйымның анық көрінетін жалпы мақсаты. Ол мынадай негізгі сауалдарға жауап береді:

- ұйым не үшін қызмет етеді (оның себептері)?;

- негізгі тұтынушылары кімдер және ұйым олармен қандай қатынаста болады?;

- ұйымның негізгі философиясы неде, ол қоғаммен, өзінің тұтынушыларымен қандай қатынаста болады?;

- қызмет етудің негізгі қағидалары қандай?.

Ұйымның негізгі мәселесі, оның миссиясы – қандай адами қажеттілікті қанағаттандыру қажет деген сауалға жауап беру. Кез келген ұйымның стратегиялық басқарудағы маңызды бөлшегі – ол миссия мен өзінің меншікті мақсаттарын анықтау.

Миссия деген ұғымды аударғанда оны мақсат деп түсінуге болады. Жалпы стратегияны, әсіресе стратегиялық басқаруды негізгі, басты мақсаттарға қол жеткізу үшін пайдаланатын әдіс ретінде пайдалануға әбден болады. Мақсаттардың пайда болу негізінде олардың иеленушілерінің қызығушылық қасиеттері жатыр: ұйымдардың иелері; ұйымның қызметкерлері; ұйымның өнімін сатып алушылар; ұйымның іскерлік серіктестігі; жергілікті қоғам және жалпы қоғам.

Ұйым мақсаттары – ол оның нақтылық хал-жағдайын сипаттау, жақсы жағдайға қол жеткізу.

Жалпы мақсаттар ұзақ мерзімді, қысқа мерзімді, орта мерзімді болып жіктеледі. Ол мақсаттар анықтау үрдісінде мынандай сатылардан өтеді:

- жан-жақты байқалатын трендтерді анықтау;

- жалпы ұйымдар үшін мақсаттарды белгілеу;

- мақсаттар иерархиясын құру;

- жеке мақсаттарды белгілеу.

Осы келтірілген мақсаттардың маңыздығына қарасақ XVII ғасырда өмір сүрген голландық философ Спиноза Барухтың «Әлемді билейтін мүдде» деп айтқан пікірінің қазіргі заманда да

шындық екені күмән келтірмейді.

Мақсаттар категория ретінде, басқарудың негізі және қозғаушы күші ретінде өздеріне тән сипаттамалары бар: мақсатқа жету үдерісін қатысушылардың қызметтілігі; әрбір мақсатты санатты түрде өлшемдеу; қойылған мақсатқа өз уақытында, өз мерзімінде жетуді анықтау және соны жоспарлау; мақсат нақтылы болуы қажет және орындалатын болуы керек; мүдделер бір-бірімен байланысты және бірін-бірі толықтыруға қызмет етеді.

Генри Минцбергтің стратегиялық анықтамалары

Ол стратегияның бес түрлі анықтамасын ұсынады: біріншіден, стратегия дегеніміз жоспар-болжау негізінде жасалған болашақтағы нәтиже, нысана, бағыттар. Осы тұрғыдан алғанда жоспар дегеніміз басынан аяғына дейін бақылауға алынатын, алдын ала белгіленген іс-қимыл. Екіншіден, ол тактикалық әдіс, бәсекелестік додасындағы ерекше айлакерлік. Жалпы алғанда ол қысқа мерзімдік стратегия, өте шектеулі мақсаттарымен сипатталады және қажет болған кезде өзгертуге болады. Үшіншіден, ол бет алыс қағидасы. Нақтылы үлгі арқылы іске асырылады. Бұл қалыптасқан бет алысқа байланысты өзгерістер енгізу стратегиясы. Төртіншіден, ол нақты нарықтағы бағаларға қараған көзқарас. Бесіншіден, ол ұйымның үлкен болашағы.

Осы берілген анықтамалар шеңберінде стратегияның үш компонентін бөліп көрсетуге болады: ұзақ мерзімді негізгі мақсаттарды анықтау; іс-қимыл бағамын қабылдау және ресурстарды орналастыру.

Жоғарыда берілген анықтамаларға қарағанда, стратегия - көп мағыналы және көптеген функцияларды атқаратын басқару әдісі. Басқару тәжірибесінде, әсіресе жоспарлауда, ұдайы қолданылатын құрал.

Басымдықтар

Ұйым өзінің ұзақ мерзімді болашақта әрекет етуін қалай қамтамасыз ете алады, өзінің міндеттерін орындауы үшін оған не тән болуы қажет? Бұл сұрақтың жауабы айдан анық: ұйым тұрақты сатып алушылары болатын өнімді шығаруы қажет. Біріншіден, өнім сатып алушыға қызықты болуы соншама, ол ақшасын осы үшін беруге дайын тұрады, екіншіден, ол сатып алушыға басқа

фирмада өндірілетін, тұтынушылық сапасы бойынша ұқсас, өнімге қарағанда қызықты. Олай болса, фирма өз өнімінің бәсекелестік басымдылығы бар болған жағдайда ғана тіршілік етіп, дамиды. Бәсекелестік басымдылықтарды стратегиялық басқару жасайды.

Бәсекелестік басымдылықты жасау және ұстап қалу мәселесін қарастыру нарықтық ортаның үш субъектісінің қарым-қатынасын және сәйкесінше өзара әрекеттестігін талдауды ұйғарады. Бірінші субъект – нақты өнімді өндіретін «біздің» фирма. Екінші субъект – осы өнімді сатып алатын және сатып алмайтын алушы адам. Үшінші субъект – бұл «біздің» фирмамен өндірілетін өнім сияқты сатып алушының осы қажеттігін қанағаттандыра алатын өзінің өнімін оған сатуға дайын бәсекелестер. Бұл нарықтық «сүйіспеншілік» үшбұрышында сатып алушы басты тұлға болып саналады. Сондықтан да өнімінің бәсекелестік артықшылығы – бұл осы өнімді сатып алуға түрткі болатын тұтынушы үшін өнімдегі бағалылық. Бәсекелестік басымдылық «біздің» фирманың өнімін бәсекелестердің өнімімен салыстырудан пайда болуы мүмкін. Нарықта бәсекелес өнімді ұсынатын фирмалар жоқ болса да «біздің» фирмамыздың өнімі сатылмайды. Бұл оның сатып алушылар үшін жеткілікті бағалығы немесе бәсекелестік басымдылығы жоқ екенін білдіреді.

Бәсекелестік басымдылықтарды нені қалыптастырады? Бұл үшін екі мүмкіндік бар деп есептеледі. Біріншіден, бәсекелестік басымдылықтарды өнімнің өзінде болуы мүмкін. Өнімнің бәсекелестік басымдылығының бір түрі – бұл оның баға сипаты. Сатып алушы көбінесе тауарды ұқсас тұтынушылық қасиеттері бар тауарларға қарағанда бағасы арзан болғандықтан сатып алады. Кейде өнім өте арзан болғандықтан сатылып кетеді. Мұндайда сатып алушы үшін өнімнің тұтынушылық пайдалылығы жоқ болса да алады.

Бәсекелестік басымдылықтардың екінші түрі – дифференциация. Бұл жағдайда сатып алушы үшін оны тартымды ететін ерекше өзгешеліктерге ие болатын өнім туралы сөз болады. Дифференциация өнімнің тұтынушылық (пайда әкелетін) сапаларымен (сенімділік, қолданудың қарапайымдылығы, жақсы функционалдық сипаты және т.б.) байланысты болуы міндетті емес. Оған пайда әкелетін тұтынушылық қасиеттерге ешқандай қатысы жоқ сипаттамалар есебінен жетуге болады, мысалы, марка.

Екіншіден, фирма өнімде бәсекелестік басымдылықты жасаудан басқа, оның нарықтағы орнын, өз өнімінің бәсекелестік басымдылығын жасауға әрекет ете алады. Бұл сатып алушыны тағайындау есебінен немесе басқаша айтқанда, нарық бөлігін монополизациялау есебінен жеткізіледі. Мұндай жағдай нарықтық қатынастарға қарсы келеді. Себебі мұнда сатып алушы таңдау мүмкіндіктерінен айырылады. Алайда айқын тәжірибеде көптеген фирмалар өзінің өнімі үшін осындай басымдылықты жасауға емес, сондай-ақ оны жеткілікті ұзақ ұстап қалу сәтті болады.

Стратегиялық басымдылықтарды жасаудың үш стратегиясы бар. Бірінші стратегия – бұл бағадағы жетекшілік. Бұл стратегия кезінде өнімді жасау мен өндіру кезінде фирманың назары шығындарда болады. Баға басымдылықтарын жасаудың негізгі көздері мыналар:

жиналған тәжірибе негізінде істі тиімді жүргізу;

- өндіріс көлемінің өсу кезінде өнім бірлігіне шығынды төмендету есебінен масштабта үнемдеу;

- әр түрлі өнімдерді өндіру кезінде пайда болатын синергиялық әсер есебінен шығындарды төмендету нәтижесі ретінде әр түрлілікті үнемдеу;

- жалпы фирмалық шығындардың төмендеуіне мүмкіндік беретін ішкі фирманың байланыстарын оңтайландыру;

- таратушы желілер мен жеткізу жүйесін интеграциялау;

- уақытында фирманың қызметін оңтайландыру;

- жергілікті ерекшеліктерді пайдалану есебінен шығындардың төмендеуіне жетуге мүмкіндік беретін фирманың қызметін географиялық орналастыру.

Стратегиялық менеджменттің бес мақсаты

Ұйымның стратегиясын жасау мен жүзеге асыру барысында менеджердің алдында бес бір-бірімен байланысты міндеттер бар:

1. Компанияның дамуындағы негізгі бағыттарды анықтау. Басқаша айтқанда оның міндеттерін және ұзақ мерзімді даму болашағын белгілеу қажет.

2. Белгіленген жалпы мақсаттарды нақтылы жұмыс бағыттарына айналдыру.

3. Керек көрсеткіштерге қол жеткізу үшін таңдап алған жоспарды орынды іске асыру.

4. Таңдап алған стратегияны тиімді атқару.

5. Орындалған жұмысты бағалау, нарықтағы жағдайды талдау және соған байланысты қызметтің негізгі бағыттарына сәйкес қойылған міндеттерге өзгерістер енгізу. Олар (өзгерістер) түбінде жана мүмкіндіктерге, жаңа өнімдерге байланысты болады.

Компания стратегиясының негізгі мәселелері: біз өз компаниямыздың қандай болғанын қалаймыз, біз ол үшін не істеуіміз керек және біз неге қол жеткізуіміз керек? Менеджер өз ұйымның қазір және болашақта (10-15 жыл) қалай жұмыс жасайтынын анық болжай білуі қажет. Ол компаниясының қандай сферада қызмет ететінін анықтайды, сонымен қатар ол өзінің тұтынушыларына қандай қызметтерді ұсынатынын белгілейді. Менеджер фирманың қандай сферада қызмет көрсететінін ойластыру қажет.

Мүдделерді анықтау миссияның жалпы қалыптастыруынан жеке жоспарларға ауысуына көмек етеді. Компанияның негізгі мүддесіне қол жеткізу үшін оның әрбір бөлшегі өз мақсаттарын анықтаулары керек.

Басқару тәжірибесінде мүдделердің екі типі бар: қаржылық және стратегиялық. Біріншісі міндетті түрде қажет, себебі қаржысыз ешқандай ұйымның, кәсіпорынның жұмыс істеуі, өсуі мүмкін емес. Нарық жағдайында компанияның бәсекелестік жағдайын нығайтуға стратегиялық мүдделер негізге алынатынын ескеруіміз керек.

Табыс көлемі, инвестицияның тиімділігі, қаржының қолда барлығы, қарыздың көлемі мен дивиденттер қаржылық мүдделердің негізін құрайды.

Стратегия – ол менеджердің өз міндетін атқарудағы сайманы. Фирманың стратегиясы анықталған көрсеткіштерге қол жеткізудегі персоналдық іс-қимылына байланысты болады. Компанияның стратегиясы жоспарланған іс-әрекеттерден тұрады.

2. Стратегиялық менеджменттегі талдау әдісі

Саладағы жалпы жағдайды талдау

Стратегияны әзірлеу үшін бірінші қадам талдау жұмысын жүргізу. Талдау қалыптасқан, болған жағдайларды анықтау үдерісі. Онсыз ешқандай болжау, жоспарлау, бағдарламалау мүмкін емес. Компания қандайда болмасын стратегияны қабылдауы үшін, алдымен ішкі және сыртқы жағдайларды анықтап бағалау қажет.

Ол үшін үш бағытта зерттеу жүргізіледі: 1)саладағы жағдайлар және бәсекелік мүмкіндіктер, 2)компанияның өз ішіндегі жағдайы, 3) оның бәсекелестік қабілеті. Саладағы жағдай және ондағы бәсекелік шарттар жалпы алғанда компанияның макроортасына жатады. Сондықтан қалыптасқан жағдайды талдау үшін ең алдымен макроортаны зерттеу керек.

Саланың жалпы жағдайын және оның бәсекелестікке қабілеттілігін талдау жұмыстары төменгі жеті сауалға жауап алу үшін жүргізіледі:

1. Саланы сипаттайтын негізгі экономикалық көрсеткіштер қандай?

2. Салада қандай бәсекелестік күштер бар және олардың әсер ету дәрежесі қандай?

3. Саланың құрылымындағы бәсекелік күштерді өзгертуге не себеп болады және олар болашақта қалай әсер етеді?

4. Қандай компаниялардың ең күшті (әлсіз) бәсекелік жағдайлары бар?

5. Таяу уақытта бәсекелік додада қай салада қандай бет алатынын кім тез анықтайды?

6. Бәсекелік додада жетістікті болмаса сәтсіздікті қандай шешуші фактор анықтайды?

7. Болашақта жоғары табысты болу үшін қандай сала тартымды?

Осы сауалдар фирманың (ұйымның) қандай жағдайда, қандай ортада қызмет ететінін анықтайды.

Салада негізгі экономикалық көрсеткіштерді анықтау ерекше орын алады. Әдетте оларға мыналар жатады: рыноктың көлемі; бәсекелестік қандай салада өтуі мүмкін (жергілікті аймақ, ұлттық, жаһандылық); рыноктың өсу жылдамдығы және саланың өмірлік циклы; бақталастырушылардың саны және олардың көлемдері, шоғырлану дәрежесі; таласушылардың өнімдерінің (қызметтерінің) дифференциалдандырылуы; технологиялық өзгерістерінің деңгейі; экономикалық өндіріске, маркетингке, жүк тасымалдауға әсері; капиталға қоятын талаптар; саланың табыстылығы және т.б.

Басқару ортасын стратегиялық талдау

Басқару ортасы - стратегиялық маңызды объект. Талдаудың

өзі сол объектіден басталуға тиіс. Жалпы алғанда стратегиялық басқаруда екі түрлі орта ұғым бар: сыртқы және ішкі орта.

Басқарудың сыртқы ортасы дегеніміз – ол сыртқы субъектілер мен факторлардың жиынтығы. Олар ұйымның жағдайына және келешегіне белсенді түрде әсер етеді. Сыртқы орта шағын ортаға кіреді, ал олар көптеген нақтылы субъектілерден тұрады және олардың іс-әрекеттері соларға бағытталған: тұтынушыларға, бәсекелестерге, делдалдарға және т.б. бағытталған.

Басқарудың ішкі ортасы дегенді ортаның және оның субъектілерінің сипаттау жиынтығы (күшті, әлсіз жақтары) ретінде деп түсінуге болар. Олар ұйымның (фирманың) келешегіне әсер етеді. Ішкі ортаға мыналар жатады: қалыптасқан ұйымдық құрылым, функциялар, жауапкершілік, ресурстар және бөлімдер құқығы.

- ресурстық талдау;
- хабардарлықты тексеру мен талдау;
- ішкі қызметті (функцияларды) талдау;
- салыстырмалы талдау;
- адами ресурстар мен мәдениет;
- қаржы ресурстары және қаржылық қызметтің нәтижесі;
- өнімдер және олардың нарықтағы жағдайы.

Басқару ортаны зерттеу көптеген әдістермен жүргізіледі. Оларға мынандай талдау әдістері жатады: ӨТЭС (талдау) – Әлеуметтік, технологиялық, экономикалық, саясаттық (STEP-анализ) және КӨМҚ талдау – күшті жағы, әлсіз, мүмкіндіктер, қауіптер (SWOT-анализ). Зерттеушілер осы талдау әдістері арқылы мына стратегиялық сауалдарға жауап іздейді: ұйымның қазіргі жағдайы қалай; болашақта ұйымның жағдайы қандай болмақ; қойылған мақсатқа жету үшін ұйымның алдында тұрған қандай кедергілер және қандай дұрыс ықпал ететін жағдайлар бар; қойылған мақсаттарға жету үшін қандай мүмкіндіктерді іске асыру керек; стратегияны жүзеге асыру үшін қалай басқару керек?

ӨТЭС (STEP) және КӨМҚ (SWOT) талдау нәтижесінде басқарушы жүйенің даму стратегиясы қалыптасады (фирмалар, ұйымдар, социум).

ӨТЭС (STEP) - ұйымның сыртқы жағдайын талдаудың бір түрі. Ол болашақ стратегияны дайындауға қолданылады және сараптау арқылы факторлардың салыстырмалы мәнін анықтауға көмек етеді. Ал факторлар әлеуметтік, технологиялық, экономикалық және

саясаттық болып төрт топқа бөлінеді.

ЭТЭС (STEP) талдаудың жақын ортаға әсер етуі төрт категориялы:

- социодемографиялық әсерлер – қоғамдық, мәдениеттік және демографиялық;
- технологиялық әсерлер – өнімдер, инновациялық технологияның үрдістері, коммуникация және көлік;
- экономикалық әсерлер – ақша-несие саясаты, табыстар, өмір әл-ауқатының деңгейі және т.б.;
- саяси әсер – үкіметтік, құқықтық және мөлшерлі әсерлер.

ЭТЭС (STEP), талдау факторларының артықшылықтары:

1) ЭТЭС факторларымен жұмыс істей бастағанда басшылар сыртқы қоршаған орта туралы ойлана бастайды.

2) адамдар сыртқы қоршаған ортаны дұрыс көруге мүмкіндік туады. Сыртқы қоршаған ортаның факторларын есепке алу мәдениеті тәрбиеленеді.

3) бір фактордан бір факторға еркін ауысу және сол арқылы қоршаған орта туралы тұтас пікір қалыптастыру.

4) сыртқы қоршаған ортаны талдау үшін жалпы тіл табысу.

5) ішкі мәселелермен айналыса бермей, сыртқы қоршаған орта туралы ойлауды әдетке айналдыру.

КӘМҚ талдау (SWOT-анализ) – бұл рыноктың макрожүйесі және олардың нақтылы максаттарын талдау әдісі. Фирманың және оның бәсекелестерінің кешендік сызбасының үлгісі: «күшті жақтары – әлсіздігі – мүмкіндіктері – қауіптер».

Ішкі күшті және әлсіз жағдайларды талдауға ұйымның өзінің пайдасымен және кемшіліктерін бағалауды қамтиды. Сондай-ақ, коммерциялық ұйымдарда маркетинг, қаржылар, адами ресурстар, өндіріс, ұйым, мәдениеті талданады және бағаланады. Мемлекеттік ұйымдарда да осындай көптеген бағалаулар орын алады.

1-кесте. КӘМҚ талдау Қазақстан елінің үлгісінде

Тәуелсіз егеменді мемлекетінің негізі қаланды	Мемлекет құру әлі аяқталған жоқ

Көне саясаттық және экономикалық жүйеден бастарту. Жаңа жүйе жұмыс істей бастады.	Кең масштабты әлеуметтік, саясаттық мүдделерге әзір қол жеткен жоқ.
Қоғамда басқа сапалы құндылықтар жүйесі, еркіндікте және жеке адами көзқарастар негізінде пайда болды	Өтпелі кезең уақытында азаматтардың көпшілігі әр нәрсені басынан өткізді және біраз нәрсеге шыдады.
Адам ресурстардың сапа-сы, жоғары білімді. Ғылыми және творчествалық әлуеті жоғары деңгейлі халық-басты актив	Адами әлеуетті дамыту үшін жаңа және мәдениетті жағдайлар қажет.
Қазба байлықтардың көп-тігі және т.б.	Жер қойнауын игеруде алдын ала ойластырылмаған стратегияның жоқтығы мен көптеген қиындықтар және басқалары
Мүмкіндіктер	Қауіптер
Евро-Азиалық аймағындағы шартараптағы жолдарда орналасқан жағрапиялық орны	Коммерциялық қағидаттар негізіндегі діл. Өзгерістерге тез арада бейімделу, ағымдардың мемлекеттен көмек күтуі
Реформаларды шетел мемлекеттерінің және донорлық ұйымдардың қолдауы	КСРО күйреуінен кейін өндіріс көлемінің күрт төмендеуі
Үлкен, бірақ халқы аз мемлекет үшін жаңа ақпараттық және телекоммуникациялық технологиялардың артықшылықтары	Азаматтардың көбінің өмір сүру деңгейінің және табыстарының төмендеуі. Орта таптың аздығы.
	Ұлттық жинақтардың аз өсуі және капиталды жинақтау. Олар экономиканың қозғалтқыш күшіне айналуы керек... және басқалар.
Ескерту: А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. Стратегическое управление. М.: Омега. -Л. -2008.-С.54-56	

Саланың ішіндегі бәсекенің табиғи пайда болуын мен деңгейін талдау үлгісін (моделін) Портер әзірледі. Оның пікірі бойынша бес

бәсекелік факторлар бар. Осылар сала ішінде бәсекелестік деңгейді анықтайды:

- салада жаңа бәсекелестер пайда болу қаупі;
- жаңа ауыстырушы-талдаулардың (қызметтердің) пайда болу қаупі;
- сатып алушыға әсер ететін тұтқалар (сатып алушы саны және сатып алған нәрсенің көлемі, тауарды жеткізіп беруші компаниялардың саны мен көлемі);
- тауар жеткізушілердің әсер ететін тұтқалары (жеткізілетін ресурстың өте сиректігі және тапшылығы; басқа ресурсқа ауысуға байланысты шығындар; керек ресурсты қажет ететін салалардың саны; нақтылы ресурсты жеткізуші фирмалардың саны мен мөлшері);
- саладағы бәсекенің деңгейі (бағалық бәсеке, жетіліп-қалыптасқан салалар, ауыстырушылардың болуы).

Стратегиялық басқарудағы сараптаудың әртүрлілігі.

Бұл талдау кәсіпорынның өз ресурстарын және мүмкіндіктерін кешенді түрде қарастырады. Бұл бизнестің ағымдағы жағдайына, оның күшті және әлсіз жақтарын, стратегиялық мәселелерін анықтайды. Кәсіпорынның қызметінің басқарушылық талдауын жүргізу үшін, оның негізінде мынандай методологиялық қағидалар жатуы тиіс:

- жүйелі тәсіл;
- кешенді талдау қағидасы;
- сараптаулық қағидасы;
- салыстырмалы талдау қағидасы;
- ерекшелікті есепке алу қағидасы.

Басқарушылық талдаудың жалпы мазмұнына мынандай мәселелер кіреді:

- басқарушылық талдаудың әдісі, қағидаты және мақсаты;
- кәсіпорынның стратегиялық ресурстарын және қызмет аясын анықтау. Кәсіпорынның бәсекелестік артықшылықтары;
- басқарушылық талдаудың құрылымын анықтау мүмкіндіктерінің тәсілі;
- басқарушылық талдаудың проблемалары, кәсіпорынның стратегиясын әзірлеу.

Портфельдік талдау

Профилдік стратегия – ол ұйымның шаруашылық ететін аймағының стратегиялық қызметтерінің жиынтығын қалыптастырудағы қабылдайтын басқару шешім. Оның нәтижесі болып бірқатар бәсекелестік стратегиялардың ұйымдастық өзара қатысы саналады.

Профилдік стратегия, И. Ансоффтің пікірі бойынша, негізгі төрт компоненттерді қамтиды:

1) болашақ қызмет салаларының бағыттары мен мөлшерін анықтайтын жағрафиялық өсу векторын;

2) әртүрлі қызмет салаларында пайдаланылатын бәсекелік артықшылықтарды;

3) әртүрлі қызмет салалар арасында синергизм (біріккен іс-қимыл) пайда болады;

4) әртүрлі қызмет салалары арқылы іске асатын стратегиялық иілмелікті.

Ансофф матрицасы мен үш мөлшерлі Абель сызбасы портфельдік стратегияда ерекше орын алады. Бұл үлгі үшін төмендегідей негізгі ұстанымдар ұсынылады:

- қызметті жетілдіру стратегиясында төмендегідей баламалы өсу болады: тауарды жаңа пайдаланушыларды тарту арқылы ең алғашқы өсуді дамыту; бәсекелес фирмалардың тұтынушыларын тарту арқылы рыноктың үлесін өсіру; бәсекелес фирмалардың рыноктарын қосып алу болмаса сіңірушілік жолымен иелену; рынокта функционалдық маркетингті дамыту арқылы өз ахуалын қорғау; рынокты тиімді пайдалану және оны табысты рыноктік сегменттерге бейімдеу. Сатудың тиімділігін арттыру.

- тауарлық экспансия – сатуды ұлғайту мақсатымен жаңа тауарлар болмаса бұрынғы тауарларды жетілдіру стратегиясын әзірлеу;

- нарықтың даму стратегиясы болмаса нарықтық экспансия – жаңа тауарларды, рыноктарды, жаңа сегменттерді іздестіру;

- әртараптандыру стратегиясы өнімдердің жаңа түрлерімен қатар жаңа рыноктарды игеруді әзірлеуді талап етеді.

Д. Абель бизнес саласында үш мөлшерлі өлшеуді ұсынды:

1) сатып алушылар тобына қызмет ету (кім?);

2) сатып алушылардың қажеттері (сұранысы не?);

3) өнімді өндіруде және әзірлеуде пайдаланатын технология

(қалай?).

Жалпы алғанда портфельді талдау – ол кәсіпорын басқармасының сайманы ретінде қолданылады және шаруашылық қызметін бағалайды. Сонымен қатар ол қаражатты ең табысты болмаса болашағы бар бағыттарға салуды көздейді. Аталмыш мәселелерге байланысты И. Ансоффтың ұсыныстарына көңіл аудармауға болмайды. Олар:

- бірде-бір компания технологияның көнеретінен, сұраныстың көптігі және әлеуметтік-саясаттық өзгерістердің қауіпті екенін сезінеді;
- кейбір салаларда тұрақты түрде қадағалап отыратын жағдайлар бар – стратегиялық қауіптердің және сыртқы ортада жаңа мүмкіндіктердің пайда болуы;
- барлық компаниялар оқтын-оқтын өздерінің стратегиялық портфельдерін қайта қарап отырулары тиіс.

3. Бәсекелестік артықшылықтардың стратегиясы

Бәсекеге қабілеттілік теориясы және негізгі бәсекелік күштер

Стратегиялық басқарудың теориясы мен тәжірибесінде бәсекелер және бәсекеге қабілеттілік ұғымдардың орны ерекше. Бәсекенің негізі - ұйымдардың өз өнімі үшін тұтынушыларды сақтап қалу, тарту үшін ұйымдардың өзара күресінде. Бұл үдеріс рыноктың құрылымы қандай болғанына байланысты өтеді. Егерде майда бәсекелер көп болса, онда рынокқа кіру кедергілері аз болады және барлық қатысушылар тең дәрежеде керекті ақпаратты ала алады, сондықтан ол жетілген бәсеке болып есептеледі. Егерде нарықта бірнеше ғана бәсекелестер болса, онда ол олигополистикалық бәсеке болғаны. Бұл екі түрлі бәсекенің арасында күрделі айырмашылық бар. Егерде жетілген бәсеке жағдайында барлығы сапа деңгейімен және өндірілген өнімнің тиімділігімен анықталса, онда олигополия жағдайында бәсекенің негізгі құралы құпия келісім болып табылады. Ол кіруге кедергі жасайды, ақпараттарды алуға шектеу қояды және т.с.с.

Бәсекеге қабілеттілік – ол бәсекелесудегі алғырлық мүмкіндігі, ал бәсекелестік артықшылықтар – ол бәсекелесуге оңды әсер етеді, бәсекелестік артықшылықтар – ол тек нақтылы субъектілердің

кабілеттілігі.

Стратегиялық басқаруды бәсекелестік артылықшылықтар деп анықтама беруге болады. Бәсекелестік артықшылықтар – ол нарықтағы фирманың жағдайы. Ол бәсеке додасында жеңіп шығуға көмек етеді және сатып алушыларды өзіне қаратуға ықпал етеді.

Стратегиялық басқару синергизмді (бірнеше органдардың бірігіп бір бағытта іс-әрекет жасауы) пайдалануды ұйғарады. Бұл бәсекелестік артықшылықтарды алу стратегиясы. Ол үшін екі әлде онанда көп бизнес шарушылығын бір қолда ұстау қажет.

Экономикалық теорияда бәсекені зерттеушілерінің бірі Адам Смит (1723-1790). Оның ой-пікірлері, еңбектері классикалық экономикалық теорияның негізін қалыптастырады. Оның еңбектерінде бәсеке баға және сапа бәсекесі ретінде қарастырылған, басқаша айтқанда бәсекенің негізгі және ең оңай формаларын пайдаланған.

А. Смиттің пікірі бойынша, бәсекеге қабілеттілік – ол ең алдымен әрбір тауарды өте төмен шығынмен өндіру және рынокқа ең төмен бағамен ұсыну.

Экономикалық теорияның тағы бір классигі Давид Рикардо бәсекелік артықшылықтардың халықаралық аспектісін зерттеген. Оның зерттеу пәні – ол елдердің бір-бірімен сауда жасауларының пайдалы болу жағдайлары.

Экономика ғылымдарының классиктерінің пікірлерінің арқасында экономикалық теорияда бәсекеге және бәсекелік артықшылықтарға деген жеңіл үстірт көзқарастар үстемділік алды. Олар бәсекені тек баға мен сапа бәсекесі деп қарастырды.

Кейінгі жылдардағы авторлардың ішінен Гарвард бизнес мектебінің профессоры, бәсекелер және бәсекеге қабілетті қазіргі теориясының негізін қалаушы М. Портерді атауға болады. Ол қазіргі бәсеке және бәсекеге қабілетінің маңызын көрсете білген: М. Портер коммерциялық ұйымдардың бәсекелестік қабілеттілігіне әсер ететін факторлар тобын анықтады. Олар:

- рынокқа кіру кедергілері (лицензиялық, инвестициялық, ноу-хау);
- тұтынушылардың бағалық билігі (тұтынушылар аз кезінде);
- жабдықтаушылардың бағалық билігі (жабдықтаушылардың аз кезінде);
- қызмет және тауарлар ауыструшылар қауіпі (ұқсас тауар мен

қызметтердің пайда болуы);

- бар фирмаларды шоғырландыру дәрежесі (салалардың құрылымы, сұраныстың жағдайы).

Тауарлардың, ұйымдардың, аймақтардың бәсекелік артықшылықтары

Тауардың бәсекелік артықшылықтары дегеніміз тауардың нарықта басқа тауарлармен бәсекелесе алатынын қасиеті. Қазіргі заманда тауардың бәсекелестік артықшылықтары әртүрлі. Дәстүрлі артықшылықтары – баға мен сапа. Мысалы, көптеген қытайлық тауарлардың бәсекеге қабілеттілігі бағаға байланысты. Сонымен бірге екі белгі «баға – сапа» қатар жүреді. Ол кезде бәсекелік артықшылықтарды баға мен сапаның арақатынастары арқылы түсіндіреміз.

Ұйымның бәсекелестік артықшылықтары – ол активтер мен фирмалардың сипаттамасы (жабдықтар, сауда маркасы, шикізатқа меншіктік құқы, иілмелдігі, персоналдың біліктілігі және т.б.). Олар бәсекелестікке таласушылар алдында өзінің артықшылығын байқатады. Бәсекелік артықшылықтардың құпиясы - өндірістің сәтті интеграциялануы болмаса фирманың мамандандырылуы.

Тәжірибе көрсетіп отырғандай бәсекелестік қабілеттілігінің шешуші факторларының бірі - ақпараттық фактор, сонымен қатар коммерциялық бәсекелестік фактор – ол адам факторы.

Аймақтың (елдің, қаланың) бәсекелестік артықшылығы – ол біліктілігі жоғары адамдармен қамтамасыз ету (осы аймаққа тарту), сонымен қатар оның дамуын қамтамасыз ететін капиталды тарту. Аймақтардың өзара бәсекелестігі мына бағыттарда жүреді:

- өмір сүру қамтамасыздығы (қала халқының өмір сүруін қамтамасыз ету үшін жаңа инфрақұрылымдарды жасау);

- бизнес үшін ең жақсы жағдайлар жасау, ішкі және шетелдік инвестицияларды тарту;

- қолдағы бар өндірістік қуаттарды сақтау;
- коммуналдық қызмет көрсетудің деңгейін көтеру;
- қонақжайлылық индустриясын дамыту;
- ақпараттық технологияларды пайдалану;
- жоғары білікті жұмыскерлердің болуы;
- жауапкерлік және тиімді жергілікті басқару.

Аймақтың әдеттегі бәсекелік артықшылығы – ол табиғи

ерекшеліктері. Мысалы, ауа райы нашар, өмір сүруге жағдайы жоқ жерлерге адамдарды тарту үшін қосымша ынталандыру қажет.

Бәсекенің бес жалпы стратегиялары

Компанияның бәсекелік стратегиясын анықтау үшін бес түрлі нұсқа бар:

1. Шығындар бойынша стратегиялық жетекші. Бұл стратегия тауар өндіру барысында толық шығыстарды азайту. Бұл көптеген сатып алушыларды тартуға мүмкіндік береді.

2. Кеңінен дифференцияландыру стратегиясы. Компанияның өндіріп жатқан тауарларына ерекше белгі беру арқылы бәсекелестік фирманың тауарларынан ажырату. Бұл сатып алушылардың көпшілігін тартуға көмектеседі.

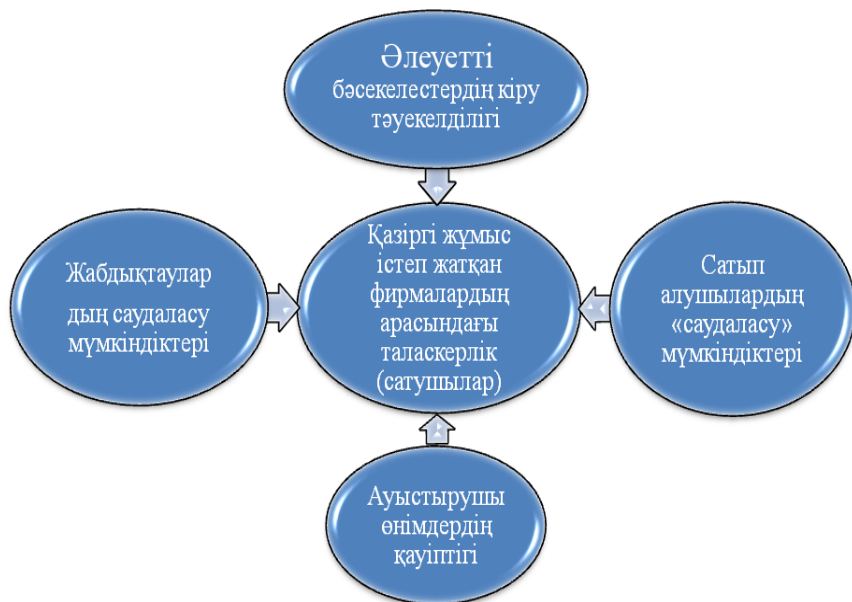
3. Оңтайлы шығын стратегиясы. Бұл сатып алушыларға төменгі шығын мен өнімнің кең дифференцияландыру арқылы өз ақшасына көп құндылықтарды алуға мүмкіндік туғызады. Мақсат шығын мен бағаның арасын өзара оңтайландыру.

4. Аз шығындарға негізделген стратегия. Бұл сатып алушылардың өте шағын сегментке бағдарлануы. Бұл жағдайда фирма өндірістік шығынның төмен болуы арқылы бәсекелестерінің алдына шығады.

5. Нарық құрылымынан орын алу стратегиясы өнімнің дифференцияландыруы негізінде пайда болған. Бұл стратегияның негізгі мақсаты тандап алған сегменттің өкілдерін тауарлар мен қызметтермен толық қамтамасыз ету. Бұның бәрі олардың таңдамына және талаптарына сай болу керек.

Фирмаға әсер ететін бәсекелік күштер

Фирмаға кездесетін пайдалы (ыңғайлы) мүмкіндіктер мен қауіптерді теңестіру үшін салада бәсекелік күштерді талдау қажет. Ол үшін М. Портер бес күш моделін (үлгісін) ұсынды – Портердің «бес күш» моделі деп аталады:



3-сурет. М. Портердің «бес күш» үлгісі

М. Портердің дәлелдеуі бойынша, бұл үлгі мағынасы осы күштердің әсер етуі (басым болуы) жоғары болған сайын, жұмыс істеп жатқан компаниялардың бағаларды және пайданы өсіруге мүмкіндіктері азая түседі. Күш әлсіреген сайын, компания үшін жақсы мүмкіндіктер туады. Компания өз стратегиясын өзгерту арқылы ол күштердің өз пайдасына жұмыс істеуіне әсер етеді.

1. Портер бойынша, бірінші күш – әлеуетті бәсекелестердің кіру тәуекелдігі компанияның пайдалылығына қауіп туғызады. Бұл фактордың бәсекелік күші кіруге кедергілердің биіктігінен тәуелді (салаға кіру құны). Бұл кедергілердің пайда болуының үш негізі бар:

- а) сатып алушылардың сауда маркасына ниетінің түзулігі;
- ә) шығын бойынша абсолюттік артықшылықтар (өндірістің төмен

шығындығы жұмыс істеп жатқан компаниялардың артықшылықтарын қамтамасыз етеді);

б) мөлшер арқылы үнемділік (бұл үлкен компаниялармен байланысты).

2. Портер бойынша, екінші бәсекелік күш – саладағы

компаниялар арасындағы бақталастық болып табылады. Бұл жерде үш факторлардың әсерін анықтау қажет: салалық бәсекенің құрылымы; сұраныстың жағдайы; салаға кіру кедергілердің биіктігі – бұлар экономикалық және эмоционалдық факторлар болып есептеледі.

3. Үшінші күш – сатып алушылардың «саудаласу» мүмкіндіктері. Бұл сапа қажеттілігіне байланысты бағаға төнетін қауіп. Әлсіз сатып алушылар, керісінше бағаны өсіреді және таза табысты көтереді.

4. Төртінші бәсекелік күш – жабдықтаушылар жағынан көрсетіледі. Бұл бағаны көтеру қауіпі және соған байланысты компанияны жабдықтау өнімдерінің санатын кемітуді мәжбүр етеді. Сөйтіп таза табысты да азайтады.

Жабдықтаушылар тарапынан ең күшті әсер ететін мүмкіндіктер мыналар:

- жеткізілетін өнімнің өзгертушілерінің аз болуы және оның компанияға маңыздылығы;

- қашан саланың компаниялары жабдықталушы фирмаларға маңыздығы аз;

- қашан жабдықтаушылар тікелей интеграциялауды қауіп ретінде пайда лану.

5. Бесінші бәсекелік күш – өнімдердің ауыстырылуының қауіп туғызуы. Бұл бәсекелік қауіп – компанияның бағаларын және оның пайдалығын шектейді.

Порттер елдің бәсекелестік қабілеті туралы мынадай сатыларды келтіреді:

- 1) өндірістің факторлар сатысы;
- 2) инвестиция сатысы;
- 3) жаңалық енгізу сатысы;
- 4) байлық сатысы.

Стратегиялық басқаруда бәсекелік артықшылықтардың жіктеуін білу қажет. Объектілердің мынадай жіктеу белгілері бар: жүйеге қатысы (ұйымға, елге және т.б.); артықшылықтардың пайда болу аясы; артықшылық факторларының мазмұны; артықшылықтың пайда болу құралы мен әдісі; іске асырылатын жері (орны); уақыты және алатын тиімділіктің түрлері.

Бәсекелестік жетістіктердің шешуші факторларын сараптау

Тап осы саланың қаражаттық және бәсекелік жетістіктерін сипаттау үшін жетістіктің шешуші факторлары басты анықтамашы болып табылады. Оларды теңестіру - стратегияны әзірлеудің басты басымдықтардың бірі. Бұл факторлар стратегияны әзірлеудің негізі. Бірақта олар саладан салаға өзгеріп отыруы мүмкін.

Жетістіктің шешуші факторларының типтері және олардың құрастырушылары:

1. Технологиямен байланысты факторлар:

- ғылыми зерттеудегі тереңдік (әсіресе ғылымды қажетсіну салаларында);

- өндіріс үдерісі жаңалыққа қабілеттілік;

- өнімге ендіретін жаңалықтарға қабілеттілік;

- тап осы технологияда сарапшылардың рөлі.

2. Өндіріске байланысты факторлар:

- шығыны төмен өндірістің тиімділігі (өндіріс көлемінде үнемдеу тәжірибе жинаудың тиімділігі);

- өндіріс сапасы;

- негізгі қордың жоғары тиімділігі;

- төменгі шығынды кепілдейтін өндірістің орналасуы;

- барабар білікті жұмыс күштерімен қамтамасыз ету;

- жоғары еңбек өнімі;

- үлгілер мен көлемдердің өзгеруіне байланысты өндірістің иілмелілігі.

3. Таратуға байланысты факторлар: дилерлер санының көптігі; компанияның меншік сауда орындары; тез жеткізу.

4. Маркетингпен байланысты факторлар: сату әдісі, сатып алушылардың сұраныстарын қанағаттандыру: тауар таңдау мүмкіндіктің кеңдігі; коммерциялық өнер; сатып алушыларға кепілдік.

5. Біліктілікке байланысты факторлар: талантты адамдардың болуы; тауардың сапасын бақылаудағы «Ноу-Хоу»; жобалау саласындағы сараптаушылар; технологиялар; жарнамалау қабілеті және т.б.

6. Ұйымның мүмкіндіктеріне байланысты факторлар: жоғары дәрежелі ақпараттық жүйе; рыноктың жағдайына байланысты болған өзгерістерге тез көңіл аудару; басқару үдерісін жете білушілік

және басқарушы «Ноу-Хоу».

7. ЖШФ (жетістіктің шешуші факторларының) басқа да типтері: ұнамды абырой және абыройдың өзін жетекші ретінде сезіну; қаржылық капиталға қол жеткізу мүмкіндігі; патенттік қорғау; жалпы төмен шығындар.

Стратегиялық менеджменттегі бәсекенің нысандары мен әдістері

Бәсекенің нысандары: 1. Заттық – бір ассортименттік топтағы тауарлар арасындағы бәсеке; белгілі бір қажеттілікті қанағаттандырудағы объектілер арасындағы бәсеке. 2. Тауарлар, объектілер, ауыстырушылар арасындағы функционалдық бәсеке. 3. Дербестік арасындағы бәсеке.

Бәсекенің әдістері:

- сапаны көтеру негізінде (бағалық емес); (Р. А. Фатхутдинов)
- тауарды тұтынушылардың сервис сапасын көтеру белгілерінің негізінде;
- бағаны түсіру негізінде (бағалық);
- тұтынушылардың шығыстарын азайту негізінде;
- басқару үдерістерінің сапасын көтеру негізінде;
- объект пен субъектінің барлық артықшылықтарын пайдалану негізінде (интеграция).

Бәсеке мынадай деңгейлерде өтуі мүмкін:

- жергілікті (топтар, бөлімшелер, ұйымдар және т.б.);
- аймақтық (аудан, қала, облыс);
- ұлттық (елде);
- ұлтаралық (бірнеше елдерде);
- жаһандық (әлем мөлшерінде).

4. Маркетинг стратегиясы

Стратегияны қалыптастыруда сала өмір циклінің қандай кезеңінде екенін ескеру қажет (туындау, тез өсу, жеткен құлдырау). Салада жағдайдың бес классикалық түрі бар:

1. жаңа және тез дамып келе жатқан салалардағы бәсеке;
2. тоқыраушылық және төмендеу жағдайдағы салалардың бәсекесі;
3. жеткен сатыда тұрған салалардың бәсекесі;

4. бөлектенген салалардағы бәсеке;
5. халықаралық рыноктардағы бәсеке және фирмалардың үш классикалық ахуалы – рыноктағы модерн-фирмалар; екі рөл атқаратын фирмалар; әлсіз немесе дағдарыстан азап шеккен компаниялар.

Маркетинг стратегияларын талдау нәтижесінде оларды біраз белгілер арқылы жіктеуге мүмкіндік бар:

- фирманың шыққан негізі, даму логикасы және басқару дәстүрі;
- сұраныстың қалыптасқан және әлеуеттілік ерекшеліктері, рынок конъюнктурасы;
- фирманың сипаттамасы: оның көлемі, нарықтағы абсолюттік және салыстырмалы үлесі, нарықтағы белсенділік дәрежесі;
- фирма үшін дәстүрлі басымдықтар.

Фирманың құрылған негізі және даму қисынының белгісі бойынша стратегиялық маркетингтің келесідей үлгілерін көрсетуге болады: жоспарлық, кәсіпкерлік және тәжірибелік.

Салалардың тоқырау кезінде жетістікке жеткен компаниялар негізінде келесідей стратегияларды ұстанады: 1) болашағы бар нарықтық бөлшектерді жасау және әзірлеу стратегиясын ұстану; 2) сапаны жақсарту және инновациялар арқылы дифференциялау жолы; 3) шығынның деңгейін түсіру үшін үздіксіз ынталы жұмыс істеу.

Іскерлік стратегияларды әзірлеудің он үш өсиеті

Белсенді іскерлік, тәжірибе дәлелдегендей, дағдарыс пен сәтсіздікті болдырмау үшін стратегияны құруда нақтылы қағидаларды басшылыққа алу керек. Іскерлік тәжірибеде он үш өсиет бар. Соларға сүйене отырып жетілдірген стратегиялық жоспарларды әзірлеуге мүмкіндік туады.

Ол өсиеттер мынандай:

1. Стратегияны әзірлеу және іске асыру барысында фирманың бәсекелестік жағдайын ұзақ мерзімде күшейтетін әрекеттерге аса көңіл аудару қажет.

2. Жақсы әзірленген және нақтылы іске асырылған бәсекеге қабілетті стратегия керек екенін мойындаған жөн. Себебі ол салада фирманың абыройын және мойындаған жағдайын білдіреді. Сонымен қатар жиі өзгертін стратегия ретінде ол тек қапелімде,

сырттай көрінген нәтижелерге бағытталған.

3. Жарты жолда «тоқтап қалған» стратегиялардан аулақ болу. Олар өзара төменгі шығындар мен көлемді дифференцияланған, азды-көпті нарықтық тартымдылығы бар компаниялармен келісімге келу.

4. Қаржыны орнықты бәсекелестік артықшылықтарды жасау үшін жұмсау.

5. Бәсекелестік артықшылықтарды және оны қорғауда қатаң тактиканы қолдану үшін агрессивтік тактиканы ұстану.

6. Тек қана өте қолайлы жағдайларда табысты болатын стратегиялардан аулақ болу.

7. Қатаң және иілмелі емес стратегияларды пайдаланудан сақ болған жөн. Себебі олар нарықтың ұдайы өзгеріп тұратын жағдайларын фирмалардың ескеру мүмкіндіктерін шектейді. Мұндай жағдайда барлық салынған күш жоққа шығарылады.

8. Бәсекелестердің істерін бағаламауға болмайды.

9. Қомақты бәсекелік артықшылықсыз және жеткілікті қаржымен қамтамасыз етілмей күшті бәсекелестерге шабуыл жасағаннан сақтану керек.

10. Күшті бәсекелесті шабуылдағаннан әлсіз бәсекелесті шабуылдау әлде қайда ұтымды екенін ескеру.

11. Шығын шығарудан жетекшілікті артықшылықтар болмайынша бағаны төмендетуге болмайды.

12. Бәсекелестердің нарық кеңістігін жаулап алу үшін өте агрессивті саясат жүргізуден аулақ болу керек. Болмаса үлкен қайшылыққа әкеліп соқтыруы мүмкін.

13. Дифференциялау стратегиясын жүзеге асыру барысында тауардың сапасы, пайдалану және қызмет ету арасындағы айырмашылықты көрсету.

5. Өнім және әртараптандыру стратегиясы

Кез келген кәсіпорынның, фирманың іс-тіршілігінің нәтижесі, оның шығарған өнімі. Өнім сипаттамалар ретінде фирманың не сататынын және тұтынушы не сатып алатынын көрсетеді.

Стратегиялық басқару үшін өнімге үш көзқарастың қағидалық мәнісі бар: тұтынушының қажеттерін қанағаттандыру құралы ретінде; дүниеге келуі, өсуі және жойылуы; бәсекелік доданың

негізгі құралы болуы.

Өнімнің негізгі құрамдары: оның қасиеттері, өнімнің маркасы, өнімнің имиджі. Өнімнің өзіне тән тұрақты әрі көпшілік білетін ерекшеліктері, ерекше сапа мен белгілері болса, онда оның оның бедел-абыройы жоғары болады.

Өнім өмірінің циклдік фазалары: өнімнің рынокқа шығуы, өсуі, кәмілеттігі, рыноктан кетуі; әр өмір циклындағы фазалардағы өнім стратегиясы; жаңа өнім шығару стратегиясы: жаңашылдар және бірізділіктер; жаңа тауар шығарудағы жолдар; жаңа тауар жасаудың кезеңдері – ойлар, оларды іске асыру.

Фирманың өнімдік стратегиясы. Өте маңызды. Фирманың нарық бәсекелестігінде аман қалуы үшін, өнім бәсекелестігі ерекше қызмет атқарады. Сонымен қатар ескеретін жағдай ол бәсекелік талдау жолын табу – оның мақсаты, ол не істей алады, яғни бәсекелестік тәртібі келешекте қандай болмақ. Бәсекелестік талдау мүмкіндіктері, фирманың бәсекелестік ортадағы жағдайы да өз рөлін атқарады.

Әртараптандыру стратегиясы

Әртараптандыру латын тілінен аударғанда – өзгеріс, әртүрлі деген ұғымды білдіреді, яғни шаруашылық қызметті жаңа аяларға тарату (шығаратын өнімдердің ассортиментін, өнім қызметтерінің түрлерін, қызметтің жағрапиялық аясын және т.с.с.). Әртараптандыруды кәсіпорындардың тікелей өндірістік байланысы жоқ салаға енуі немесе олардың негізгі қызметтерінен функционалды тәуелді деп түсінуге болады. Әртараптандыру нәтижесінде кәсіпорындар көпсалалы күрделі кешенге немесе конгломератқа айналады.

Әртараптандыруды бағалау үшін үш түрлі белгілер бар.

1. Тартымдылық белгісі. Әртараптандыруға таңдап алған сала салынған қаражаттан жақсы табыс алу жағынан кәдімгідей тартымды болуы керек.

2. «Кіру шығындарының» белгілері. Жаңа салаға ену кезінде шығындар көлемі жоғары болса, таза табыс алу үшін төленетін ақы жоғары болса, онда кәсіпорынның акцияларының табыстылығы төмендейді.

3. Қосымша ұтымдылық белгісі. Бұрын соңды болмаған бәсекелестік артықшылық жасау мүмкіндіктерін туғызады.

Әртараптандыруды өткізу туралы шешім қабылданғаннан кейін, оны жүзеге асырудың түрлі мүмкіндіктерді таңдалады. Әдетте әртараптандырудың алты стратегиясы қарастырылады:

1. жаңа салаға кіру стратегиясы – біріккен кәсіпорын;
2. жақын салалардағы әртараптандыру стратегиясы;
3. жақын емес саладағы әртараптандыру стратегиясы;
4. қысқарту және тарату стратегиясы;
5. құрылымды қайта қарау, қайта қалпына келтіру;
6. көп тиімді әртараптандыру стратегиясы.

Алғашқы үш стратегия әртараптандырудың әдістеріне жатады, ал соңғы үшеуі әртараптандырылған компанияларын күшейту стратегиялары болып табылады.

6. Жоспарлау стратегиясы және стратегияны іске асыру

Стратегиялық жоспарлау

Жоспар дегенді ойда жүрген болжау, болашақта қалай дамытып іске асуы керек деген ой-пікір. Ол жүзеге асу үшін қандай әзірлік, іс-тіршілік және қандай мақсаттар барын анықтау қажет.

Жоспарлау - басқарудың бір қызметі. Яғни басқару объектісі ағымда және болашақта қалай дамуы керек екендігі туралы ең тәуір (жақсы) баламаны таңдай білу қажет. Бұл балама басқару объектісінің мақсатына және мүмкіндіктеріне (ресурстарға) сәйкес болуы керек.

Жоспарлау иілмелі, басқару объектінің өзінің және сыртқы ортаның ұдайы өзгерулеріне бейімделуге қабілетті болуы керек. Олар нысанаға алынған мақсаттарға, әсіресе, нарық субъектілерінің қажеттерін қамтамасыз етуге бағытталған.

Нарықтық экономика жағдайында басқару объектісінің ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін, мықтылығын және жағдайының тұрақтылығын қамтамасыз ету - жоспарлаудың негізгі міндеттері. Басқа тағы бір міндеті – мәліметтік-бағдарлық.

Тәжірибеде жоспарлаудың көптеген түрлері бар. Олардың ішінде – оперативтік, тактикалық, орта мерзімдік және ұзақ мерзімдік, орталандырылған, кооперативтік, бизнес-жоспарлау және т.б. бар.

Әдістер және технологиялар бойынша: орталандырылған (директивті) және орталықсыздандырылған, мөлшерлі, индикативті жоспарлау болып бөлінеді.

Индикативтік жоспарлау шаруашылық субъектісінің шешуші көрсеткіштер жүйесін қалыптастырып және үдеріске әсер ететін шараларды қамтиды. Өзінің атқаратын қызметіне байланысты өндірістік (өнім дайындау), коммерциялық (материалдық-технологиялық жабдықтау), инвестициялық, еңбек және жалақы және т.б. белгілейді

Стратегиялық басқаруға байланысты жоспардың болашақтық, тактикалық және оперативтік түрлерін атауға болады.

Стратегиялық жоспарлау стратегиялық басқарудың негізгі буыны, стратегияны әзірлеу және оны айқындау қызметін атқарады

Стратегиялық жоспар – құжат, оған ұйымның миссиясын қалыптастыру, оның мақсатын анықтау, ішкі-сыртқы ортаны сараптау және стратегиясын дайындау кіреді.

Стратегияны жүзеге асыру және менеджмент

Стратегияны жүзеге асыру және менеджмент ең алдымен ұйымды бағалау және таңдау мәселелерін қамтиды. Онда стратегияның нұсқаларын анықтау ерекше орын алады. Стратегиялық нұсқалардың негізі: өнім категориясы және рыноктің категориясы, өнімдердің сипаттамасы, өнімдік және нарықтық портфельдер.



4-сурет. Стратегияны жүзеге асыру үдерісі

Бағалайтын белгілерді қолдану:

- таңдап алған стратегия сәйкес пе?
- таңдап алған стратегиясы технико-экономикалық жағынан негізделген бе?
- стратегия қолдау тапқан ба?
- таңдап алған стратегия бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізе ме?

Стратегияны жүзеге асыру – ол желілі, тиімді стратегиялық үдеріс. Оның үлгісі жоғарыдағы 4-суретте көрсетілген.



5-сурет. Стратегиялық жоспарлауды іске асыру үлгісі

Стратегияны орындау менеджментіне мыналар кіреді:

- өзгерістердің қажеттілігі;
- инерция өзгерістер үшін кедергі;
- К. Левиннің үш сатылы өзгерістер үлгісі («еріту», жаңа деңгейге жылжу, «қатып қалу»).

7. Бақылау және адам ресурстарын пайдалану стратегиялары

Стратегиялық бақылау.

Критерийлер, көрсеткіштер.

Бақылау басқарудың функциясы екені белгілі. Сондықтан ол стратегияның да функциясы болып табылады. Оның (бақылаудың) өзі стандарт орнату, қол жеткізген нәтижелерді өлшеу және толықтыру әсерін қамтиды.

Стратегиялық бақылау – ол стратегиялық жоспарлар мен бағдарламалардың орындалуы туралы ақпарат жинақтау мен өңдеу, параметрлерді салыстыру, ауытқуларды анықтау үдерістерімен айналысады.

Стратегиялық бақылау тиімді болу үшін мынадай сипаттамаларға ие болуы керек: дәл өз кезінде өткізілуі, нәтижеге бағдарлануы, оңайлығы, үнемділігі, ұйымның миссиясына сәйкестігі. Стратегиялық бақылаудың қазіргі даму үрдісі мынадай: бақылау функцияларының қайта бөлінуі; бақылаудың ақпаратпен қамтамасыз етуінің жақсаруы; бақылаудың мазмұнының өзгеруі.

Стратегиялық бақылау – бақылаудың ерекше түрі. Стратегиялық бақылаудың ағымдағы бақылаудан айырмашылығы - стратегиялық нәтижелер стратегиялық мүдделерге сәйкес болуында. Бақылау жүйесін көптеген құбылыстарды сараптауға пайдаланады (акциялар бағасы, инвестицияларды қайтару, трансферттік бағалар, жеке жетістіктер, бюджеттік стандарттар, нәтижелердің мөлшері, әлеуметтік жауапкершілік).

Адам ресурстарын пайдалану стратегиясы. Адам мен ұйымның өзара қатысуы

Адам мен ұйымдық қоршауының өзара қатысуын сәйкестендірудің көптеген жолдары бар. Ұйымдық қоршау – ол жұмыс кезінде адамдар бір-бірімен кездесетін жалпы ұйымның бөлшегі;

- жеке адам мен ұйымның бірдемені күтуі;
- рөл мен орынның сәйкес болуы.

Адам мен ұйымның өзара қатынасын құруда атқаратын рөлге ерекше көңіл аудару қажет: атқаратын рөлдің анықтығы мен бұрынғы тәжірибені қабыл алу; рөлге байланысты даулар тұмауы;

дауларды жою әдістері; мәртебе рөлі; адам және рөл.

Адамның ұйымға кіруі

Негізгі ахуалдар: - ұйымға кірер алдындағы үйрету (оқыту);

- кіру үдерісіне ұйымның әсері;
- ұйым алдында жауапкершілікті көтеру;
- жаңа адамның ұйымға кіру үдерісінің аяқталуы;
- жаңа қызметкердің ұйым тәртібін және құндылықтарын

игеру.

Ұйымдық ортадағы адам тәртібінің жеке негіздері:

- адамның ортаны қабылдауы;
- мәліметтерді таңдап алу;
- ақпараттарды жүйелеу;
- қабылдауға әсер ететін факторлар;
- қабылдауға қате туғызатын әдістер, амалдар;
- қабылдаушы ағымның сипаттамасы;
- жағдайларды қабылдау сипаттамасы.

Адам тәртібінің критериалық негізі.

- өз орны,
- жұмыспен қанағаттандыруы,
- ұйымға берілгендігі,
- құндылықтар,
- сенімдік,
- қағидалар.

Адам дарашылығы

- Дарашылықтың қосылымдары
- Дарашылықтың қалыптасу факторлары (қулықтылық және физиологиялық ерекшеліктер, айналадағы факторлар, топтарға жатуы, дарашылықты бейнелеу бағыттары, тұрақтылық, өзін-өзі сынау, тәуекелдікке қабілеті).

Дара және топ. Топ – мұқтаждықпен, бір мақсатпен біріккен шағын адамдар санаты. Топтың жалпы сипаттамасы - оның мүшелерінің, өзара жекеаралық құрылымдардың, топтардың жағдайлық сипаттамалары.

8. Басқарудағы қайшылықтар

Басқару теориясында көптеген түсініктердегі қайшылықтардың, шиеленістердің де өз алдында анықтамалары мен талқылаулары бар.

Қайшылық дегеніміз – екі немесе одан да көп жақтардың арасындағы келіспеушілік. Екі жақ немесе әр топ өздерінің көзқарасын немесе мақсатын орындауға тырысады, сол мақсаты үшін қарсыласына кедергі жасайды.

Көптеген адамдар қайшылықтар мен шиеленістерді үстемдік ету, қастандық, тартыс, дау-дамай және жанжал деген түсініктермен салыстырады. Сол себептен оларды болдырмау керек деген тұжырымдамаға келеді. Бірақ ұйымдарда шиеленістердің болмауы мүмкін емес.

Басқарудың адамгершілік мектептеріндегі зерттеушілер де шиеленістерді болдырмау керек деген. Олардың ойларынша, қайшылық немесе шиеленіс ұйымдардағы тиімсіз қызмет белгісі және нашар басқарудан пайда болады деп тұжырымдаған.

Қайшылықтар әрқашан дұрыс мінездемеге ие бола бермейді. Кейбір жағдайларда ол жеке адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға немесе ұйымдардың мақсаттарына жетуіне кедергісін тигізеді.

Сонымен, қайшылық функционалды, яғни ұйым тиімділігінің жоғарлауына әсерін тигізеді немесе дисфункционалды жеке бастың қанағаттанбаушылығын төмендетеді, сондай-ақ, топтардың да сұранысын қанағаттандырмайды.

Қайшылықтың негізгі рөлі тиімді басқаруға байланысты. Шиеленісті немесе қайшылықты шешу үшін (яғни басқару үшін) оның негізгі пайда болу себептерін түсіну және қарастыру қажет. Көбінесе, басшылар қайшылықтың болу себептерін жеке адамдар арасындағы қақтығыс (дау-дамайдан) келіп туындайды деп көрсетеді. Бірақ кейінгі зерттеулер мен талдаулар бойынша қайшылықтар мен шиеленістердің пайда болуына басқа да факторлар әсерлерін тигізеді.

Ұйымды басқаруда қайшылықтардың рөлі ерекше. Қайшылықтардың негізгі төрт түрі бар:

- ішкі жеке қайшылық;
- жеке тұлғалар арасындағы қайшылық;

- жеке тұлға мен топ арасындағы қайшылық;
- топ аралық қайшылық.

Ішкі жеке қайшылық. Бұл түрі жоғарыда айтылған түсініктемемен сәйкес келмейді. Бірақ бұның дисфункционалды әлеуеті басқа қайшылықтың нақты түрімен жалғасады. Бұл түрінің кең тараған үлгісі ретінде рөлдік басқару қарастырылады және адамдардың істеген жұмыстарының нәтижесіне қарама-қарсы талаптар қойылады.

Ішкі жеке қайшылықтардың пайда болуы, өндірістік талаптардың жеке тұлға қажеттілігімен келісімдегендігінен де туындайды.

Жеке (адам) тұлғалар арасындағы қайшылық. Қайшылықтың бұл түрі өте кең тараған. Басшылар өздерінің шектеулі ресурстарын, капиталы, жұмыс күшін, құрал-жабдықтарын тиімді пайдалану үшін күреседі. Жеке адамдар арасындағы қайшылықтар, сондай-ақ екі адамның түсініспеушілігінен, келіспеушілігінен пайда болады.

Адамдардың мінез-құлықтары, көзқарастары, рухани және мәдени байлықтары әр түрлі болғандықтан, олар бір-бірімен тіл табыса алмайды.

Жеке тұлға мен топ арасындағы қайшылық. Өндірістік топтар жоғарыда айтылғандай, өздерінің ережелері мен (беталыс) мінез-құлықтарын қалыптастырады. Әр адам осы ережелерді орындауы қажет, сол кезде оның әлеуметтік қажеттілігі де қанағаттандырылады. Бірақ топтың күткені жеке адамның күткенімен қарама-қарсы болса, қайшылық пайда болады.

Сондай-ақ шиеленіс жеке тұлғаның ұстанымы, топ ұстанымынан өзгеше болса да пайда болады.

Шиеленіс лауазымды басшылардың міндеттері арасында да пайда болады.

Топаралық қайшылық. Ұйымдар бірнеше топтардан, оның ішінде: ресми және бейресми топтардан құралады. Ең жоғарғы тиімді ұйымдарда да шиеленістер болып тұрады. Егер бейресми ұйымның басшысы әділетсіз болса, олар бәрі бірігіп «өштерін» өндірісті төмендетумен алады.

Топаралық шиеленіс, көбінесе, сызықтық және функционалдык басшылар арасында туындайды. Сызықтық басшылар функционалдык басшылардың ұсыныстарын қабыл алмаулары мүмкін.

Көбінесе функционалдык топтар арасындағы қайшылықтар

олардың мақсаттарының әр түрлілігінен пайда болады.

Барлық қайшылықтардың пайда болуының бірнеше ортақ себептері болады:

1. Бөлуге қажетті қорлардың шектеулілігі;
2. Тапсырмалардың өзара тәуелділігі;
3. Мақсаттардағы айырмашылықтар;
4. Құндылық пен түсініктер (ұсынулар) айырмашылықтары;
5. Мінез-құлық үлгісі, өнегесіндегі өзгешіліктер;
6. Білім деңгейдегі өзгешілік;
7. Нашар байланыс (коммуникация).

Ресурстарды бөлу. Ең ірі ұйымдарда да әрқашан қорлар шектеулі.

Әрбір басшы ұйым мақсатына тиімді жолмен жету үшін топтар арасында материалдар, адамдар ресурстарын, қаржыларды бөлулері керек. Бір топқа көбірек, ал екіншісіне азырақ көңіл бөлу шиеленіске әкеп соқтырады. Сондықтан басшы әр шешімді дәлелді, тиянақты қабылдауы қажет.

Тапсырмалардың өзара тәуелділігі. Топтардың тапсырманы орындаулары жеке адам мен топтың байланысынан туады. Барлық ұйымдар бір-бірімен тығыз элементтер арқылы байланысқан жүйе болғандықтан, бір бөлімшенің немесе бір адамның теріс байланысы шиеленіс тудырады. Шиеленістердің пайда болу мүмкіндіктеріне байланысты құрылымдының түрлері де әсерін тигізеді.

Мақсаттардағы айырмашылықтар. Ұйымдардағы қайшылықтардың ұлғаюының бір себебі – ол ұйым ішіндегі мамандандырылған бөлімшелерге бөлінулері болып табылады. Бұндай бөліну бөлімше мақсаттарын және міндеттерін өздері тұжырымдауларына әкеп соғады және сол мақсаттардың орындауларына көп көңіл бөлдіреді.

Құндылық пен ұсыныс айырмашылықтары. Адамдар болып жатқан жағдайларды объективті түрде бағалаудың орнына, тек өз көзқарасы мен пікірі арқылы жеке басы мен топ қажеттілігіне байланысты жағдайды ғана пайымдайды.

Құндылық айырмашылығы – ең көп тараған қайшылықтың себебі. Мысалы: бағынушы өз ойын әрқашанда айтуына құқым бар деп есептейді, ал басшы болса – бағынышты өз ойын тек ол адамнан сұрағанда ғана айтуға құқығы бар деп есептейді.

Мінез-құлық өнегесіндегі айырмашылық және өмірлік

тәжірибе. Өмірде әрбір сөзді өзінше қабылдап, оған агрессия және өшпенділік, қастық, араздық, жаулық сезіммен қарайтын адамдар кездеседі. Ондай адамдар айналасында қайшылықтар мен шиеленістер және дау-дамай, жанжалдар туғызады.

Білім деңгейіндегі өзгешелік. Әртүрлі білім мен тәжірибелік деңгейі адамдардың арасындағы қарым-қатынасқа елеулі дәрежеде әсер етеді. Сондықтан да ол әрекеттер мен іс-шараларға мұқият болу қажет.

Нашар байланыс (немесе басқарудағы нашар байланыс). Ақпаратты дұрыс жеткізбеу және оны бұрмалау шиеленістің негізгі себеп-салдары болып табылады.

Қайшылық үлгісі процесс ретінде бейнеленген. Бұдан байқалатын нәрсе қайшылықтың бір немесе бірнеше көздері басқару процесінде шиеленіс болу мүмкіндіктерін жоғарлатады.

Үлкен қайшылық болуы мүмкін кезде топтар жағдайды одан әрі тереңдетуге тырысуы мүмкін.

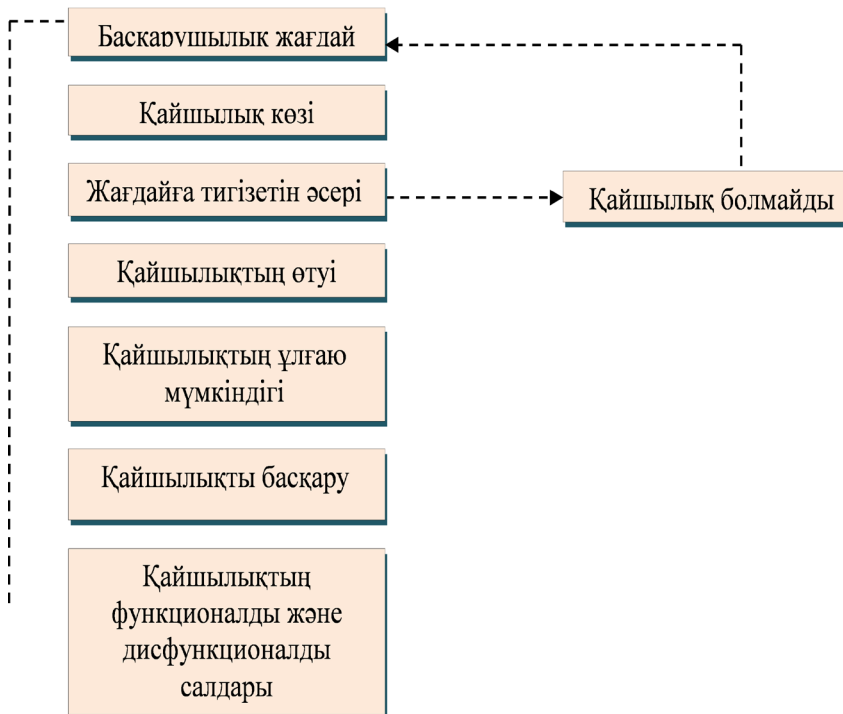
Әсіресе жеңіл қайшылыққа адамдар көп көңіл бөлмейді деп тұжырымдайды зерттеушілер.

Бірақ көптеген жағдайларда адамдар өзге адамның мақсатына жете алмауы үшін әрекет етеді. Мұндай кезде ол екінші жақ оның ойын қабылдауы үшін әр түрлі ықпал ету құралдарын қолданады (күштеу, салт-дәстүр, сендіру, харизма, көзін жеткізу және қатынасу т.б.).

Қайшылықтың келесі кезеңі оларды басқару болып табылады.

Енді қайшылықтар мен шиеленістерді басқарудың бірнеше әдістерін қарастыруға болады.

Қайшылықты басқарудың тиімділігіне байланысты оның салдары функционалды және дисфункционалды болып бөлінеді, сонымен бірге, оның келесі әсері қайшылықты болдырмауға немесе оларды жетілдіруге мүмкіндік береді.



6-сурет. Қайшылық үрдісінің үлгісі

Қайшылықтың функционалды салдары – алтау.

Оның *біріншісі* – мәселе тек қана шешім қабылдауға екі жақтың да адамдарының қатынасуы. Бұл екі жақтың бір-біріне қарсылығын, жауласушылықты жояды.

Екінші салдар – екі жақтың бірлесіп қоян-қолтық жұмыс істеуі.

Үшінші салдар – топтың ой-пікірлері.

Төртінші салдар – шешімдер баламасының болуы.

Бесінші – шешімдердің орындалуына баға беретін белгілер.

Алтыншы – екі жақтың бір-біріне тәуелділігі.

Егер қайшылықты басқарудың тиімді жолдары табылмаса, онда мақсатқа жетуге кедергі жасайтын төмендегідей дисфункционалды салдар пайда болады:

- өнім өндірудің төмендеуі, қанағаттанбаушылық т.б.;
- алдағы уақыттағы достасудың төменгі дәрежесі;
- өз тобына қатты берілуі;
- келесі жақты «жау» ретінде санау, өз мақсатын дұрыс, өзгенікі бұрыс деп түсіну;

- қарсыласушы жақпен жұмыс істеуі мен араласуының кері бұрылуы;

- жауласуларының ұлғаюы;

- нағыз проблеманы шешкенге қарағанда, қайшылықтағы жеңіске көп көңіл бөлулері.

Қайшылық жағдайларын басқарудың бірнеше әдістері бар. Оларды екі категорияға бөлуге болады: құрылымдық және жеке адамдар стилі арқылы басқару әдісі. Қайшылықтарды құрылымдық әдістер арқылы шешудің төрт түрі бар.

Олар:

1. Жұмыс талабына түсініктемелер беру.
2. Үйлестірушілік және интеграциялық механизмдер қолдану.
3. Жалпы ұйымдық кешендік мақсаттарды орнықтыру.
4. Марапаттау жүйелерінің қолданылуы.

Енді осы әдістерге қысқаша тоқталып өтеміз.

Жұмыс талабына түсініктемелер беру әдістері. Дисфункционалды қайшылықты болдырмаудың алдын алуының бірден-бір басқарудағы тиімді әдісі ретінде осы аталған әдіс қарастырылады. Мұнда әрбір қызметкердің және бөлімшеден қандай нәтиже күтілетіні түсіндіріледі.

Үйлестірушілік және интеграциялық механизмдерді қолдану әдістері. Өте кең тетік – команда тізбегі. Вебер және әкімшілік мектептері өкілдерінің айтуларынша, өкілеттіктер иерархиясы адамдардың қарым-қатынастарын қалыптастырады. Мысалы, егер екі немесе одан да көп бағыныштылар бір сұрақты шешу барысында көзқарастарында таластар тудырса, онда ортақ басшы шешім қабылдау арқылы қайшылықты болдырмауға тырысады.

Жалпы ұйымдық кешенді мақсаттарды орнықтыру әдістері. Мақсаттардың тиімді түрде іс жүзінде асырылуы үшін бір немесе бірнеше қызметкерлердің, сондай-ақ бөлімшелер мен топтардың күштері бірігуі қажет. Мысалы, өндірістік бөлімшедегі үш смена арасында шиеленіс пайда болса, онда мақсатты бір бөлімшеге ғана емес, барлық бөлімшелер алдына қоя білу керек.

Марапаттау жүйелерінің қолданылуы әдістері. Адамдардың қылықтарына, іс-әрекеттеріне марапаттау әдістері арқылы әсер ету қайшылықтарды басқару әдісі ретінде қарастырылады.

Марапаттау жалпы ұйымдық мақсатқа жетуге, оның ішінде адамдар өздерін қалай ұстауларына, әрекет жасауына бағыт беріп

отырады.

Жеке адамдар арқылы басқару әдістерінің негізгі түрі, олар:

- «іргені аулақ салу» (бой тарту);
- «жуып-шаю», басу (жағымсыз әсерді «жуып-шаю») айту;
- еріксіз көндіру;
- келісімге келу (компромисс);
- мәселені шешу.

Енді осы әдістерді қарастыру қажет:

Алыстау, іргені аулақ салу немесе «шетке шығып кету». Роберт Блэйк және Джейн Мутон шиеленісті шешудің әдісі ретінде «шетке шығып кетуді» немесе кіріспеуді қарастырады.

«Жуып-шаю». Бұл әдіс ренжісуге тұрмайды деген сендірумен негізделеді. Блэйк пен Мутон былай деген: «Шиеленіске деген талпынысты суытудың бір түрі-бұл үлкен мағыналы нәрсе емес, немесе ештеңе етпейді, тек қана бүгін болған жақсылықтарды еске алайық деп сендіру».

Еріксіз көндіру. Өз көзқарасын қалай да болса, қабылдауға көндіру болып табылады. Бұл стиль бағыныштылардың ынтасын төмендетеді.

Келісімге келу. Келесі жақтың көзқарасын белгілі бір дәрежеде ғана қабылдау.

Блэйк пен Мутонның айтуынша, мұндай келісімге келу тек дау-жанжалдан қашу болып табылады.

Мәселені шешу. Екі жаққа да қажетті іс-қимыл мен әрекетті таба білу. Бұл стильде өз мақсатына басқалар арқылы жетуге тырыспайды, керісінше шиеленісті шешу жолдарын қарастыру арқылы жетеді.

Лэрри Грейнер ұйымдық өзгерістерді басқарудың моделін жасап шығарған. Ол келесі кестеде көрсетілген және алты кезеңнен тұрады.

I кезең. Қысым және іздену. Басшы ұйым өзгерістің қажеттілігін сезінуі керек және оны өткізуге дайындалуы қажет. Бұл қысым бәсеке, экономикадағы өзгерістер сияқты сыртқы факторлармен көрсетіледі. Өзгерістер ішкі факторлардың өнімділіктің төмендеуі, шығынның өсуі сияқты құбылуынан пайда болады.

II кезең. Делдалдық пен қайта хабардар ету. Басшы өзгеріс қажеттілігін сезінгенімен, проблемаға дәл талдау жасап немесе өзгерісті жүргізе алмайды. Жағдайды объективті түрде бағалау

үшін, сырттан сарапшылардың шақырылуы мүмкін.

III кезең. Диагностика және ұғыну. Бұл кезеңде басшы қажетті ақпараттарды жинақтайды, проблеманы өзгертуге тиісті жағдайдың пайда болу себебін анықтайды. Күрделеген мәселелер ауқымын анықтау, нақты проблемаларды сезінуге мүмкіндік береді.

IV кезең. Жаңа шешімді табу және оны орындау міндеттемесі. Мәселенің бар екендігі анықталып, мойындалғаннан кейін басшылық жағдайды түзетудің тәсілдерін іздестіреді. Осының негізінде келесі кезеңнің қажеттілігі туындайды, яғни жаңа әрі керемет шешімдерді іздестіру кезеңі.

V кезең. Тәжірибе жүргізу және ізденіс. Әрбір ұйым тәуекелге бару үшін, жоспарланған өзгерістерді сынақтан өткізуі керек.

VI кезең. Қуаттану және келісім. Соңғы кезеңде осы өзгерістерді қабылдаулары үшін адамдарды марапаттау қажет. Бағыныштылардың осы өзгеріс ұйым үшін тиімді екеніне көздерін жеткізе білу керек.

Ұйымдық өзгерістерді басқаруда жұмыскерлердің қатынасуы қажет деп саналады немесе талап етіледі.

Лэрри Грейнер түрлі деңгейлердегі ұйымдардың арасында билікті бөлудің үш тәсілін көрсеткен.

1. Өкілеттіліктерді бөлу. Басқаруға өкілеттіліктерді бөлу тұрғысынан қарау, шешімдерді қабылдауға еңбеккерлердің қатысуының жоғарғы дәрежесін көрсетеді. Басшылар мен бағыныштылар бірігіп қажетті өзгерістерді анықтайды, оларды жүзеге асырудың баламаларын жасайды немесе жүзеге асырылуға тиісті әрекеттерге ақыл-кеңес береді.

2. Біржақты әрекеттер. Өзгерістерді өмірге енгізу үшін заңды биліктерді пайдалану болып табылады. Грейнердің пікірінше, «ұйымдық өзгерістер өмірге ұйымдық иерархияның әрбір берілген лауазымдағы өкілеттіктер негізінде енгізіледі». Осы жағынан қарағанда мәселені анықтаумен шешілу тәсілін биліктің жоғарғы эталондары жасайды да, бақылаудың ресми және нақты емес механизмдері бойынша төменге жібереді.

3. Өкілеттіктер беру. Ұйымдық өзгерістерді жүзеге асыруға мұндай тұрғыдан қарау, жалпы басшылықтың либералдық стиліне сәйкес келеді. Жоғарғы деңгейдегі басшы бағыныштыларға қажетті өзгерістер туралы ақпарат береді де, кейіннен нақты әрекеттерді бағалау мен жүзеге асыру үшін өкілеттіліктерін тағайындайды.

Грейнердің айтуынша, басшы кейбір персонал мүшелерінің жеке көзқарастарының қалыптасуын қамтамасыз етеді де, олардың өмірге енгізілуін қалайды. Адамдар нақты жағдайларды талдай отырып проблемаларды шешуге маманданады және басшы мен ұйым өзгерістерін жүзеге асыруға әрқашан дайын болады.

Өкілеттіліктерді талдаудың артықшылығы болашақтағы өзгерістерге қарсыласу мүмкіндігін жояды немесе азайтады және берілген проблема бойынша пікірлердің ауқымды шегін құрады.

Кемшілігі – реакцияның бәсеңдеуі шешімнің сапасы топтық ойлардың ықпалына тәуелді болуы, сондай-ақ бағыныштылардың ұйымның жалпы мақсаттарына сәйкес баламаларды таңдау (нәтижесі) тәжірибесі болмауы мүмкін.

Өзгерістерге қарсылықты жою, жеңіп шығу. Өзгерістерге қарсыласу барлық уақытта болатын құбылыс. Басшы ұйымға өзгерістер енгізу туралы шешім қабылдаса, онда қарсылықты жоюы қажет. Дәстүрлі қалыптасқан әдістерді өзгерту кезінде кез келген адам ол өзгеріске қарсылық білдіреді.

Басшылар да, бағыныштылар да үйреншікті жұмыс әдістерін өзгерткілері келмейді. Қарсылықты жою үшін ең алдымен адамдар неге өзгерістерді қаламайтындықтарын түсінуге тырысу керек.

Өзгерістерге қарсы шығудың себептерінің негізгі үш түрі бар:

а) белгісіздік немесе айқындылықтың болмауы;

ә) бір нәрсені жоғалту сезімі;

б) өзгеріс ешқандай да жақсылық әкелмейтіндігіне сену.

Айқынсыздық немесе белгісіздікке анықтама берудің қажеттігі жоқ. Әрбір адам қандай да нәтиже беретінін білмейді, сондықтан оған қарсы тұруы мүмкін.

Екінші себеп – өзгерістер жеке басына зиян тигізеді деп сезінеді. Яғни, оның қандайда бір қажеттілігі жөнді қанағаттандырылмауы мүмкін.

Үшінші себеп – ұйымдар үшін өзгерістің қажеті жоқ, өзгеріс енгізу мәселені шешпейді, керісінше оны ұлғайтады деп ойлау.

9. Корпоративтік стратегия

Әртараптандырылған компанияның корпоративтік стратегиясы

Әртараптандырылған компанияның стратегиясы мынандай

мәселелерге бағытталады:

- әртаратпандыру үшін таңдап алынған компанияларды ары қарай жылжыту қызметіне;
- әртаратпандыруға қол жеткізген жағдайда іскерлік портфелі бар белсенді компаниялардың ұзақ мерзімді жұмыстарын жақсарту шараларына;
- шаруашылық портфелі бар компанияларға байланысты кез-келген стратегиялық артықшылықтарды пайдалануға және оларды бәсекелестік артықшылықтарға ауыстыруға ұмтылуға;
- кәсіпорынның әр бөлімдерінің болашақтағы табыстылығын бағалау және корпоративтік ресурстарды өсу үшін тартымды стратегиялық мүмкіндіктері бар ұйымдарға бейімдеуге.

Компания әрі қарай дамуы үшін өзінің барлық мүмкіндіктерін тауыспайынша, әртаратпандыруды стратегиялық басымдылық деп қарастырмау керек. Корпоративтік стратегияны әзірлеу үдерісіндегі басты қағидалар мынадай: нәтижелер алу қажеттілігі; әртүрлі ішкі және сыртқы оқиғаларды зерттеу; болжамдау; жүргізілген тәжірибелер; молырақ мәлімет жинау; бар тауқыметтерді түсіну; күтпеген дағдарыстық жағдайларға көңіл аудару үшін арнайы жүйе әзірлеу.

Егер кейбір қойылған мақсаттарға қол жеткізе алмайтын қауіп болса, онда кооперативтік стратегияны әзірлеушілер пайда болған алшақтықтарды жою үшін басқа шаралар қолданулары мүмкін. Олар мынадай:

- кейбір (немесе бәрінің) бизнес-бірліктерінің стратегиялық жоспарларын өзгерту;
- іскерлік белсенділік портфеліне жаңа шарушылық бөлімдерді қосу.
- әлсіз немесе залал келтіретін бизнес-бірліктерден бас тарту;
- төмен нәтижелі қызметтердің жағдайын өзгерту үшін одақтастық құру;
- корпорациялық мақсаттарды қайта қарау.

Компания стратегиясының негізгі компоненттері

Әрекет бейнелері мен компания стратегиясының тәсілдерін үш топқа бөлуге болады: бірінші топ – стратегияда сапалы өзгерістер болуына күш салу; негізгі стратегияны нақтылы құруға күш салу;

компанияның ерекше мәселелері мен ішкі әрекеттер стратегиясын шешу жолдары; жаңа мүмкіндіктерді бекітуге әрекеттер (ҒЗТҚЖ, жаңа рыноктар және т.б.) қарастыру. Екінші топқа қысқа мерзімді пайдаға жету үшін жасалатын әрекеттер; басқарудың функционалдық саласындағы шешімдер; әртараптандыруды бастау жолдары, жаңа салаларды іздеу жатады. Үшінші топ – саладағы жағдайларды күшейту әрекеттері; отандық және шетелдік бәсекелестерден қорғау әрекеттері.

Мұндай факторлар өте көп. Стратегияны анықтауда есепке алынатын ең алғашқы факторлардың үлгісі төменде келтірілген.

Сыртқы факторлар: 1) әлеуметтік, саясаттық, қоғамдық жағдай және құқықтық, 2) саланың тартымдылығы, бәсекелестік жағдайлар, 3) компанияның мүмкіндіктері және қауіптер, 4) компанияның стратегиялық қалпы. Бұған алғашқы үш фактор тікелей әсер етеді. 5) Әр фактордың маңыздылығы туралы және оның стратегияға әсері туралы түйін, 6) стратегиялық белсенділік пен теңестіру, 6) стратегияға сәйкес жағдайларды анықтау.

Ішкі факторлар: 1) компанияның күшті және әлсіз жақтары, 2) бәсекелестік нарықтық жағдайы; 3) бизнес философиясы, этикалық қағидалар; 4) компания акцияларының құны мен компанияның мәдениеті.

Бұл келтірілген өзара қатынасы бар факторлар әдетте кешенді болып саналады және салалар мен компаниялар үшін ерекше айырмашылықтары бар.

10. Фирма стратегиясы

Ұйым стратегиясының мәні

Бұл мәселе бойынша екі түсінік бар. Біріншісі: стратегия түсінігінің негізінде стратегияның түпкі жағдайы жатыр. Ол жағдайға қолжеткізу үшін ұзақ уақыт өтеді. Екінші – негізгі мақсатты анықтау және ұзақ мерзімді жоспар жасау.

Фирманың бизнесін дамытатын әртүрлі типті ұйымдар бар. Ол үшін мыналарды анықтау қажет: стратегияны дайындау жолдарын белгілеу; шоғырланған өсу; интеграциялық өсу стратегиясы; әртараптандырулы өсу стратегиясы; қысқарту стратегиясы.

Фирма стратегиясын қажет ағымдағы стратегияны анықтау; бизнес портфелін сараптау; фирма стратегиясын таңдау; таңдап

алған стратегияны бағалау арқылы анықтайды.

Сала жетекшілері өз іс-әрекеттерінде үш стратегияны қолдануы мүмкін:

1. Ұдайы шабуыл стратегиясы. Бұл стратегияның негізгі қағидасы – «ең тәуір қорғаныс – жақсы шабуыл». Олар бәсекелестік артықшылықтарды (аз шығындар болмаса әртараптандыру) жетекші абыроймен жасауға олар бірінші болуға тырысады. Аз шығындарға бағдарланған фирмалар шығынды төмендету саясатын ұстанады, ал бөлшектеу бағдарын ұстаған фирмалар ұдайы өз өнімдерінің жаңа жолдан көрінгенін жөн көреді. Бұл олардың бәсекелестерінен айырмашылығы.

2. Нығайту және қорғану стратегиясы. Бұл стратегияның мәні - жаңа фирмалардың нарыққа кіруін қиындату, ал жетекшілік етуге ұмтылған үміткерлерге жағдайын нығайтуға көмектесу.

3. Жетекші артынан келе жатқан фирмалар стратегиясы. Мұндай жағдайда жетекшінің стратегиялы жағдайы фирмаға бәсекелік қысым жасауды пайдалануды қалайды. Себебі ол фирмалар жетекші рөлін атқармайды және жетекшілік етуге үміттенбейді.

4. Екінші рөлдегі фирмалардың стратегиясы. Мұндай рөл атқаратын фирмалар нарықтағы саланың жетекшілеріне қарағанда әлсіз болады. Олардың кейбіреулері өжет үміткерлер. Олар өз жағдайларын нығайту үшін және нарықтағы үлесін өсіру үшін шабуыл стратегиясын пайдаланады. Екінші рөлдегі фирмалардың сала жетекшілеріне (фирмаларға) қарсыласуы сирек кездеседі.

Рыноктың үлесін арттыру үшін пайдаланатын бәсекелестік стратегиялар мынадай негіздерге сүйенеді:

- әлсіз фирмалар бәсекелестердің өнімдерін алуға тұтынушыларды тарту үшін шығындарды төмендету және төмен бағаларды пайдалануға ұмтылады. Бірақ олардың шығындары әлдеқайда жоғары болады;

- сапаға, технологиялық артықшылығына, тұтынушыларға жақсы қызмет көрсетуге және жаңалықтарға негізделген бөлшектеу стратегиясын пайдалану.

Екінші рөлдегі фирмалар нарықтың үлесін асыру үшін мынадай жағдайларды қарастырады:

- олардың компанияларында технологиялық сілкіністер болуын;
- жетекшінің сәтсіздіктерін немесе оның орнықсыз жай-күйін;

- егерде олардың шыдамы жетсе, ұзақ уақыт ішінде біртіндеп жетекшілердің тұтынушыларын өзіне тартып, өзінің меншік тұтынушылар шеңберін құруды.

11. Сапаны көтеру стратегиясы

Сапаны басқарудың жалпы сипаттамасы

Барлық экономикалық процестерде, әлеуметтік аяда, жалпы адами қоғамда сапаның алатын орны, ерекше. Тиісті сапасыз әлеуметтік-экономикалық дамуда көңілге қонатын жетістіктерге қол жеткізу мүмкін емес, тиімді нәтиже шығару өте қиын. Еңбектің қандай түрі болмасын, қандай салада болмасын жемісті болуы ақырында соның сапасына байланысты. Сондықтан басқару стратегиясының негізгі проблемаларының бірі сапа менеджменті. Ол әрдайым менеджерлердің, технологтардың, қызмет көрсетушілердің назарында болуы тиіс. Экономикалық және әлеуметтік даму процесі сапаны арттырумен тікелей байланысты. Осыған орай сапаның теориялық тұрғыдан ғылыми анықтамаларының оған қойылатын талаптарды, оны сипаттайтын көрсеткіштерді және оны басқарудағы шетел тәжірибесін білуі өте қажет.

Сапаның стратегиялық мағынасына, біздің ойымызша, мынандай ғылыми анықтама беруге болады. Сапа адамның, өндірістің, әлеуметтік қоғамның бір нәрсеге мұқтаждығын ойдағыдай қанағаттандыру құралы (процесі). Бұл анықтама елде болып жатқан негізгі үдерістердің бәріне тікелей қатысы бар және экономиканың барлық салаларын қамтиды.

Нарық жағдайында әдетте сапаны тұтынушыларға қажетті заттарға, нақтылау айтқанда, тауарларға байланысты қарастырады. Осы тұрғыдағы сапа анықтамасы бар. Сапа – тауардың немесе басқа объектінің өзіне тән қасиеттері мен сипаттамаларының жиынтығы және оған жорамалды қажеттіліктерді анықтау мен қанағаттандыру қабілеттілігін беру тетігі.

Тауарды пайдалану тұрғысынан алғанда мынандай ұғымдарды айыра білу қажет: «тұтыну құны, «сапа» және пайдалы әсер». Пайдалану және бағалау процесінде бұларды дұрыс түсіну қажет.

Тұтыну құны – ол тауардың нақтылы қажет қанағаттандыру қабілеті. Сапа – тауардың нақтылы қажеттілігін қанағаттандыруының

әлеуметті қабілеті. Пайдалы әсер – ол тауардың шындығында нақтылы қажетті қанағаттандыру қабілеті.

Өнім сапасын басқару дегеніміз тауар сапасына әсер ететін факторлар мен ахуалдарға мақсатқа сай ықпал жасау жолымен өнімді жасау, өндіру, айналдыру мен пайдалану кезінде қажетті сапа деңгейін белгілеу, қамтамасыз ету мен ұстау.

Стратегиялық өнім сапасын басқару ісі мынандай негізгі міндеттерді шешуге бағытталады:

- ең жақсы әлемдік жетістіктерге сәйкес өнімнің жаңа, жоғары сапалы түрлерін жасау мен игеру;
- өндірістің жалпы көлемінде жоғары категориялы сапалы өнімнің, яғни бәсекеге қабілетті өнімнің үлесін арттыру;
- шығарылатын өнім сапасының көрсеткіштерін жақсарту мен оны бәсекеге қабілетті топқа көтеру;
- заттық сапасы ескірген өнімді уақтылы алып тастау, ауыстыру немесе жаңғыртып, жетілдіру;
- ұжымдар мен орындаушылардың жұмыс сапасын жоспарлы түрде арттыру.

Өнім сапасын басқару жүйесін құру қағидаларына мыналар жатады:

- өнімді жасау, енгізу мен жетілдіру;
- басқарудың функциясы мен құрылымының проблемалық-мақсаттық бағытталуы.

Өнім сапасын басқару, атқаратын функциялар жиынтығының мынадай белгілері бойынша, егжей-тегжейлі жетік қаралады:

а) мақсат түрлері бойынша – басқарудың стратегиялық, тактикалық және оперативті нұсқасы қызметтер мен тиісті мақсаттарға жетуіне орай;

ә) басқару процесі фазалары бойынша шешімді қабылдау, ақпараттық-бақылаушылық және қатынастық ықпалды басқарудың істеріне;

б) өнімнің өмірлік цикл сатылары бойынша (зерттеу-әзірleme, дайындау, жабдықтау мен тұтынуға айналдыру) – сатылар бойынша басқарудың міндетті қызмет аясына;

в) мақсат тобы бойынша – ғылыми-техникалық, өндірістік, экологиялық факторлар мен жағдайды басқарудың міндетті қызмет аясына.

Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын талдау барысында

мынадай тұжырымдар жасауға мүмкіндік береді.

- Саланы басқарудың міндетті қызмет аясының құрылымы дамыған және басқарудың жеке буындары арасындағы операциялардың бірқатарын бөлу кезінде функционалды аралық және анық функционалды ұйымдастырушылық және өндірістік атқару құрылымдары буындарының іс-әрекетін үйлестіру қажет.

- Басқарудың дәстүрлі жүйесін қолдану сапаны басқару істерінің шағын номенклатурасында ақталады және міндетті іс құрамын ұлғайту қажет болғанда тиімділігі мардымсыз болады.

- Көптеген жағдайларда үйлестіруді тиімді қамтамасыз ету үшін осы функцияны орындауға үшін мамандандырылған қызмет құруды қарастыратын матрицалық түрдегі басқарудың проблемалық-мақсаттық әдісті қолданған жөн.

Сапаға қойылатын талаптар

Өндіріс сапасы мен тиімділігі арасында тікелей байланыс болады. Басқадай тең жағдайларда өндірілетін өнім сапасы жоғары болған сайын өндіріс тиімдірек болады. Сапа қайсыбір өндіріс (бөлімнің және т.б.) буынының немесе басқару деңгейінің артықшылығы болып саналмайды. Сапа – шын мәнісінде бар – шаның және әркімнің мақсатты ісі.

Тиісті сапаны қамтамасыз ету үшін негіз салушы жағдайлар мен талаптарды сақтау қажет.

А. Жағдайлар.

- тұтынушыға осы процестің маңызды құрамдасы ретінде қарау;
- басшылықтың фирманы басқару жүйесін жақсарту процесін енгізу жөніндегі ұзақ мерзімді міндеттемелерді қабылдауы;
- кемелге келу шексіз деген сенім.
- олар проблемалардың әсеріне жауап қатқаннан гөрі алғдын алған жөн;
- мүдделілік, жетекші рөл және басшылықтың тікелей қатысуы;
- ең аз шамадағы қателіктерден көрінетін жұмыстың үлгі-қалпы (стандарттары);
- фирманың барлық қызметкерлерінің ұжымдық түрде де, жекеше түрде де қатысуы;
- адамдарды емес, процестерді жетілдіруге баса назар аудару;

- жабдықтаушылар сіздің серіктесіңіз болады деген кәміл сенім;

- еңбекті мойындап, қадірлеу.

Сапаны шығынды қысқарту мен халықаралық бәсеке жағдайында тіршілік ету негізі деп қараған жөн. Сапа материалдық ресурстарды үнемдеуді мүмкін етеді сапа нәтижесінде, өйткені өнімнің қызмет ету мерзімі ұзарады. Сонымен қатар, ол – бәсекеге деген мүмкіншіліктің негізі.

Тұтынушы тұрғысынан қарағанда бұйым сапасы – тұтынушы талаптарын қанағаттандыру деңгейі.

Б. Талаптар мынаған қойылады:

- бақылау мен өнімді сынау жүйесіне – сенімділік сертификаты;
- өндірісті ұйымдастыру жүйесіне;
- сапалы жобалаудан бастап пайдалануға дейінгі басқару жүйесіне;

- сапаны технологиялық процесте қамтамасыз етуге;

- сапаны қолдау жүйесін ішкі фирмалық бақылауда ұстауға.

Тауар сапасының көрсеткіштер жүйесі

Стратегиялық басқарудағы өзекті мәселелердің бірі тауарды нақтылы сипаттайтын көрсеткіштерін білу. Олардың саны көп. Сондықтан оларды топтастырып барып жіктемесін келтіру керек. Бірінші деңгейде – интегралдық көрсеткіш немесе пайдалы әсер; екінші деңгейде – талдап қорытатын көрсеткіштер; үшінші деңгейде – қорытынды немесе жеке көрсеткіштер; төртінші деңгей – жеке, бесінші деңгейде – тауардың жеке көрсеткіштеріне әсер ететін факторлар.

Сапаның екінші деңгейдегі көрсеткіштеріне мыналар жатады:

- 1) тауарды белгілеу көрсеткіштері. Бұлар тауарды нақтылы рынокта өз белгісіне қарай пайдалануын сипаттайды;
- 2) тауарға сенімділік – күрделі қасиет (тән). Бұл жерде тауардың тоқтаусыз жұмыс істеуі, сақтаулық (орнықты) және ұзақ қызмет етуі анықталады;
- 3) тауарды пайдаланудағы экологиялық тазалық және қауіпсіздік;
- 4) тауардың эргономикалық көрсеткіштері. Сапаның эргономикалық көрсеткіштері жұмыскерлерге және пайдаланатын бұйымдарға әсер ететін барлық факторларды қамтиды;
- 5) тауардың технологиялық көрсеткіштері объектінің өндірістік, транспорттық, техникалық

процесін қамтиды; 6) тауардың эстетикалығы (әдемілігі, сыртқы түрі, адамға психологиялық әсері); 7) объектінің стандартталу және қосылушылық көрсеткіштері; 8) объектінің патенттік-құқықтық көрсеткіштері және т.с.с. көрсеткіштер.

Келтірілген көрсеткіштер топтарынан басқа сапа стратегиясын басқаруда тұтынушылар сервисінің көрсеткіштер жүйесі нақтылы рынокта қолданылады (тауардың сапасы, тауардың бағасы, тауарды пайдалану аясындағы шығындар және т.б.).

Тәжірибеде, әсіресе өндірісте жиі қолданатын сапа көрсеткіштерінің басқада жіктемелері бар.

Сапаны басқаруда көрсеткіштердің екі тобын ажыратқан жөн:

- әр түрлі саладағы сапаның көрсеткіштері;
- нақты ұстанымдар бойынша сапа көрсеткіштерінің жүйесі.

А. Әр түрлі саладағы сапа көрсеткіштері.

Көрсеткіштердің алғашқы тобы өндіріспен байланысты:

- ақау мен түзетулердің көлемі;
- жұмыс жүктемесіндегі қателер;
- жарамсыз деп табылған бұйымдар пайызы.

Екінші топ – сапаны қамтамасыз ету.

- сапасыз жасалған тауарлар тобының пайызы.
- құрылымды өзгерту мөлшері.
- есеп айырысудағы және шоттарды ресімдеудегі қателіктер.
- түзету шарасын өткізгенге дейінгі циклдің ұзақтығы.

Үшінші топ – бухгалтерлік есеп:

- мерзімі өткен төлемдер пайызы;
- жаңылыс бухгалтерлік жазбалар;
- төлем тізімдемесіндегі қателер;
- ақпарат алу туралы өтінімдерді қанағаттандыру.

Төртінші топ – маркетинг:

- болжамдық жорамалдың дәлдігі;
- қате толтырылған тапсырыстар мөлшері;
- мәмілелердегі қателер;
- ақпарат алу уақыты.

Бесінші топ – ақпараттық қызмет көрсету:

- график бойынша шығарылмаған есеп берулер саны;
- бағдарламадан табылған қателер;
- мәтінде өзгертілгендердің саны;
- ақпаратты алу уақыты.

Алтыншы топ – сатып алу қызметі:

- артық қорлар.
- материал алу циклінің уақыты;
- материалдардың жетіспеушілігі салдарынан өндіріс-тегі

іркiлiстер .

Ә. Нақты ұстаным бойынша сапа көрсеткіштерінің жүйесі.

Машиналардың сапасы – техникалық (қуаттылық, дәлдік, ресурстардың үлестік шығысы) сенімділігі; эргономикалық (қолайлылығы, автоматтандырылу, қауіпсіздік); эстетикалық; экономикалық көрсеткіштер.

Жоба сапасы – сату кезінде жасалған түзетулер мөлшері.

Технология сапасы – бұрмалаулар саны.

Өнім сапасы – өндірістік; тұтынушылық; экономикалық.

Нарықтық экономика жағдайында өнім (тауар) сапасының көрсеткіштеріне ерекше назар аударылды. Ол қажеттіліктерді қанағаттандырумен тығыз байланысты. Сондықтан, өнімнің сапасы оның жиынтық қасиеттері ретінде анықталады және оның мақсаттарына сай кейбір қажеттіліктерін қанағаттандыруға себепкер болады.

Өнімге тән қасиеттерді сан жағынан бағалау сапа көрсеткіштерімен көрсетіледі. Әдетте өнім сапасы көрсеткіштердің он тобынан қалыптасады:

- белгіленген мақсаттарынан;
- сенімділігінен;
- технологиялық жағынан;
- стандарттау және сәйкестендіру (унификация);
- эргономикалық және эстетикалық жағынан;
- тасымалдауға қолайлылығымен;
- патентті және құқықтық;
- экологиялық жағынан;
- қауіпсіздік тұрғысынан.

Алғашқы сегіз көрсеткіш, олардың сандық сипаты тұтынушы мен өнімді дайындаушы арасындағы келісім – шарт арқауы болса, ал кейінгі екеуі – қауіпсіздік пен экологиялық – барлық елдерде ұлттық және халықаралық стандарттармен реттеледі және оларды сақтау міндетті.

Экономикалық көрсеткіштер өнімнің маңызды сипаты болып табылады және сапа мен шығындарды салыстырумен бейнеленеді.

$$K_i = \frac{Q_i}{C_E^T},$$

мұнда, K_i – сапаның интегралды көрсеткіші;

Q_i – өнімнің сапасы;

C_E^T – сапа үшін шыққан шығындар, бұған сату бағасы, бұйымның қызмет еткен барлық мерзімі ішіндегі пайдалану бойынша шығындар (құндық бейнеленуі – теңге, сом.) жатады.

Сапа мәселесінің көкейкесті болу себебі, қазіргі заманғы әлемде ол кәсіпорын жұмысының басты көрсеткішіне айналды. Жұмыстың сапа жағынан нәтижелілігі кәсіпорынның нарық жағдайында қалайша тіршілік етуін, ғылыми-техникалық прогресс қарқынын, өндіріс тиімділігінің өсуін, кәсіпорында пайдаланылатын ресурстардың барлық түрлерін үнемдеуді анықтайды.

Өнім сапасы бойынша жұмыс – әлемнің жетекші фирмаларының іс-әрекетіне тән белгі.

Тауар сапасын көтеру стратегиясын болжау

Р. А. Фатхутдиновтың пайымдауы бойынша тауардың сапасын көтеру стратегиясы фирма стратегиясының өте маңызды бөлігі болып табылады. Бұл болжау стратегиясының кезеңдері төмендегідей:

- осы тауардың рыногы бойынша маркетингтік зерттеу жүргізу, бәсеке заңдарының әрекеттік тетіктерін зерттеу;
- тауардың маңызды көрсеткіштері бойынша проблемаларды анықтау және жүйелі талдау жүргізу;
- ақпаратты іздеу және өңдеу;
- тауардың сапасын көтеру стратегиясын болжау үшін салыстыру базасын таңдау;
- проблеманы шешу үшін ресурстармен қамтамасыз етуге мүмкіндіктерді анықтау;
- тауардың сапасын көтеру үшін болжамдарды әзірлеу мен дәлелдеу;
- тауардың сапасын көтеру стратегиясының болжау құжаттарын рәсімдеу.

Осы келтірілген болжау стратегиясының кезеңдері басқару тәжірибесінде өз орындары бар және сол стратегиялық процесте, өз

деңгейінде, шешуші рөл атқарады.

Сапаны басқарудың шетелдік тәжірибесі

Сапа мәселесінің барлық маңызын ең алдымен Жапония экономистері түсінді. Жапондық өнімнің жоғары сапасына жету жолындағы қозғалыстың негізін салушылардың бірі профессор Каору Исикава «Сападан үнемдеуге болмайтындығын, өйткені сапаның өзі үнем екендігін» атап көрсетті. Доктор Исикава сапаны басқару әдістері негізінде барлық жерде бірдей және бір қағидалар әр түрлі салаларда және әр түрлі елдерде қолданылуы мүмкін деп есептейді.

Басқарудың жапондық жүйе әдістерін екі негізгі топқа бөліп қарастыруға болады: біріншісі – іс жүргізудегі мәселелерге қатысты, екіншісі – өнім сапасы проблемаларына қатысты.

Жапонияда сапаны басқару мәселесі мемлекеттік саясат деңгейіне көтерілген. Негізгі көңіл жұмыс орнында сапаны бақылайтын адамдармен бірлесе жұмыс істейтін атқарушыларды (жұмысшыларды) сапаны қамтамасыз ету жөніндегі қызметке тарту үшін жасалды. Жапонияда жұмысшылар күрделі статистикалық әдістерді қолдануға қолы жетіп қоймай, оларды сапа проблемасы – әрбір жапондықтың проблемасы деп нандырып, көздерін жеткізе алды.

Сапаны басқарудың жапондық үлгісі – барлық фирмаларда президенттен бастап қатардағы қызметкерлерге дейін орындайтын сапаны қамтамасыз ететін, біртұтас процесс болып табылады.

1967ж. тұжырымдалған сапаны басқарудың жапондық жүйесінің ерекшеліктері әлі күнге дейін биік деңгейден көрініп, көптеген жүйелерге негіз болып отыр. Олар мыналар:

- сапаны фирма деңгейінде баршаны қамтып басқару, бұған барлық қызметкерлердің түгел қатысуы;
 - сапаны басқару ауқымында кадрлардың біліктілігін арттыру мен дайындық;
 - сапа төңірегіндегі қызмет;
 - сапаны басқару жөніндегі іс-әрекетті бағалау мен тексеру;
 - статистикалық әдістерді қолдану;
 - сапаны бақылау жөніндегі жалпыұлттық бағдарлама.
- Бұл ерекшеліктер барлық әлемде кеңінен зерделенуде.

Сапаны басқаруды қалайша жүзеге асыруға болады? Бұған жауап:

«Жоспарла – жаса – тексер – әсер ет» формуласына жүгіну керек. Бұл «басқару аясы» деп аталады. Ол дұрыс бағыт-бағдармен жүруге жәрдемдеседі. Басқару аясы алты сектордан тұрады, яғни іс-шаралардың алты жиынтық кешені болып қолданылады.

- 1) мақсаттар мен міндеттерді анықтау;
- 2) мақсатқа жету тәсілдерін анықтау;
- 3) кадрларды оқыту мен даярлау;
- 4) жұмысты орындау;
- 5) орындалған жұмыс нәтижелерін тексеру;
- 6) тиісті басқарушылық әсер етуді жүзеге асыру.

Сапаны қамтамасыз ету қағидалары мынадай:

- Бақылауға негізделген сапаны қамтамасыз ету.
- Өндірістік процестерді басқаруға негізделген сапаны қамтамасыз ету.
- Өнімнің жаңа түрлерін жасау сатысындағы сапаны қамтамасыз ету.

Ғылым мен техниканың алғы шебінде тұрған Жапония фирмалары мынандай міндеттер қояды:

- фирманың өркендеуі мен беделін көтеру;
- барлық қызметкерлердің күш-жігерлерін біріктіру, міндеттерді шешуге түгел қатысу, үйлесімді іс-әрекет жасайтын жүйе құру;
- тапсырыс беруші мен тұтынушылардың сеніміне ие болу;
- жаңа өнімді жасауға деген шығармашылық тәсіл (бірегей технология);
- сапаны тиімді әкімшілік басқару;
- жеке тұлға, өндіріс мәдениеті, келесі ұрпаққа берілетін дәстүр сабақтастығы;
- сапаны басқарудың статистикалық тәсілдерін қолдану.

Басты қағида: «Фирманың бет-бейнесін қызметкерлер анықтайды». Жер-жерлерде сапаны қамтамасыз ету саясатын жүргізудің ең бәсекеге қабілетті формасы сапа үйірмелері (топтары) болып табылады.

Өнеркәсіптік жүйенің айрықша белгілерінің бірі – басқа елдердің тәжірибесін ескеру ғана емес, бәрінен бұрын өзінің күшті жақтарын қолдану болып есептеледі.

Жапондық тәжірибеде ХХ ғасырдың 60-жылдарының басында

пайда болған сапа үйірмелері ең ықпалды болып шықты.

Үйірмелерді құрудың қарапайымдылығы мен олардың жоғары тиімділігі өндіріске жақсы ықпал етті, батыстың жапон тәжірибесін көшіруге ниетін аударды (психологиялық ерекшеліктер басқаша).

Сапа үйірмелері мақсаттарының бірі – ұжымдық жұмыс арқылы адами қатынастарды тереңдету және өндірістік проблемаларды бірлесіп шешу.

Үйірме қызметінің негізінде үш қағида жатыр:

- өндірісті жетілдіруге өз үлесін қосу;
- жұмыс орнында жақсы қуанышты, көңілді рәуіш-күй жасау;
- адамның шексіз мүмкіндіктерін жүзеге асыру үшін мүмкіндік беру.

Қазақстанда сапаны басқару

Сапа республикалық бағдарламасы ҚР Үкіметінің 2000 ж.

7 наурыздағы №367 «ҚР Үкіметінің 2000-2002 жылдарға арналған жоспары туралы» қаулысына сәйкес жасалды.

Сапа бағдарламасы отандық тауарлар мен көрсетілетін қызметтердің сапасы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру ауқымындағы мемлекеттік және жергілікті органдар мен кәсіпорындар қызметінің негізгі бағыттарын белгіледі.

Қазақстандық кәсіпорындардың жалпы және өзгеше даму проблемалары бар.

Елде көптеген проблемалар қаралды, олардың ішінде мыналар бар:

- импортқа төмен төлемге қабілетті сұраныс;
- білікті кадрлардың кетуі;
- өндірістік сектордың тәуекелділік деңгейінің жоғарылығы;
- кен өндіру салаларының өңдеуші салалармен салыстырғанда артық болып, өнеркәсіп өндірісі құрылымының үйлеспеуі;
- өнім сапасының төмен деңгейі мен оның номенклатурасы тым сирек жаңғыртылуы.

Бағдарламаның басты мақсаты Республиканың кәсіпорындарына сапа жүйесін енгізу мен тауарлардың, жұмыстың және көрсетілетін қызметтің сапасын жақсарту болып табылады.

Сапа бағдарламасының негізгі міндеттері мыналар:

- тұтынушылардың талаптарын қанағаттандырып, болжанатын

өткізу нарығы стандарттарының тиісті талаптарына сай, ішкі және сыртқы нарықта сапалы және бәсекеге қабілетті тауарларды, жұмыстарды және көрсетілетін қызметтерді жобалау мен өндіру үшін жағдайлар жасау;

- шет елдермен сауда жасағанда кезігетін технологиялық кедергілерді болдырмау арқылы отандық тауар шығарушылардың экспорттық әлеуетін арттыруға ықпал ету және осы негізде Қазақстанның әлемдік экономикаға бірігіп-кірігу (интеграциялану) мәселелерін шешу;

- сала мен тауарлардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік беретін құқықтық және әлеуметтік жағдайлар жасау.

- сапа ауқымындағы мөлшерлік құқықтық базаны жетілдіру.

Бағдарлама сапалы өнім шығаратын (қызмет көрсетін) тауар өндірушілердің экономикалық мүдделеріне және мемлекеттік реттелуін ұтымды үйлестіру принциптеріне негізделеді.

Сапа ауқымындағы мемлекеттік басқару республикада мөлшерлік құқықтық, экономикалық және ұйымдастыру-бөлу әдістерін ұтымды үйлестіру негізінде жүзеге асуы тиіс, бұл әрекет елдің әлеуметтік-экономикалық жағдайы үшін аса маңызды.

Сапа төңірегіндегі мемлекеттік басқарудың экономикалық формалары шаруашылық жүргізуші субъектілердің іс-әрекетін ынталандыру арқылы және шығарылатын өнім мен көрсетілетін қызметтің сапасын жақсарту, өндірушілер мен сатушылардың сапасыз өнім шығару мен сату үшін экономикалық жауапкершілігін арттыру жолымен орындалуы тиіс.

Ұйымдастыру-бөлу формалары мемлекеттік басқару органдарынан өздерінің өкілеттіліктеріне орай өнім сапасы мен бәсекеге мүмкіншілігін арттыру, халықтың сапа ауқымындағы ақпаратын және тауардың, жұмыстың, көрсетілетін қызметтің тұтыну ерекшеліктерін арттыру жөніндегі жұмысқа қатысуын қамтамасыз етуі тиіс.

Сапа нарықтық бәсеке жағдайында қам-қарекет жасаудың жалғыз жолы екендігін мойындаған кәсіпорындар өздерінің сапа жүйелерін жасауда және сапаға жұмсалған күш-жігер, қаражаттан қайтарым ала бастайды.

Тауар және жұмыс, көрсетілетін қызметтің сапа мәселелерін шешетін тиімді құралдары – стандарттау, метрология мен сертификаттау мемлекет қолында.

9000 (бұдан былай – ИСО серия 9000) сериясындағы халықаралық ұйымның халықаралық стандарттары бойынша сапа жүйесін енгізу мен сертификаттау процесіне көп көңіл бөлуге тұрарлықтай.

Дүние жүзі елдеріндегі көптеген фирмалар мен компаниялар өздерінің сапа жүйелерінің осы халықаралық стандарттарға сәйкестігін тіркеді.

Өнім сапасы мен өндіріс тиімділігін арттыру көбіне өнімді өңдеу мен өндіру кезіндегі басқарудың озық формалары мен әдістерін енгізуге байланысты болады.

Сапа мәселесін шешуде өнім сапасын басқарудың қазіргі заманғы әдістерін тәжірибеде қолдануға қабілеті жоғары білікті кадрлардың бар болуы міндетті шарт болып табылады.

12. Бағаны басқару стратегиясы

Бағаның мәні мен факторлары

Рыноктық қатынастар жағдайында бағаның мәні өте күрделі. Өндірістің құрылымы, материалдық тасқындардың жылжуына, толып жатқан тауарлардың бөлінуі. Халықтың әл-ауқаты мен өмір сүру деңгейі дәл бағаға байланысты. Адамның өмір сүру деңгейі көптеген тауарларға байланысты. Адамның өмір сүру деңгейі көптеген факторларға тәуелді. Бірақ солардың ішінде шешуші әсер ететіні – табыс (жалақы) пен баға. Бұл екеуі әлеуметтік басқарудағы өзекті де және күрделі проблема. Ол стратегияның ұзақ мерзімдегі тұрақты бағыты. Бағаның деңгейін анықтау үшін дұрыс әдістеме керек. Ғылыми негізделген баға стратегиясы кез-келген кәсіпорынның табысты жұмыс істеуінің кепілі деп айтуға болады. Сонымен қатар проблеманың өзектілігі кәсіпорынның сыртқы рынокқа шығуына байланысты.

Бағаны қалыптастыруға көптеген факторлар әсер етеді. Іс жүзінде олардың бәрін санап, түгендеп шығу қиынға түседі. Сондықтан олардың мәнін және әсерін анықтау үшін жіктеу қажет. Баға құрудың жіктелмесі мынадай: а) факторлардың мазмұны бойынша олардың түрлері – техникалық, экономикалық, әлеуметтік, психологиялық, ұйымдастырушылық, саясаттық; ә) факторлардың көріну аясы бойынша – сыртқы және ішкі; б) факторлардың көріну формалары – инновациялық, объектіні бір ізге салу және стандартизациялау;

объектінің өмір циклының сатылары бойынша стратегиялық маркетинг, ғылыми зерттеу – тәжірибелік конструкторлық жұмыстар (ҒЗТҚЖ), өндіріс, айналым, тұтыну; рыноктік құрылымы бойынша – монополия, олигополия, монополиялық бәсекелестік, таза (жетілдірілген) бәсеке; факторлардың уақыт әрекеттері бойынша – стратегиялық, техникалық, оперативтік.

Баға құрудың факторлар жіктемесі жолдауға және сараптауға пайдалы. Баға құрудың стратегиялық мәселелері маркетингтік зерттеулер жүргізілген кезде шешімді. Тауардың сапасы мен бағасына байланысты бағаны белгілеу барысында тоғыз стратегияларды пайдалану ұсынылады. Бұл стратегияның үлгісі төмендегідей.

2-кесте. Бағаны белгілеу стратегиясы (Р. А. Фатхудинов бойынша)

Сапа	Баға		
	Жоғары	Орташа	Төмен
Жоғары	1. Сыйлықтық үстеме стратегиясы	2. Терең ену стратегиясы	3. Көтеріңкі құндылық мәні бар стратегия
Орта	4. Көтеріңкі бағаның стратегиясы	5. Орта деңгей стратегиясы	6. Сапасы жақсы стратегия
Төмен	7. Тонау стратегиясы	8. Жасанды жылтырауық стратегиясы	9. Төменгі құндылық стратегиясы

Баға стратегиясына тікелей қатысы бар мәселе, ол - ресурс үнемдеу стратегиясын таңдау. Осыған байланысты тауардың ресурсын (қор) қажет ететін көрсеткіштері бар. Олар: абсолюттік, құрылымдық, салыстырмалық, үлестілік. Тауардың ресурсты қажет ететін абсолюттік көрсеткіштеріне жататындар:

- маркетингке шығын (бір тауарға).
- ҒЗТҚЖ шығындары (бір тауарға).
- жаңа тауарларды өндіру үшін ұйымды-технологиялық шығындар;
- тауарды өндіру шығындары;
- тауардың жұмыс істеуіне байланысты шығындар және т.б.

Құрылымдық көрсеткіштер:

• тауардың өмірлік циклдарына байланысты шығындардың құрылымы:

- шикізат пен материалдар;
- қосалқы бөлшектер;
- отын-энергетикалық ресурстар;
- фирма персоналының жалақысы (бір тауарға шаққанда);
- негізгі өндіріс қорларының амортизациясы (осы сатыда бір тауарға есептегенде).

Ресурс сақтау стратегияларын таңдау

Ресурс сақтау стратегиясы – ол қағидаттар, факторлар, әдістер, шаралар кешені. Ол ішкі ұлттық өнімнің бір бірлігі жиынтық ресурстарының шығынын төмендетуді қамтамасыз етеді. Елдің, экожүйенің, аймақтардың, адамдардың қауіпсіздігі қамтамасыз етілсе, онда мұны іске асыруға болады.

Осы ұғымды элементтер және деңгейлер иерархиясы тұрғысынан қарастыруға болады.

Ел шеңберіндегі ресурс сақтаудың қағидалары:

- тұтынылатын ресурстардың құрылымын жетілдіру. Ол үшін экспортқа шығаратын ресурстардың үлесін азайту, экологоиялық таза және ресурстардың тиімді түрлерінің үлесін өсіру;
- қазып алынатын минералдардан пайдалы элементтерді алу коэффициенттерін өсіру;
- ресурс сақтау технологияларының үлесін өсіру;
- объектінің өмірлік барлық сатысында ресурстарды пайдалануды талдау;
- ресурстарды пайдалануды жақсарту үшін талдау, болжау, оңтайландыру және ынталандыру әдістерін дамыту;
- ресурс сақтау проблемаларын әзірлеуде менеджменттің ғылыми тәсілдерін пайдалану.

Фирмалар деңгейі үшін бұл келтірілген қағидалар нақтылы объектілерге, технологияларға, мүмкіндіктерге, стандарттарға бейімделуі керек.

Жалпы бағаны басқару стратегиясы туралы айтқанда есте мұқият ұстайтын проблема – бағаның қалыптасуы, оның деңгейін белгілеу, сапа саясатын бұлжытпай іске асыру, экономикалық-әлеуметтік

дамудың ең күрделі және күнделікті өмірге байланысты. Сондықтан басқарудың бақылау функциясы бұл үдерісте өзекті мәселе.

Бағаның деңгейін қалай болса солай белгілеуге үзілді-кесілді тыйым салынуы үкіметтің әлеуметтік саясатының негізі болып табылады. Бағаның ауытқулығы әрдайым билік органдарының назарында болуы қажет. Бұлай болатын себеб – халықтың күнделікті тірлігі, жай – күйі нақтылы айтқанда баға мен табыс деңгейлеріне байланысты.

Бағаны стратегиялық басқару – бұл ұзақ мерзімді және күнделікті бақылауды қажет ететін құбылыс.

Бірінші бөлім – Стратегиялық менеджмент теориясының негіздері.

Негізгі сұрақтар

1. Басқару теориясының ғылыми негіздемесі
2. Өндірісті басқару теориясы білім жүйесі ретінде
3. Стратегиялық басқарудың объектілері және олардың сипаттамасы
4. Стратегиялық және оперативті басқару
5. Стратегиялық басқарудың ерекшеліктері
6. Стратегиялық миссия
7. Стратегиялық мақсаттар
8. Стратегиялық басымдықтар
9. Стратегиялық менеджменттің мақсаттары
10. Саладағы жағдайды талдау
11. ӘТЭС-талдауының ерекшеліктері
12. ӘТЭС – талдауының факторлары
13. КӘМҚ (SWOT) талдауын пайдалану
14. Талдаудағы Портер үлгісі
15. Басқарушылық талдаудың принциптері
16. Ансофф матрицасы мен үш мөлшерлі Абель сызбасы
17. Бәсекелік теориясының мазмұны
18. Тауарлардың бәсекелестік артықшылықтары
19. Аймақтардың бәсекелестік артықшылықтары
20. Бәсекенің стратегиялары
21. Бәсекелік күштерді жіктеу
22. Бәсекелестік жетістіктердің факторларын сараптау

23. Стратегиялық менеджменттегі маркетингтің рөлі
24. Стратегияны әзірлеудегі өсиеттер
25. Стратегиялық басқарудағы өнім рөлдері
26. Әртараптандыруды бағалау проблемалары
27. Әртараптандырудың алты стратегиясы
28. Жоспарлау стратегиялық жүйесінде
29. Стратегияны жүзеге асыру үлгісі
30. Стратегиялық менеджментте адам ресурстарын пайдалану стратегиясы
31. Корпоративтік стратегияның ерекшеліктері
32. Фирма стратегиясының артықшылықтары
33. Стратегиялық басқарудағы қайшылықтар проблемасы
34. Қайшылықтардың пайда болу себептері
35. Жеке адамдар арқылы басқару
36. Сапаның стратегиялық жүйедегі рөлі
37. Өнім сапасын басқару
38. Сапаға қойылатын талаптар
39. Тауар сапасының көрсеткіштер жүйесі
40. Сапа стратегиясында болжау проблемалары
41. Сапаны басқарудағы Жапония тәжірибесі. Республикада ұйымдастыру шаралары
42. Бағаны басқару стратегиясының әлеуметтік-экономикалық орны
43. Бағаны қалыптастырудың факторлары
44. Ресурс сақтау стратегиясы

Бірінші бөлім бойынша негізгі әдебиеттер

1. Акио Морита. Сделано в Японии: история фирмы «Сони». –М.: 1995
2. Бердалиев К., Өмірзақов С. Ы., Есенғазиев Б. К., Ерғалиев Қ. Р. Басқару негіздері. Оқу құралы. –Алматы. «Экономика», 1997.
3. Бердалиев К. Б. Менеджмент. Лекциялар курсы. – Алматы: Экономика, 2005.
4. Бердалиев К. Б. және т.б. Менеджмент теориясы мен тәжірибесі. –Алматы, 2002.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. Учебник, 2-е изд. М.: Гардарика, 1998.

6. Гапоненко А. А., Панкрухин А. П. – Стратегическое управление. Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент». 3-е изд. М.: Омега, 2008.
7. Гольдштейн Г. Я. – Стратегический менеджмент, 1995.
8. Дэвид Кэмпбелл. Джордж Страун Хаус, Билл Хьюстон – Стратегический менеджмент. Учебник. Пер. с англ. М.: 000 «Издovo». Проспект, 2003.
9. Маркова В. Д. – Стратегический менеджмент: курс лекции. – М.: ИНФРА – М: 2005
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Дело, 1992
11. ОБЭР – Крие Дж. Управление предприятием: пер. с фран. –М. Прогресс, 1973
12. Республиканская программа «Качество» на 2001-2005 года. Казахстанская правда. 19 мамыр 2001ж.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – Стратегический менеджмент. М.: «Банки и биржи» Изд. Объединение «ЮНИТИ», 1998.
14. Фатхутдинов Р. А. – Стратегический менеджмент. Учебник. 7-е изд. М.: Дело, 2005.

Екінші бөлім, ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

13. Экономикалық егемендік жолындағы алғашқы стратегиялар

Қазақстан экономикасын стратегиялық басқарудың саяси-экономикалық негіздері

Қазақстан Республикасының әлеуметтік-экономикалық дамуын басқарудағы дербестілік саяси алғышарттарының қажеттілігі болып табылады. Сексенінші жылдардың екінші жартысынан бастап бұрынғы Кеңес Одағында, сондай-ақ Қазақстанда қоғамдық-саяси ахуал қарама – қайшылықтар сипатталып, қоғамдық тұрақсыздықты көрсетті.

Мәскеудің Республика мен оның аймақтарының мүдделерін ескермеуі, қоғамдық және территориялық еңбек бөлінісінде орын алғандай, мекемелік және жергілікті мүдделердің қарама-қайшылығын үдете түсіп, табиғи ресурстардың бей – берекет пайдалануына мүмкіндік берді, мұның ақыры экономикалық ахуалдың шиелене түсуіне әкеліп соқтырды. Тұрақсыздықтың ең басты себебі, жоғарыда аталғандай, жүйенің ішкі тоқырауында болды. Кеңестік жүйенің күйреу алдындағы айқын дәлел ауқымды кезекке тұру, ақшаның құнсыздануы болды. Тіпті 1993 жылдың аяқ кезіне дейін дербес экономикалық саясат орын алмады. Сонымен қатар, көптеген мемлекеттердің тәжірибесі айқын дәлелдегендей, барлық шаруашылық жүргізу жүйелерінің ішіндегі ең тиімдісі нарықтық экономика еді. Ол еңбекті ынталандыруды жетілдіреді, өнім өндірушілердің экономикалық дербестігін қамтамасыз етеді, өндірушілердің монополиясына жол бермейді және өндірісті тұтынушы сұранысына бағыттайды.

Республикамызда терең де батыл өзгерістерді жүзеге асыруда нақтылы алғышарттар қажет болды. Осы бағытта 1990 жылы 25 қазанда «Қазақстанның мемлекеттік егемендігі туралы Декларациясы» және 1993 жылдың 28 қаңтарында Республиканың Ата Заңының (Конституциясының) қабылдануы мемлекетіміздің тарихындағы жаңа сәт болып табылды. Қазіргі кезде Қазақстан Республикасының 1995 жылдың 30 тамызында қабылданған екінші Конституциясы және 1991 жылдың 16 желтоқсанында қабылданған

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік тәуелсіздігі туралы» конституциялық заң еліміздің әлеуметтік-экономикалық дамуында айрықша орын алады.

Аталып өткен құжаттардың Республикадағы саяси-экономикалық процестерді басқаруда маңызы зор. Оларда экономикалық тәуелсіздіктің негіздері, нарықтық қатынастарды қалыптастырудағы экономиканы басқарудың маңыздылығы көрсетілген. Бұл жәйт республика дербестігінің экономикалық алғышарты мен өмір тіршілігін басқарудың барлық сферасын анықтайды. Атап айтқанда, олар Қазақстанның экономикалық тәуелсіздігінің негізі: жерге, оның қойма байлықтарына, ішкі және территориялық су ресурстарына, өсімдік пен жан-жануарлар әлеміне, тарихи, мәдени құндылықтарына, материалдық, қаржылық ресурстарына, өндірістік және өндірістік емес объектілігіне деген төтенше меншігі.

Қазақстан экономикасы мемлекеттік реттеудің субъектісі болып табылады. Бұған басқару функциясы ретіндегі мемлекеттік реттеуде аса маңызды өзіндік қаржы-несие жүйесі, дербес мемлекеттік бюджет қалыптасуы, салық және кеден жүйесін ұйымдастыру жатады.

Қазақстан Республикасы Конституциясының құрамында экономиканы басқаруды ұйымдастырудың әдістемелік қағидалары бар. Біріншіден, Қазақстан экономикасы меншіктің әр түрлі нысандарына барлық субъектілерінің теңдігін қамтамасыз етеді. Екіншіден, жеке меншікке қол сұғуға болмайды. Үшіншіден, мемлекет жеке кәсіпкерлік қызметтің еркіндігіне кепілдік береді және оны қорғау мен қолдауды қамтамасыз етеді. Төртіншіден, монополистік қызмет пен бәсекелестің кез келген шектеуіне жол берілмейді. Бесіншіден, әкімшілік аймақтың бірліктері дербес болып табылады.

Бұл қағидалар Қазақстан экономикасын басқарудың қазіргі жүйесінің негізін құрайды және республиканың халық шаруашылығының әлеуметтік бағыттағы нарықтық экономикаға орнықты енуін қамтамасыз етуі тиіс. Бұл қағидалар тек саяси-әлеуметтік мәнге ие болып қана қоймай, Қазақстандағы менеджменттің ұйымдастырушылық бастамасына да тікелей қатысты. Басқарудағы ұйымдастырушылық фактордың рөлі кәсіпкерлік ортада әрдайым жоғары бағаланған. Көпшілікке

әйгілі, американдық миллиардер Карнеги «Біздегі барлық завод, фабрика, байланыс құралдары мен ақшаны алып қойып, тек біздегі ұйымдастыруды қалдырсаңыз, төрт жылда бәрі де қайта қалпына келеді», деп айтқан. Нашар ұйымдастырылған компанияны ешқандайда нарықтық тетіктер құтқара алмайды.

Өзін-өзі басқару мен өзін-өзі қаржыландыру тұжырымдамасы

Республика экономикасын басқару жүйесінің әдістемелік негіздерінің бірі болып, осы тұжырымдамасы берілген, өзін-өзі басқаруға көшудің теориялық алғышарттарының жүйесі болып саналады. Құрылымы бойынша, ол он бес бөлімнен тұрады, оларда стратегиялық мақсаттар, меншіктік қатынас, қаржылық база, баға белгілеу, әлеуметтік саясат, аймақтық саясат, микродеңгейде жоспарлау, ғылыми-техникалық прогресті басқару, инвестициялар, табиғатты пайдалану және басқалары құқығын кеңейту негізінде және осы арқылы халықтың өмір сүру сапасын қамтамасыз ете отырып көздеген мақсаттарға жетуге бағытталған. Тұжырымдаманың теориялық қана емес, сондай-ақ тәжірибелік мәні де бар.

Тұжырымдамада анықталғандай, Республиканың өзін-өзі басқару қағидасына өтудің басты мақсаты ретінде экономикалық дамуды жеделдету және аймақтардың ресурстарды қолданудағы құқықтарын дамыту болады. Сондай-ақ тұжырымдама басқарудың стратегиялық мақсаты, халықтың өмірлік деңгейін қамтамасыз етуді анықтаған.

Аталмыш тұжырымдаманы нақтылы іске асыру басқару саласында өзекті мәселе екенін басшылыққа ала отырып, елімізде екі заң жобалары ұсынылды: бірінші – «Қазақстан Республикасындағы жергілікті мемлекеттік басқару туралы», екінші – «Қазақстан Республикасындағы жергілікті өзін-өзі басқару туралы» (қыркүйек – 2000 жыл).

Бұл құжаттар көптен күткен, әлеуметтік-экономикалық басқаруды әрі қарай жетілдіретін әдістемелік негіздердің бірі деп ұғынған дұрыс.

Бірінші заң, Қазақстан Республикасының Конституциясына сәйкес, жергілікті мемлекеттік басқару саласындағы қоғамдық қатынастарды реттейді, жергілікті өкілді және атқарушы

органдардың құзыретін, қызметінің ұйымдастырылуын, тәртібін, сондай-ақ мәслихат депутаттарының құқықтық жағдайын белгіледі. Заңда бірқатар анықтамалар берілген. Мысалы: «Жергілікті мемлекеттік басқару – жергілікті өкілді және атқарушы органдар осы заңмен және басқа да заң актілерімен белгіленген құзырет шегінде тиісті аймақта мемлекеттік саясатты жүргізу және оны дамыту мақсатында жүзеге асырылатын әрі тиісті аймақтағы істің жай-күйіне жауапты қызмет». Сонымен қатар өзін-өзі қаржыландыру мәселесінде қарастырылған заңның үшінші бабында былай деп жазылған: «Жергілікті мемлекеттік басқару қызметінің экономикалық және қаржылық негізін: жергілікті бюджет; коммуналдық заңды тұлғаларға бекітілген мүлік; Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес коммуналдық меншіктегі өзге де мүлік құрайды».

Басқару тұрғысынан алғанда мәслихаттардың құзыреттері орынды көрсетілген. Оған дәлел: заңда жазылғандай, мәслихаттардың құзыретіне тиісті аймақты дамыту жоспарларын, экономикалық және әлеуметтік бағдарламаларын, жергілікті бюджетті және олардың атқарылуын бақылау берілген.

Ұғыну барысында екі Заңның айырмашылығын білу өте қажет. Бірінші, Заң жергілікті мемлекеттік басқару туралы болса, екінші, жергілікті өзін-өзі басқару туралы. Соңғысы, жергілікті басқару органдарына емін-еркін бостандық беру негізі. Әрине заңдылық шеңберінде.

Қазақстан Республикасы «Жергілікті өзін-өзі басқару туралы» Заңында мынадай анықтама берілген: «Жергілікті өзін-өзі басқару деп – Қазақстан Республикасының Конституциясы мен заңдарына сәйкес жергілікті маңызы бар мәселелерді шешу жөнінде аймақтық құрылымдар халық қызметін дербес тұрғыда жүзеге асыратын халық билігін іске асырудың нысаны ұғынылады». Заңның ұтымды жағдайларының бірі өзін-өзі басқарудағы өзекті мәселелердің жергілікті қаржыландыруы туралы. Жергілікті қауымдастықтың кірістері келесідей: жергілікті бюджеттен бөлінетін қаражаттан; жергілікті қауымдастық құрған коммерциялық ұйымдардан және оларға тиесілі мүлікті жалға тапсырудан алынған жергілікті қауымдастық кірістерінен; жергілікті қауымдастық халқының өз еркімен салық төлеуі нәтижесінде алынған кірістерден; заңды және жеке тұлғалардың ерікті қайырымдылық қорларынан; заңмен

тыйым салынбаған өзге де көздерден қалыптасады.

Қазақстанның реттеулі нарықтық экономикаға өту тұжырымдамасы

Экономиканы тұрақтандыру мақсатында Республика Үкіметі нарыққа өтудің тұжырымдамасын жасап шығарды. Тұжырымдама мемлекеттік және экономикалық егемендіктің қағидаларына негізделген. Онда нарыққа өтудің стратегиялық бағыттары анықталған. Реттеулі нарықтық экономикаға өту келесі негізгі бағыттардан құралады:

- мемлекет иелігінен меншікті алу – ол мемлекеттік меншік монополиясын жою және өндірушілердің бәсекесін дамытуға жағдай туғызу. Қазақстан жағдайына акционерлік, ұжымдық, кооперативтік, мемлекеттік және жекеменшікке ауыстыру арқылы жүргізу;

- монополиясыздандыру және монополияға қарсы шаралар – аталмыш заңды қабылдау, еркін кәсіпкерлікке жағдай туғызу және қатарлы өндірістік құрылымдарды дамыту, шетелдік капиталды ұдайы қатыстыра отырып бірлескен кәсіпорындарын ұйымдастыру;

- қаржылық сауықтыру және экономиканы тұрақтандыру;

- баға құрылымы саясаты (басты тағам өнімдерін басқа тұтыну өнімдері мен қызмет түрлеріне бағаны нарық талабына қарай қалыптастыру).

Аталған реттеулі нарықтық экономикаға өту тұжырымдамасында негізгі қағидалар белгіленген. Олар төменде көрсетілгендей:

- Республика территориясында заңдылықтың басымдылығы мен үстемділігі;

- меншік түрлерінің әртүрлілігі және олардың еркін дамуы мен бәсекесі;

- дербес баға белгілеу саясаты, еркін бағалау;

- сыртқы экономикалық саясатты жүргізудегі толық дербестік.

Нарық жүйесін ұйымдастыру мен оларды реттеу тетіктері келесіні қамтиды:

- нарықтық инфрақұрылымды қалыптастыру (коммерциялық банктер, тауар және қор биржалары, маркетинг орталықтары, көлік қызметі, коммерциялық ақпарат орталықтары, т.б.);

- өндірістік құралдар нарығы;

- тұтыну тауарлары мен қызмет көрсету нарығы;

- еңбек нарығы;
- қаржы нарығы. Республикадағы қаржы нарығының қалыптасуы банк жүйесі заңдылықтары негізінде, Ұлттық Банктің бірінші деңгейдегі банк ретіндегі мәртебесін белгілеуді; коммерциялық банктердің екінші деңгейдегі банк ретіндегі қызмет жасау шарттарын анықтауды; қаржы нарығының заңдылық актілерін қабылдауды; сондай-ақ шетелдік капиталды ішке енгізуге жағдай туғызуды қамтиды.

Қазақстан Республикасының қалыптасу және даму стратегиясы

Стратегияның маңызды элементтерінің бірі – Қазақстанның қайта түлеуі мен дамуының қарқыны болып табылады.

Дүние жүзінің бірқатар елдерінде жедел экономикалық өсу стратегиясы ойдағыдай жүзеге асырылған. Олардың қатарында: ГФР, Жапония, Оңтүстік Корея, Сингапур, Тайвань, Гонконг бар.

Нарықтық экономика ұдайы өзарнасымен, «өз заңдылықтарымен» ілгерілеп отыруы тиіс, өйткені оның өзіне тән кезеңдері мен соған сәйкес келетін нақты міндеттері бар.

Бірінші кезең 1992-1995 жылдарды қамтиды және макроэкономикалық тұрақтандырудың екі негізгі процесімен сипатталуға тиіс: олар меншікті мемлекет иелігінен белсенді түрде алу, оны жекешелендіру және тұтыну рыногын тауарлармен толтыру.

Меншікті реформалау бұл уақыт ішінде белгілі бір формада мемлекеттік меншіктің барлық объектілерінде, стратегиялық маңызы бар және ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз етуден басқаларда іс жүзінде жүргізілуге тиіс.

Сонымен қатар, ғылыми зерттеулердің қысқа мерзімін, жоғары қайтарымын, коммерциялық өнімді тез алуды қамтамасыз ететін дүниежүзілік деңгейдегі жаңалықтарды анықтау және алмасымды кәсіпкерлікті дамыту мақсатымен республиканың ғылыми-техникалық әлуетіне егжей-тегжей тексеру жүргізу қажет.

Екінші кезең (1996-2005 жылдар). Экономиканың шикізаттық бағытын біртіндеп жою жалғасады, бірақ оның басты мазмұны көлік жүйесі мен телекоммуникацияны жедел дамыту, сондай-ақ дамыған тауар және валюта рыногын бұдан басқа: капитал, жұмысшы күші, бағалы қағаздар, зияткерлік меншік рыноктарын да құру болмақ.

Екінші кезең ішінде экономиканың қарқынды дамуының

козғаушы күштері мен ынталандырмалары:

- толық нарықтық механизмдер;
- барлық тауар өндірушілердің шынайы еркіндігі;
- табиғатты ұтымды пайдалану;
- шапшандығын үдете түскен жоғары технологияларды игеру процесі мен дүние жүзі экономикасында шептерді жеңіп алу;
- отандық және халықаралық бизнес саласында білікті кадр корпусы пісіп-жетілуге тиіс.

Үшінші кезең 5-7 жыл мерзіміне дейін созылып, ашық үлгідегі экономиканың шапшаң қарқын алып дамуымен сипатталады, соның негізінде өтпелі кезеңнің стратегиялық мақсатына жетумен, Қазақстанның әлемдік саудадағы айқындамасының нығаюымен және дүние жүзіндегі жаңа индустриалды елдер қатарына кірумен сипатталатын болады.

Нарықтық қатынастардың құрылуына орай бюджет тапшылығы және валютаның өтімділік проблемасы шешіледі. Мемлекетте тек басқа құрылымдардан гөрі, бұған нарықтық құрылымдарды қосқанда, ол жақсырақ атқаратын функциялар ғана қалады.

Бұрынғы экономикалық ақпарат жүйесі экономикадағы болып жатқан процестерді білікті бағалау үшін жарамсыз болып қалды, өйткені ол жаңа өндірістік қатынастарға жауап бере алмайды.

«Қазақстан-2030» бағдарламасында көрсетілген стратегиялық болашаққа қол жеткізу үшін ұзақ мерзімді жеті басымдықты іске асыру қажет.

1. Ұлттық қауіпсіздік. Аймақтық тұтастығын толық сақтай отырып, Қазақстанның тәуелсіз егемен мемлекет ретінде дамуын қамтамасыз ету.

2. Ішкі саясатта саяси тұрақтылық пен қоғамның топтасуы. Қазақстанға бүгін және алдағы ондаған жылдар ішінде ұлттық стратегияны жүзеге асыруға мүмкіндік беретін ішкі саяси тұрақтылық пен ұлттық біртұтастықты сақтап, нығайта беру.

3. Шетел инвестициялары мен ішкі қорлардың деңгейі жоғары ашық нарықтық экономикаға негізделген экономикалық өсу. Экономикалық өрлеудің нақтылы, тұрлаулы және барған сайын арта түсетін қарқынына қол жеткізу.

Біздің салауатты экономикалық өрлеу стратегиямыз мықты нарықтық экономикаға, мемлекеттің белсенді рөліне және айтарлықтай шетел инвестицияларын тартуға негізделеді.

4. Қазақстан азаматтарының денсаулығы, білімі мен әл-ауқаты. Барлық қазақстандықтардың өмір сүру жағдайларын, денсаулығын, білімі мен мүмкіндіктерін ұдайы жақсарту, экологиялық ортаны жақсарту.

5. Энергетика ресурстары. Мұнай мен газ өндіруді және сараптауды қалыпты экономикалық өрлеу мен халықтың тұрмысын жақсартуға жәрдемдесетін табыс алу мақсатында жедел арттыру жолымен Қазақстанның энергетикалық ресурстарын тиімді пайдалану.

6. Инфрақұрылым. Әсіресе көлік және байланыс жүйесінде инфрақұрылымды құру. Осы шешуші секторларды ұлттық қауіпсіздікті нығайтуға, саяси тұрақтылық пен экономикалық өрлеуге жәрдемдесетіндей етіп дамыту.

7. Кәсіби мемлекет. Ісіне адал әрі біздің басты мақсаттарымызға қол жеткізуде халықтың өкілдері болуға қабілетті Қазақстанның мемлекеттік қызметшілерінің ықпалды және осы заманғы корпусын жасақтау.

Осы ұзақ мерзімді басымдықтардың әрқайсысы үшін бір жылдық, үш, ал кейіннен бес жылдық жоспарларда белгіленген нақты іс-қимылдарға күш-жігерді жұмылдыра отырып, оны дәйекті түрде іске асыру қажет.

Кеңес мемлекетінен кейінгі кеңістікте күрделі мәселе – бұрынғы біртұтас мемлекеттің құрамында болған одақтық республикалардың тағдыры болды. Аяқастынан күйреген Кеңес мемлекеті оларды (республикаларды) өте қиын жағдайға ұшыратты. Бұрын қалыптасқан саяси-қоғамдық, экономикалық және әлеуметтік қатынастар тез арада жойылып, барлық шаруашылық объектілер дағдарысқа ұшырап, экономикалық қарым-қатынас үзіліп қалған жағдайда, қалай экономикалық тәуелсіздікті қамтамасыз ету керек деген проблемалармен бір өзі қалды.

Осындай жағдайда қиыншылықтан шығатын бір-ақ жол болды. Ол өз әлеуетіне сүйене отырып республика өзіне тән тәуелсіздік жолын табу керек еді. Тап осы сәтте республиканың болашағын анықтайтын, экономикалық егемендігін іске асыру жолдардын белгілейтін күрделі және тиімді саясат ауадай қажет екені аян болды. Сондықтан Қазақстан Республикасының тұңғыш Президенті Н. Ә. Назарбаевтың «Қазақстанның егеменді мемлекет ретінде қалыптасуы мен дамуының стратегиясы» (1992 ж.) еңбегі жарық

көрдi. Осы жұмыста ұсынылған терең ой-пікірлер мен ғылыми бағыттар Қазақстанның болашақта экономикалық-әлеуметтік даму үрдістерін белгіледі.

Онда нақтылы көрсетілген ғылыми ахуалдар мынадай:

1. Экономика саласында меншіктің негізгі түрлерін (жекеменшік пен мемлекеттік меншік) үйлестіре және өзара іс-қимыл жасай отырып бәсекелестік бастамаға негізделген әлеуметтік нарықтық экономика құру, ал олардың әрқайсысы экономикалық және әлеуметтік өзара байланыстың жалпы жүйесінде өз міндетін атқаратын болады.

Бұл жерде ең ауқымды, терең ғылыми түйін, ұзақ мерзімді стратегиялық мәні зор идея – ол әлеуметтік нарықтық экономика құру. Кейінгі барлық іс-әрекеттер тек осы идеяны жүзеге асыруға бағытталу керектігін дәлелдейді. Себебі қандай экономика болмасын ол ең әуелі қоғамның жеке адамның мүддесіне бағытталуы тиіс. Сондықтан нарықтық экономиканың түпкі мақсаты осында жатыр.

2. Экономиканың даму стратегиясы:

- Қоғамдық өмірдің шешуші саласы – экономика саласындағы стратегия мен тактика құрылымдық және технологиялық артта қалушылықты бір мезгілде жол ашылып нарықтық жүйеге көшуді одан әрі жалғастыру болып табылады.

Қазақстан үшін материалдық өндіріс саласында басым бағыттар:

- құрылыс және құрылыс индустриясын, бірінші кезекте, тұрғын үй құрылысы үшін дамыту;
- түсті және қара металлургияда түпкі шектерді белгілеп экономиканың шикізаттық бағытын жою;
- ғылымды көп қажет ететін өндірістер мен машина жасауды дамыту, әртараптандыру және қажет болған жағдайда қорғаныс кәсіпорындарын конверсиялау;
- экологиялық таза технологияларды енгізу;
- осы заманғы инфрақұрылымдарды (көлік, байланыс, энергетика, туризм, қонақ үй жүйесін) құру болып табылады.

3. Бағдарламалар:

- Басым бағыттарды жүзеге асырудың нақты формасы индикативтік жоспарға негізделген және оларға қатысуға бағытталған жаңа ұйымдастыру құрылымдарын жасайтын арнайы мемлекеттік бағдарламалар болады.

14. Қазақстандағы кәсіпкерлікті басқару стратегиясы

Кәсіпкерліктің даму мәселелері

Экономикасы нарықтық бағытқа бет алған Қазақстан үшін кәсіпкерліктің даму мәселесі – өзекті мәселелердің бірі болып табылады. Өйткені, нарықтық экономиканың өзі – кәсіпкерлік экономика. Кәсіпкерлікті дамыту – нарықтық экономиканы дамытудың кепілі. Сондықтан да, кәсіпкерлік төңірегіндегі көптеген мәселелердің көтеріліп жатуы да, оның экономикадағы рөлінің өте маңыздылығын дәлелдейді.

Қазақстан Республикасы Конституциясында былай деп жазылған: «Әркімнің кәсіпкерлік қызмет еркіндігіне, өз мүлкін кез келген заңды кәсіпкерлік қызмет үшін еркін пайдалануға құқығы бар». Бәрімізге мәлім, өндірістің факторлары табиғи, еңбек, өндірістік ресурстар болып табылады. Нарықтық экономика кезінде осы факторлардың жұмыс істеп, қозғалысқа түсуіне әсер ететін нақты күштер бар. Олар: іскерлік, басқару және өз мүмкіндіктерін белгілі бір мақсатта жетістікке қол жеткізуге пайдалана білу икемділігі.

Жалпы өркениетті елдердің қай – қайсысын алсақ та өздерінің экономикалық және әлеуметтік мәселелерін шешуде кәсіпкерлікке арқа сүйейді. Себебі, кәсіпкерлік халықтың әл – ауқатын арттырумен қатар, қосымша жұмыс орындарының ашылуына да себебін тигізеді. Кәсіпкерліктің осындай және басқа да экономикалық және әлеуметтік функциялары оны дамыту мәселесін маңызды мемлекеттік міндеттер қатарына жатқызуға және экономиканы реформалаудың ажырамас бөлігі деп қарастыруға негіз береді. Техникалық прогресс, тұтынушы сұранысын толық қанағаттандыру кәсіпкерліктің тиімділігіне байланысты болады.

Кәсіпкерліктің түрлі формаларының өзара тиімді ынтымақтастық құруы келешегі зор бағыт. Шағын кәсіпорындар ғылыми техникалық жетістіктерді қабылдауға анағұрлым қабілетті, нарықтағы сұраныс өзгерісіне оңай бейімделеді. Сондай-ақ ірі кәсіпорындарға тауарлар жеткізу мен қызмет көрсету құқығы үшін өзара бәсекеге барады, мұның өзі олардың тұрақты табыс алуына кепілдік береді. Олар ірі кәсіпорындардың орнықтылығын және өндірістік әртараптандыруды қамтамасыз етіп, монополистік бағытқа қарсы әрекет етеді. Кәсіпкерлік нарықта консалтингтік, брокерлік,

маклерлік, делдалдық, жарнама, қолданбалы зерттеу жұмыстары бойынша қызмет көрсетумен қамтамасыз етіліп, белсенді рөл атқарды. Кәсіпкерлер өздерінің күштері мен қаржыларын біріктіріп, жеке – даралықтан ұжымдық іскерлікке өтуге бейім тұрады. Бұл жағдайда ортақ бір тұтас кәсіпорын құрамында жекелеген кәсіпкер өз мүлкіне жекеменшігін сақтайды. Дегенмен де серіктестіктерде, кооперативтерде оның құрылтайшылары мен қатысушылары құрал – жабдық және басқа да мүлікті толық немесе ішінара біріктіреді. Жеке кәсіпкерліктің бұл мүмкіндігі бизнесті дамытушы күш, маңызды фактор болып есептелінеді. Сонымен қатар, ұжымдық бизнестің көптеген формалары капиталдың қосылуы, ортақ меншіктің құрылуы, осы бірігудің барлық мүлкіне жауап беретін заңды тұлға жасаумен байланысты.

Кәсіпкерлікті дамыту кез келген деңгейдегі басқаруды жетілдіру үшін қажет. Кәсіпкерлікті дамыту мынадай сұраққа жауап іздеуі керек: «Геосаясаттық өзгерістер іскерлік белсенділікке қандай әсер тигізеді»? Кез келген экономиканың бүгіні мен болашағында «стратегиялық көзқарассыз» ешқандай даму болмайды.

Кәсіпкерлік мәселелері бүкіл іскерлік әлемді толқытып отыр. Сондықтан да 1990 жылы мамыр айында Вашингтонда өткен стратегиялық басқарудың халықаралық конференциясының леймотиві – «Кәсіпкерлер жаңа шаруашылық ойлауды іздестіруде» деп аталады. Онда кәсіпкерлердің ұшқыр мәселелері, экономикаға, ұйымдастыруға, технологияға, өнімге деген жаңа қадам іздестіру туралы толғаныстар қарастырылады.

Конференцияда басты назар мына мәселеге аударылды: «Белсенді іс әрекеттер арасында»:

1. өз қызметінің стратегиялық бағыт бағдарын жеке түсіне білетін;
2. уақытты, жаңалықтар мен идеялар, тәжірибелердің үзіліссіз ағымынан қалып қоймай, оларды тиімді пайдалана алатын;
3. ұйымдастырудың, жұмыс тәртібінің тиімді түрлерін, ресурстар мен жұмыскерлер күш жігерінің тиімді үйлесімін, арақатынасын таба білген;
4. біріккен еңбек оның барлық қатысушыларын қанағаттандыратын корпорациялар жатады.

Кәсіпкерлікті дамытудың бұл шарттары нарықтық экономикаға өтудің бастапқы кезеңінде тұрған елдер үшін өте құнды. Бұл әрине,

Қазақстанға да қатысты.

Кәсіпкерлікті жетілдіру экономиканың тұрақтылығы мен оның бәсекелік сипатын қалыптастыруда басты күштерінің бірі болып табылады. Кәсіпкерлікті дамыту үшін субъектінің белгілі бір дәрежеде еркіндігі мен құқығы, шаруашылық қызметінің бағытын таңдауда еріктігі, қабылданатын шешімдерге, одан туындайтын нәтижелерге тәуекелдіктің болуы қажет. Кәсіпкерлік дамуы үшін, оның құқықтық базасы, әлеуметтік-экономикалық шарттары қалануы керек. Республикамыздағы кәсіпкерліктің экономикалық мәнін тереңнен түсінуге «Қазақ КСР-індегі шаруашылық қызмет еркіндігімен кәсіпкерліктің дамуы» туралы заңның қабылдануы жол ашты. Бұл заң азаматтар мен заңды тұлғалардың кәсіпкерлік қызметінің еркіндігін қамтамасыз ететін негізгі құқықтық, экономикалық, әлеуметтік шаралар мен кепілдіктерді анықтап берді.

Еркін кәсіпкерлік меншіктің әр түрлі формада, түрде, типте болуын қалайды. Кәсіпкерлік қызметтің орын алар жері ең алдымен – кәсіпорын. *Заңмен бекітілген іскерлік қызметті ұйымдастырудың әдістері бизнестің немесе кәсіпкерліктің ұйымдық-құқықтық формасы деп аталады.* Нарықтық қатынастарға өтуге халықты кеңінен кәсіпкерлікке тарту қажет. Нарықтық экономиканың тиімді жұмыс істеуі үшін нарықтық іс басындағы субъектілердің толық өзін-өзі басқаруы мен олардың экономикалық тәуелсіздігі болуы қажет.

Халық шаруашылығында жұмыс істейтін кәсіпорын ұйымдық-құқықтық құрылысы, масштабы, қызмет ауқымы жағынан әр түрлі болып келеді. Құқықтық және өндірістік жағынан алғанда олар жекелеген топтар мен түрлерге бөлінеді. Олар: шаруашылық серіктестіктері, акционерлік қоғамдар, өндірістік кооперативтер, сондай-ақ мемлекеттік секторында – мемлекеттік немесе ұлттық және муниципалдық кәсіпорындар.

Серіктестікке қатысушылар мүлікті жауапкершілігінің деңгейіне қарай: **толық, аралас, шектеулі** болып бөлінеді. Акционерлік қоғамдар – бұл жарғылық капиталы акцияларға аударылған шаруашылық бірлестігі. Олар екі түрге бөлінеді: **ашық** және **жабық** түрдегі акционерлік қоғамдар.

Кәсіпорын есейген сайын, оның табысқа жету мүмкіндігі де арта түседі. Басшысы бір, ұзақ өмір сүрген кәсіпорын, басқа кәсіпорындарға қарағанда жоғары және тұрақты табыс табады.

Бизнес субъектілерінің сәтсіздікке ұшырауы кәсіпкерлердің дайындығы төмен болуымен айқындалады. Кәсіпорын басшылары жұмысты бірлесіп атқарса, онда тиімділік артады. Себебі бірлескен шешім қабылдаудың маңызы өте зор. Бір мезетте пайда болып, содан кейін жоқ болатын қоғамдық қажеттіліктерді тұрақты түрде іздестіру және оған бейімделу бизнес стратегиясының негізін құрайды.

Бизнес – бұл адамдарды, яғни тұтынушыларды өз қаржысынан сізге беруге ынталандыратын өнер. Бұл өнер коммерция заңдарына, кәсіпкерлердің үлкен еңбегі мен тәжірибесіне негізделеді. Кәсіпкерлік өндірістің, нарықтың және бүкіл қоғамның дамуына ықпал етеді.

Сонымен, нарықтық экономика жағдайында кәсіпкерлік – шаруашылық қызметінің маңызды түрі. Оның рөлін Адам Смит былай деп бағалаған болатын: «Кәсіпкер өз мүддесін өзі үшін ұтымдылық жағдайды көздейді, дей тұрағанмен, ол мүддесіне де қызмет етеді». Қазіргі экономика кәсіпкерлікті шаруашылықты ұйымдастырудың түрі ретінде анықтайды. Кәсіпкерлердің экономиканы өрлетуге қосар үлесі өте зор.

Кәсіпкерлердің өздеріне ғана тән ерекше этикасы және дүниетанымы бар. Бұл жағдайға қарап, біз кәсіпкерліктің ерекше бір философиясы бар екенін айтуымызға болады. Кәсіпкерлік философиясы өндіріс пен қоғамның дамуының әсерінен өзгеріп тұрады. Ал кәсіпкерлік философиясының негізі тұрақты болып келеді. Себебі қоғамдық өмір мен адамдардың қатынастары өзгеріп тұрады, ал нарықтық орта мен заңдар өзгеріссіз.

Кәсіпкер әрқашанда анықталмаған жағдайда қызмет жасайды. Әр нәрсе, әр тенденция мәңгі болмайтындықтан нарық субъектілерінің мінез-құлқы әрқашанда өзгермелі. Егер кәсіпкер экономикалық, саяси, технологиялық, әлеуметтік ортаға бейімделе алмаса, онда оның орнын басқа кәсіпкер басады. Кәсіпкер әрқашанда күтпеген жағдайларға дайын болуы керек, оларды болжай алуы қажет.

Қазақстанда жүргізіліп жатқан реформалардың түпкі мақсаты әлеуметтік проблема – халықтың өмірін жақсарту проблемасын шешуге бағытталған. Ол үшін экономиканы «тұтынушыға қызмет ету» режиміне ауыстыру қажет. Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай, бұл мақсатқа экономикалық қатынастардың кәсіпкерлік типі сәйкес келеді. Оның негізгі белгілері: батыл бастама толық

еркіндік пен жауапкершілік, нарық конъюнктурасын бақылау мен қажеттілікті іздеу, бәсекелік күрес тактикасы мен инвестициялау мәселелерін талдау.

Кәсіпкерлікті дамытудың факторлары мен тетіктері

Республикада кәсіпкерлікті дамытуға үлкен ден қойылып, бірқатар заңдар мен жарлық, қаулылар қабылданды. Атап айтқанда, алғашқы құжаттардың бірі «Жеке кәсіпкерлікті қорғау мен қолдау туралы» Заңы 1992 жылдың 4 шілдесінде қабылданып, онда кәсіпкерлікті мемлекеттік қорғау және қолдаудың мәні мен мазмұны, басты мақсаттары мен бағыттары айқындалады. *Кәсіпкерлікті мемлекеттік қорғау және қолдау дегеніміз – аталған қызметті орындаудағы құқықтық, экономикалық және ұйымдастырушылық жағдайды қалыптастыру, мемлекетте жаңа экономикалық құрылымдарды орнату болып табылады.* Республикада «Кәсіпкерлікті қолдау мен бәсекені дамыту» Қоры құрылып, Президент Жарлығымен 1994 жылдың сәуір айында «Кәсіпкерлікті қолдау мен бәсекені дамыту жайындағы» мемлекеттік комиссия өз қызметін бастады. Жалпы бағыттық іс-әрекеттерді жүйелі орындау мақсатында Қазақстан Республикасы кәсіпкерлікті мемлекеттік қорғау және қолдаудың 1994-1996 жж. арналған бағдарламасы жасалынады. Аталған бағдарламаның басты мақсаты – экономикада жеке меншіктің секторын қалыптастыру және дамыту, кәсіпкерліктің инфрақұрылымын жетілдіру болып табылады. Ел Президентінің «Азаматтар мен заңды тұлғалардың кәсіпкерлікпен айналысуға еріктілігі жөніндегі құқығын қорғау туралы» Жарлығының қабылдануы мемлекеттің кәсіпкерлікті дамыту мәселесіне зор маңыз бергенін дәлелдейді. Әр жылдың сәуір айында Алматыда өтетін республика кәсіпкерлерінің жыл сайынғы форумында да осы мәселеге көп көңіл бөлінеді. Мұнда кәсіпкерліктің дамуына баға беру мәселесі қаралып, оның нәтижесінде кәсіпкерлікті дамытудағы кедергілер мен оларды жою бағыттары қарастырылады.

Әрине, кәсіпкерліктің құқықтық-ұйымдастырушылық негізін құруда әлі де болса шешімін күткен мәселелер айтарлықтай. Оның үстіне лицензия беруші, тексеруші органдардың көптігі, кеден және салық заңдарының жетілмегені, кемшіліктер, несие алудың қиындығы, кәсіпкердің мүддесін қорғайтын шаралардың аздығы

елеулі кедергі жасайды. Сондықтан да экономикада кәсіпкерлік субъектілерінің сандық үлесі артса да, одан түсетін салықтық кіріс мөлшері аз. Бюджетке салықтың аз түсуі, салық жүйесінің жетілмегені де әсер етеді. Себебі салық мөлшерінің жоғары болуынан кәсіпкерлер табыстарын жасырады.

Кәсіпкерлік қызметті дамыту мақсатында мынадай іс-шараларды жүзеге асыру қажет:

- мемлекет тарапынан кәсіпкерлікті барынша қолдау;
- мақсатты бюджеттік қаржыландыру саясатын жүргізу;
- жеңілдетілген несие беру саясатын жүргізу;
- кәсіпкерлер құқығын қорғайтын орган жұмысын жандандыру;
- кәсіпкерлік қызметті тіркеуден өткізу кезіндегі қиыншылықтарды жою;
- тексеруші органдар санын қысқарту;
- заңдардың орындалуын қамтамасыз ету және т.с.с.

Жоғарыда аталған факторлардың болуы кәсіпкерлік субъектілерін «көлеңкелі экономикаға», салық төлеуден жалтаруға итермелейді. Қазіргі кезде бизнестегі дағдарыстық процестер оның жүйесіз және хаостық түрде құрылғандығымен айқындалады. Бұл жағдайдың басты себебі – несие алудың жоқтығы ғана емес, сонымен бірге кәсіпкерлікті қолдаудың мемлекеттік стратегиясының жоқтығы. Бұл шараның көмегімен шағын және орта кәсіпкерлік нарыққа өз арнасын, жаңа нарықтарды, жаңа тауар түрлерін алады, сонымен қатар экономикада бәсекені жақсартады.

Сондай-ақ кәсіпкерліктің дамуына, әр түрлі ресурстардың жылдам айналуына, кәсіпорындар арасында тиімді қатынастар орнауы үшін қолайлы жағдай құрылуына нарық инфрақұрылым элементтерінің дамуы да үлкен әсер етеді. Бизнесті дамыту үшін нарық инфрақұрылымына үлкен көңіл бөлу қажет. Өйткені нарықтық инфрақұрылым дамымай, шағын және орта бизнес алға баспайды. Банктер, тауарлық және басқадай биржалар, сақтандыру компаниялары, аудиторлық және консалтингтік компаниялар, транспорттық және байланыс кәсіпорындары нарық инфрақұрылымның басты элементтері болып саналады.

Қазақстанда құрылған кәсіпкерлік субъектілерінің басым бөлігі сауда саласында қызмет жасайды. Өйткені сауда немесе коммерциялық бизнес басқа бизнес түрлеріне қарағанда жақсы

дамыған. Қазақстан қалаларындағы әр түрлі дүкендер мен базарлар саны осының дәлелі бола алады.

Ұзақ мерзімде кәсіпорындар тек саудамен ғана емес, экономиканың әр саласында жұмыс істеуі қажет. Сондықтан мемлекеттік органдар кәсіпкерлік субъектілеріне жан-жақты көмек көрсетуі қажет.

Жалпы кәсіпкерліктің экономикалық белсенділігі мен әлеуметтік бағдар ұстауының кепілі, оның өздігінен қоғамның орташа топтарына жататындығы емес, оның дәулеті мен тұрмысының нақты шынайы меншікке негізделуі болып табылады. Қазіргі уақытта шағын кәсіпорындар жұмыс істеп тұрған барлық шаруашылық жүргізуші субъектілердің 80 пайызын құрайды. Сонымен бірге кәсіпкерлікті дамытуға бағытталған шешімдерді орындауда іркіліс байқалады. Бұл жерде басты себеп – бюрократиялық қысымдар. Осындай және басқа да себептерге байланысты кәсіпкерлер бөлігі жасырын салаға өтіп жатыр. Осы жағдайда ескеретін жәйт, кәсіпкерлердің құқығын қорғайтын жүйе жасау, тексеруші органдардың және рұқсат беруші құжаттардың санын азайту. Кәсіпкерлердің жетпіс пайызы өздерін қолдайтын аймақтық бағдарлама туралы хабарсыз. Кәсіпкерліктің күрделі мәселелерінің бірі – несиелік ресурстарды алудың қиындығы. Себебі несие алу үшін кепілге қоятын мүлік, бизнес-жоспар жоқ. Осы себептен банктерде шағын және орта кәсіпкерлікті қаржыландыруға асықпайды.

Тұрақты экономикалық жүйеде кәсіпкерлік динамикалық түрде дамуы мүмкін: тұтынушылардың сұранысының өзгеруіне бейімделеді, бәсекелес нарықтық қатынастарға ықпал етеді, экономиканың құрылымдық қайта құрылуына әсер етеді, жаңа жұмыс орындарын ашады, жаңа кәсіпкерлік топ пен меншік иелерінің құрылуына жағдай жасайды, елдің жалпы ұлттық өнімінде үлкен үлеске ие бола алады, мемлекеттік бюджетке үлкен қаржы сомаларын береді.

Заңдық күші бар құжаттарда көрсетілгендей, кәсіпкерлік – өзінің қарызға алынған және басқа мүліктері мен құралдар есебінен қызметке қатысушы тұлғалардың бәріне бірдей жақсы нәтиже мен табыс әкелетін ынталы шаруашылық немесе басқадай қызмет түрі.

Заңды тұлғалар, Қазақстан және басқа елдердің азаматтары, шетелдік заңды тұлғалар кәсіпкерлік қызмет субъектілері бола алады. Кәсіпкерлер өз ынтасы бойынша барлық шешімдер мен

іс-әрекеттерді жүзеге асыруға құқықылы. Кәсіпкерлер қызметінің барысы, заңға қайшылық етпесе, шектелмейді. Олар: Кәсіпкерлер Конгресі, Қазақстан өнеркәсіпшілері мен кәсіпкерлерінің Одағы, Шағын кәсіпорындар Одағы және т.б. Кәсіпкер жұмысқа кез келген адамды тарта алады, осы қатынасын шарт арқылы бекітеді. Бұл кезде оларды сәйкес еңбек жағдайымен, еңбек ақысымен қамтамасыз етуі тиіс, сонымен қатар басқа әлеуметтік-экономикалық кепілдіктер ұсынуы қажет.

Кәсіпкердің мемлекетпен өзара қарым-қатынасы да белгіленген. Мемлекеттік басқару органдары кәсіпкерлермен экономикалық әсер ету механизмінің әр түрлі тұтқаларын қолдана отырып қатынасқа түседі. Ол тұтқалар мыналар:

- салық және қаржылық-несиелік саясат, соның ішінде экономикалық санкция (салық мөлшерлемелері, несие бойынша пайыз, т.б.) шаралары;
- баға белгілеу саясатын реттеу;
- монополияға қарсы заңдылық;
- мемлекеттік мүлік және резерв жүйесі, лицензия, лизинг;
- сыртқы сауда және валюта саясаты;
- мемлекеттік тапсырыстар;
- ғылыми-техникалық, экономикалық және әлеуметтік бағдарламалар.

Республика кәсіпкерлерінің бар көңілі мен энергиясы белгілі бір нақты нәтижелерге бағытталуы тиіс. Олар мынадай сипатты белгілерге ие болады:

- шешімдерді өз бетімен қабылдау;
- жаңалықтарға икемді болу;
- бизнеске белсенді қатысу;
- жаңалықтарды батыл енгізу.

Қазақстан Республикасы Президентінің 1996 жылғы 14 маусымындағы «Кәсіпкерлік қызмет бостандығына мемлекеттік кепілдіктерді іске асыру жөніндегі қосымша шаралар туралы» Жарлығында кәсіпкерлік қызметте мемлекеттік кепілдіктерді қолдау мен қорғауды қамтамасыз ету, мемлекеттік органдардың лауазым иелерінің жеке кәсіпкерлер мен заңды тұлғалардың қызметіне негізсіз араласу фактілерін болғызбау мақсаты көзделген.

Кәсіпкерліктің орын алар жері – ең алдымен кәсіпорын. Қазіргі өтпелі нарық қоғамында өнеркәсіп ошақтарын оңалту, демеу және

қаржылай сауықтыру үрдісі жүргізілуде. Ендігі кезде тұралаған кәсіпорындарды банкроттыққа ұшырату, яғни оның дәрменсіздігін белгілеп, таратуға негіз салу маңызды.

Кәсіпкерлікті ұйымдастырудың ең қарапайым формасы – ол жеке іскерлік. Бұл жағдайда кәсіпкер жеке тұлға ретінде кәсіпорынның мәртебесін иеленбей-ақ, өздігінен іс-қимыл жасайды. Жеке кәсіпкерліктің тағы бір түрі – жеке кәсіпорын, фирма. Бизнестің мұндай формасында мекеме құру құқы кез келген азаматта бар. Бұл үшін мемлекет жеке кәсіпорынды тіркеуден өткізіп, заңды тұлға мәртебесін береді.

15. Қазақстанда аймақтық басқару стратегиясы

Әлеуметтік-экономикалық дамуды басқарудағы аймақтардың стратегиясы

Қазақстанда аймақтардың дамуына байланыста ҚР Президентінің арнайы бекітілген Қазақстан Республикасының 2015 жылға дейін аймақты дамыту Стратегиясы бар. Бұл стратегияда елдің аймақтық дамуының стратегиялық мына бағыттары анықталған:

- аймақтық және әлемдік экономикада елдің тиімді ұстанымын әзірлеу және іске асыру;
- елдің тиімді аймақтық ұйымдары;
- аймақтарда тиімді экономикалық ұйым;
- территориялардың экологиялық жағдайын жақсарту және т.б.

Мемлекеттік даму барысында аймақтардың және олардың билік ететін органдарының рөлі арта түсуі жергілікті тар мағынада қалып қоймай, дүниежүзілік тенденция ретінде ұсынылады. Оған мынадай көптеген жағдайлар әсер етеді:

- өмірдің әлеуметтік жағы және адам факторының басым рөл атқаруы;
- аймақтардың өзара байланыстарының едәуір ұлғаюы;
- еңбек ресурстары жылжымалылығының күшейе түсуі;
- аймақтардың өндіріс құрылымы мен инфрақұрылымының күрделене түсуі;
- территориялық еңбек бөлінісі әрі оның тереңдей түсуі мен халықаралық маңызының артуының үдеуі.

Бұл үрдістің дамуы, біріншіден, мемлекет пен аймақтар

арасында басқару функцияларын қайта бөлу, қайта қарастыру; екіншіден, мемлекеттік территориялық басқарумен жергілікті өзін-өзі басқарудың ең жақсы үйлесімін көздейді.

Бұл жағдай Қазақстанға да тән, себебі мемлекеттік тәуелсіздік құру экономикалық дамыған аймақтарсыз, кеңейтілген әлеуметтік инфрақұрылымсыз мүмкін емес.

Егеменді мемлекеттің аймақтық саясатын анықтай түсу өте қажетті заңдылық. Осы саясаттың негізгі көрсеткіші болып өндірушілер мен тұтынушылардың экономикалық бостандығы мен шығармашылық іскерлігі есептеледі. Тауар өндіруші түбінде тек тұтынушы алдында ғана экономикалық жауаптымын деп есептеуі керек. Аймақтар мен шаруашылық бірліктерінің өзін-өзі дамытудың міндетті түрдегі жағдайлары мыналар болып есептеледі: өзін-өзі басқару, серіктік қалаудағы бостандық, өндіріс құрал-жабдықтар рыногы, валюталық қаражат және басқа элементтер. Сонымен қатар, аймақтық басқару жалпы республиканың және облыстардың ерекшеліктерінің барлық түрлерін барынша қамтуы тиіс. Басқаруды стандарттандыру кейде өктемдік тәрізді әсер етіп, ол ұлттық өндірістің тарихи құндылықтарын күйзелтуі мүмкін. Мысалы, аймақтық қағидаларды және экономикадағы ұлттық ерекшеліктерді тоталитарлық жүйе тұсында елемей күрделі зиян келтірді.

Әрбір мемлекетте екі түрлі территориялық құрылымдар бар. Олар ұлттық деңгейден төмен. Біріншісі – аралық территориялық құрылымдар және соған сәйкес, билік ететін органдар мен басқару. Екіншісі – ең төмендегі (негізгі) әкімшілік-территориялық құрылымдар және жергілікті басқару органдары.

Аралық басқару органдарын сипаттайтын негізгі белгі – дербестік өмір сүру мүмкіндігі. Оның шарты: өзіне қарасты (автономдық) бюджет және территориялық бөлімдерге әкімшілік бақылау жүргізу.

Сонымен, аралық орган дегеніміз – аймақтарды, облыстарды басқаратын органдар. Олар өз қызметтерін өз территориясында мейлінше дербестік қағидалары негізінде жүргізуге тырысады.

Жергілікті билік жүргізетін - ол төменгі әкімшілік орындар. Олар өз қызметтерін қалалық болмаса селолық аудандарда іске асырады.

Аралық және жергілікті билік органдарды қаражаттандырудың негізгі үш кіріс көзі бар: салықтар – мемлекетке міндетті түрде қайтарылмайтын төлемдер; салықтық емес табыстар – басқа да

барлық табыстар (әр түрлі жәрдемдер, займдар, т.б.); субсидиялар – пайызсыз берілетін ақшалай жәрдемнің түрі.

Жаңа кезеңде әлеуметтік-экономикалық дамуда аймақтық басқару саласы онан әрі өріс алып, ерекше әсер етуі күмән келтірмейді.

Аймақтық рынокты объект ретінде екі жағынан қарауға болады. Бірінші жағынан, ол елдің халық шаруашылық рыногының ажыратылмайтын бөлігі, екінші жағынан, дербестік жүйе. Аймақтық рыноктың екі жақтығы әуелі аймақтың өз ішіндегі субъектілерде нарықтық қарым-қатынастарды қалыптастыру арқылы білінеді, сонан кейін, аймақ шеңберінен тыс шаруашылық субъектілердің жалпы ұлттық болмаса дүниежүзілік рынокпен ұштасумен көрінеді.

Оған көп себептердің бірі – нарықтық факторлардың аймақтық саралануы (дифференциация). Материалдық элементтер, ұйымдық құрылымдар, өндірістің әр түрлі реттеушілері аймақтарда бірдей емес, олар әр түрлі болады. Аймақтарда өндіріс күштерінің аймақтарды әр түрлі орналастырылуы мен дамуы, аймақтық экономикада белгілі бір маңызды рөл атқаратын фактор болады.

Барлық деңгейде бюджетті қалыптастыру мен пайдалану жүйесін енгізуде жергілікті органдарының өкілеттілігін арттыру қажет. Республикалық және жергілікті бюджеттердің әрекеттестік тиімділігін қамтамасыз ету келесідей негізгі бағыттарда жүргізілуі керек:

- аймақтарға орталықтандырылған тікелей көмекті қамтамасыз ету, соның мүдделі пайдалануының бақылау тетіктерін әзірлеу;

- жергілікті бюджеттерге орталықтандырылған қолдаудың нысандарын жаңарту, аймақтардың ерекшеліктерін ескере отырып білімге, денсаулық сақтауға, тұрғындарды әлеуметтік қорғауға мүдделі субвенцияларды бөлуді тәжірибеге енгізу;

- экономикалық даму жағынан артта қалған аймақтар мен дағдарысқа ұшыраған шағын және орта қалалар, алыстағы селолық аудандардың дамуын жеделдету үшін салық, кеден және тағы басқа режимдерден жеңілдіктер енгізу қажет.

Аймақтық басқарудың тиімділігі, оның ұйымдастырушылық құрылымы өте күрделі аймақтық басқару объектісінің құрылымына сәйкес келуімен сипатталады. Оған себеп: басқару объектісінің көптеген қайшылықтары, жеке нысандары болады. Оларға ұлттық-мемлекеттік және әкімшілік-аймақтық құрылыс, өндіріс

күштерінің орналастырылуы мен адамдардың, тұрғындардың орналасу тығыздығы, көлік байланыстары және т.б. жатады. Аймақтық басқару жүйесіне кейбір объективтік қайшылықтар тән. Ол қайшылықтарды бәсеңдету үшін, басқаруды үнемі жетілдіріп отыру қажет.

Аймақтық басқару жүйесін жетілдіру мақсаты кем дегенде екі элементтердің бірімен байланысты. Оның бірі – аймақтық басқару объектісі, яғни негізгі аймақтық жүйесі (ұлттық-мемлекеттік деңгей, т.б.), екіншісі – оның субъектісі, яғни аймақтық басқару жүйесі. Оған өзін-өзі басқару ұйымдары кіреді.

Ынта қойып зерттейтін мәселелердің бірі – аймақтық басқарудың әдістерін жетілдіру. Бұл мәселе өзін-өзі басқарумен тығыз байланысты. Жетілдірудің негізгі жолдарының бірі – экономикалық әдістерге көшу. Өйткені жергілікті өкімет органдарына көптеген өкілеттілік беріліп жатыр. Нақты айтқанда, қаржының бірталай үлесін, материалдық қорларды өндірістік және әлеуметтік инфрақұрылымдарға бағыттауды басқару болып табылады.

Аймақтық басқарудағы күрделі мәселелерге әлеуметтік-экономикалық әрекеттестіктің үш түрін жедел дамыту үшін функциялар мен өкілеттіліктердің кеңейтілуін қамтамасыз ету керек: а) аймақтық – салалық өзара байланыстар (әлеуметтік және өндірістік инфрақұрылымдарының дамуы, қоршаған ортаны қорғау және т.б.); ә) салааралық байланыстар (салааралық өндірістің дамуы, ресурстарды қайта пайдалану, өндірістік кооперация) аймақтың шеңберінде; б) жоғарыға қарайтын кәсіпорындарда өндірісті дамыту (жоспарларды үйлестіру, олардың орындалуын бақылау, халықтың тұтыну тауарларын өндіру).

Аймақтық басқарудың ерекшеліктері

Республикалық өзін-өзі басқару тұжырымдамасына төмендегідей жағдайларды енгізу қажет:

- территориялық деңгейдегі мүдделер жүйесі және басымдықтар;
- өзін-өзі басқарудың субъектілер жиынтығы, олардың функциялары, құқықтық негіздері және іскерлік қағидалары;
- өзін-өзі басқарудың мүдделеріне жету үшін өндіріс-материалдық және қаражаттық құралдардың болуы;

- экономикалық кешеннің тиімділігін бағалайтын көрсеткіштер;

- мемлекеттік басқару мен территориялық өзін-өзі басқару мәселелері үйлесімді болуы қажет.

Өзін-өзі басқарудың нәтижесі нақтылы территориядағы тұрғындардың мұқтажын қамтамасыз ету деңгейі және сол өңірдің ұлттық табысқа қосқан үлесі. Осы екі өлшемнің біртұтастығы территориялық басқарудың үйлесімді көрсеткіші болып табылады.

Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық дамуы, келешек өрлеуі көбінесе оның аймақтарының, облыстарының даму деңгейімен сипатталады. Қазақстанның әрбір облысы өзінше қалыптасқан күрделі, аумақты, өз ерекшелігі мол әкімдік-шаруашылық кешен. Оның көлемінде көптеген ірі-ірі экономикалық мәселелерді шешу әбден мүмкін. Облыстық органдардың орталықсыздандыруды пайдалана отырып, көптеген мәселелерді өз бетімен бақылау және оны тез шешуге мүмкіндігі мол. Экономикалық, әлеуметтік, саясаттық процестердің қандай жағдайда өтіп жатқаны туралы мәліметтер аумақты шеңберінде тез пайдаланып керекті басқару шешім қабылданады. Бұл экономикалық бостандықтың белгісі.

Осыған орай экономика ғылымының шұғылданатын мәселесі: нақтылы облыстардағы, аудандардағы, қалалардағы шаруашылықтардың құбылыстары мен процестерін зерттеу болып табылады. Мәселенің осылай қойылуына көптеген жағдайлар әсер етеді. Олар мыналар:

- тоталитарлық жүйе кезінде облыстардың жағдайларына орталықтандырылған басқарушылық тарапынан мүлде көңіл бөлінбеуі;

- өз кезеңіндегі салалық басқарудың күйреуі;

- республикада жалпы экономика салалық негіздерінің әлсізденуі, технологиялық бірліктің ажырауы;

- республика егемендік алғаннан кейін халық шаруашылығын жаңадан жіктеу қажеттілігі. Ол өндірісті аймақтарда жаңартуға тікелей әсер етеді;

- нарықтық механизмді аймақтық экономиканы басқарудың негізгі қозғалтқыш күші деп ұғыну.

Қазақстанда оңтайлы құбылыстың бірі – аймақтық басқаруға бетбұрыс жасалуы. Мысалы, Үкіметтің 1996-1998 жылдары қабылданған бағдарламасында аймақтық басқарудағы негізгі

бағыттары белгіленген. Нақтылы айтқанда, онда қабылданған қағидалар төмендегідей:

- негізінде экономиканы басқаруды аймақтық деңгейге ауыстыру;
- аймақтық деңгейде орталықтандырылған және орталықсыздандырылған сәйкестікті ұқыпты іске асыру, орталық үкіметтің көптеген өкілеттігін жергілікті органдарға өткізу;
- аймақтардың әлеуметтік-экономикалық дамуын қамтамасыз ету үшін жергілікті әкімдікке кеңейтілген өкілеттілік беру.

Мемлекеттік реттеу әр түрлі аудандарда арнайы тәсілдерді жасау арқылы, олардың толықтай әлеуетті мүмкіндіктерін ашу мақсатында құрылады. Осы тұрғыдан Қазақстанның барлық аймақтары төрт топқа бөлінеді.

Бірінші топ – стратегиялық сипаттағы минералды ресурстардың керемет қорларымен және де ғылыми өндірістік әлеуеттің қарқынды дамуының жоғары импульсі бар облыстар. Бұл аймақтарға Қазақстан экономикасын дағдарыстан шығару және тұрақтандырудың рөлі беріледі. Олар еліміздің әлеуетін анықтайды.

Екінші топ – жоғары ғылыми-өндірістік әлеуетті, ауыр индустриялды салалардағы ашық көрсетілген мамандандыру, жоғары технологиялы ғылыми көлемді өндіріс құру үшін жағымды экономикалық шарттары мен жағдайлары бар облыстар. Бұл негізінде қаржы қорымен өзін-өзі қамтамасыз еткен облыстар, бірақ жоғары дәрежелі негізгі қорлардың тозуы, дағдарысты экономикалық және экологиялық жағдайлардың болуын назарға алу қажет.

Үшінші топ – АӨК (агроөндірістік кешен) салаларында маманданған облыстар. Олар республикада азық-түлік қорларын құрушылар алдыңғылары болып табылады.

Төртінші топ – экстремалды табиғи-климаттық, әлеуметтік-экономикалық және техника-технологиялық жағдайларымен, экономикалық ептілік мүмкіндіктерінің қатаң шектелуімен, халық шаруашылығының салалық құрылымының өте тиімсіздігі және экономикалық дағдарыстағы аудандармен көрсетілетін депрессиялық облыстар.

Бірінші топтағы аймақтарда аймақтық инфрақұрылымды (әсіресе, көліктік), нарық инфрақұрылымын құру, сонымен қатар, шетел инвесторларының қатысуын немесе мемлекеттік қолдау жүйесін тартудың маңызы бар.

Екінші топтағы аймақтарда мемлекеттік реттеу аймақ экономикасының құрылымын қайта құру кең көлеміндегі жекешелендіру арқылы бағытталады.

Үшінші топтағы аймақтарда меншіктің әр түрлі формаларының дамуы, экономикалық тетіктер мен ынталандырулар ауыл шаруашылығы өндірісін реформалау бағытын жалғастыру тәңірегіндегі шоғырландыру іс-әрекеттері көрсетіледі.

Депрессиялық (төртінші) топтағы облыстарда мемлекеттік реттеу әдістері басым болып табылады, дәлірек айтқанда – белгілі жобалауға сай қаржылық көмек көрсету және де олардың пайдалануына қатаң бақылау жүргізу.

Мұндай тәсіл басқарудың аймақтық мәселелерін шешуде өнімді болып келеді, сонымен қатар, ол жергілікті шаруашылықтың қарқынды дамуына мүмкіндік береді және де аймақтық экономиканың тұрақтануына әкеледі.

Аймақтық саясаттың тұжырымдамасы шеңберінде аймақты дамытудың әр түрлі тетіктері пайдаланады, солардың бірі болып бағалау жүйесі қолданылады. Осы жүйе арқылы аймақтардағы жағдайлар туралы үнемі нақтылы ақпараттар алып отыруға болады. Бұндай жүйе үкіметке мәселелерді тез шешуіне ықпал етеді.

Макроэкономикалық тұрақтандыруда баланстық әдісті қолданудың рөлі ерекше. Бұл әдіс Кеңес Одағы кезеңінде өте пайдалы және ұтымды құрал екенін көрсеткен. Халық шаруашылығын пропорциялы дамытудың әдісі болып есептелген. Жоспарлы шаруашылық капитализмге қарағанда социализмнің басты әрі ең шешуші артықшылықтарының бірі болып танылған.

Өтпелі кезеңде кеңінен қолданылып жүрген әдістердің бірі мақсатты бағдарламалар. Аймақтық мақсатты бағдарлама белгіленген мүддеге жету жүйесі болып сипатталады. Халық шаруашылығының әр түрлі деңгейінде қолданылатын мақсатты әдістерінің өзінше ерекшеліктері бар. Ол ерекшеліктер шешілетін мәселелердің маңыздылығымен, шаруашылық ауқымымен, кірістің молшылығымен, басқарушы органдардың біліктілік деңгейімен анықталады. Мысалы үшін «Қазақстан Республикасы Үкіметінің 1996-1998, 1998-2000 жылдарға арналған іс-қимыл бағдарламаларын» аталмыш әдістің үлгісі деп ұғынуға болады.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 1998-2000 жылдарға арналған іс-қимыл бағдарламасында аймақтық дамудың негізгі

бағыттары белгіленген.

Мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық саясаты реформалардың салмақ орталығын аймақтар деңгейіне дәйектілікпен ауыстыру және орталық, жергілікті басқару органдарының тиімді өзара іс-қимылын, аймақтық өзін-өзі басқару қағидаларын дамытуы ескеріле отырып жүзеге асырылуы керек.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 1998-2000 жылдарға арналған іс-қимыл бағдарламасында аймақтық дамудың негізгі бағыттары белгіленген.

Мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық саясаты реформалардың салмақ орталығын аймақтар деңгейіне дәйектілікпен ауыстыру және жергілікті басқару органдарының тиімді өзара іс-қимылын, аймақтық өзін-өзі басқару қағидаларын дамыту ескеріле отырып жүзеге асырылуы керек.

Үкімет тарапынан барлық деңгейдегі бюджеттерді қалыптастырудың жергілікті өкімет органдарының өкілеттігін күшейтуді көздейтін пәрменді жүйесін енгізу маңызды. Аймақтарға орталықтандырылған көмектердің атаулылығын қамтамасыз ету, жергілікті бюджеттерге орталықтандырылған қолдау ұсынудың нысандарын әртараптандыру, аймақтардың ерекшеліктерін ескере отырып білім беруге, денсаулық сақтауға, халықты әлеуметтік қорғауға арналған мақсатты субвенцияларды тәжірибеге енгізу, реттелетін кірістердің жоғары тұрған бюджеттерге аударымдардың тұрақты жылдық мөлшерін белгілеу қажет.

Жергілікті атқарушы органдарға кедейлік пен жұмыссыздыққа қарсы күрес, шағын және орта кәсіпкерлікті дамыту, жұмыс істелмейтін өндірістерді қайта құрылымдау және бөліктеу, дәрменсіз кәсіпорындарды, оның ішінде агроөнеркәсіп кешенінде санациялау, банкроттық және тарату рәсімдерін жүзеге асыру мәселелерінде міндеттер мен жауапкершіліктерді шешу жүктеледі.

Үкімет жұмыс күнін, капиталды және ақпаратты еркін ынталандыра отырып, қаржы, білікті еңбек, инвестициялар және жаңа жұмыс орындары рыноктарында аймақаралық бәсекелестікті күшейтуі көзделуі керек.

Жергілікті атқарушы органдарға дәйекті түрде әрбір кәсіпорынның әлеуетті салық төлеуші және жұмыс орнының көзі ретіндегі тиімді жұмысы үшін жауапкершілік жүктеледі. Осы жағдайларда аймақтық мамандыру күшейетін және аймақтардың

инвестицияларды тартуға, жаңартуға және жеке негіздегі жаңа құрылысқа жауапкершілігі артылады.

Үкіметтік Бағдарламада инвестициялық жобалар мен ниеттерге сәйкес алдағы кезеңде аймақтардағы өндірістік күштердің дамуы жеке-жеке көзделген.

Бұл тұрғыдан республикамыздың барлық аймақтарын сипаттаудың қажеті жоқ. Мысалға кейбір аймақтарды алсақта жеткілікті. Атырау облысы бойынша мұнай-газ өндірудің және мұнай өңдеудің көлемін арттыру, мұнай машиналарын жасауды, химия және мұнай өндірісін, сондай-ақ тамақ, бірінші кезекте – балық өнеркәсібін дамыту көзделінген. «Ембі мұнай-газ» АҚ кең орындарын, Кісембай, Аққұдық, Теңіз мұнай-газ кең орындарын жайластыру және қазіргі заманғы өндірістік және әлеуметтік инфрақұрылымдар құру, Теңіз ГӨЗ (Гурьев өңдеу зауыты) қуатын кеңейту белгіленді.

Алматы облысында Оңтүстік Қазақстан ГРЭС-інің құрылысын салу және АЭС құрылыстарының әлеуметтік және техникалық-экономикалық негіздемесін орындау, түсті металлургия мен металл өңдеуді, құрылыс материалдары өнеркәсібін, сондай-ақ бұқаралық туризм мен демалыс индустриясын дамыту жүзеге асырылады. Егіншілікке, бірінші кезекте су мелиорациялық жұмыстарына байланысты интенсивті технологияларды игеру, көкөністер мен жемістер өсіру, қайта өңдеу және сақтау жөнінде мамандандуды күшейту белгіленген. Сондай-ақ басқа да өндіріс орындарының дамуы қарастырылған.

Аймақтық басқару жүйесіндегі болашақтағы күрделі мәселелердің бірі 2000-2005 жылдардағы кезеңге арналған «Селоньң әлеуметтік-экономикалық дамуы» туралы мемлекеттік бағдарламаны іске асыру.

Бағдарламаның мақсаты: тіршілікті қамтамсыз етудің толық бағалы жүйесін қалыптастыру және селода жиынтық кірістер мен шығыстарды арттырудың негізінде әлеуметтік игіліктердің қол жетімділігін жақсарту арқылы село халқының тұрмыс деңгейі мен сапасын жоғарылату.

Бағдарламаның міндеттері:

- тұрақты экономикалық өсуді және село халқының әлауқатын арттыруды қамтамасыз ету мақсатында селода басталған реформаларды тереңдетуге және ауыл шаруашылығы өндірісін

экономикалық сауықтыруға жәрдемдесу;

- халықтың тұрмыс деңгейі мен сапасын арттыруға бағытталған, нарықтық жағдайда селоның әлеуметтік-экономикалық дамуы жөніндегі жүйелі шешімдер әзірлеу;

- қолайлы тұрғын үй және мәдени жағдайлар жасау, медициналық қызметтерге, білімге, байланыс, электрлендіру, газ құралдарына, таза суға және қолайлы қоршаған ортаға қол жетімділіктің өсуі арқылы тіршілікті қамтамасыз етудің лайықты жүйесін қалыптастыру жөніндегі іс-шараларды жүзеге асыру;

- жұмыспен қамтуды қамтамасыз ету және кедейлікпен күрес.

Аталмыш бағдарламаның жүзеге асыру процесі негізінде аймақтық басқарудың нақтылы өзекті мәселесі болып табылады. Оған себеп ауылдың хал-жағдайын толық, әлеуметтік-экономикалық жағдайдың жан-күйін, әлеуметтік саланы дамыту және қызметтердің қол жетімділігін қамтамасыз ету Қазақстан Республикасындағы жергілікті өзін-өзі басқаруға байланысты.

Жергілікті өзін-өзі басқару туралы заңдар Қазақстан Республикасының Консультациясы және Қазақстан Республикамының өзге де заңдарынан құралады.

Басқару процесінде Бағдарламаны іске асырудан күтілетін нәтижелер – 2000-2005 жылдардағы кезеңге арналған селоның әлеуметтік-экономикалық дамуы бағдарламасының шараларын іске асырудың нәтижесінде селода тұрақты жұмыс істейтін тіршілікті қамтамасыз ету жүйесін қалыптастыру. Экономиканың нақты өсуі және село халқының жиынтық кірістері мен шығыстарының артуы негізінде сапалы әлеуметтік игіліктердің жаппай қол жетімділігін қамтамасыз ету көзделеді.

16. Өтпелі кезеңдегі Қазақстан экономикасын стратегиялық басқару шараларының жүйесі

Мемлекеттік бюджет

тапшылығынан арылу шаралары

Өтпелі кезеңде экономиканы тұрақтандыру басқару өнерін көптеп қажет ететін мәселе болып табылады. Республиканың экономикасын тұрақтандыру мақсатымен Үкімет 1990 жылы 6 желтоқсанда Қазақ КСР Жоғарғы Кеңесінің Жарлығымен бекітілген арнайы бағдарлама жасаған.

Осы бағдарламаға сәйкес тұрақтандыру шараларының бірі – мемлекеттік бюджет тапшылығын шектеу. Бұл үшін республикалық, жергілікті бюджеттің кіріс және шығыс бөліктерін қайта қарастыру ревизиясы жасалды.

Бюджет шығынын келесі баптар бойынша қарастырды:

- өндірістік құрылысқа күрделі қаражатты азайту. Мемлекеттік жоспарлау тәжірибесінде ұзақ уақыт бойы өндірістік бағыттағы объектілердің артықшылықты даму қағидасы сақталған. Бұл қағида экстенсивті экономикаға және оның әкімшілік-әміршілдік шараларына тән. Өндірістік бағыттағы өнімдер шығаруды күшейтуге көп көңіл бөлінді, ал әлеуметтік салаға деген салымдар ұлттық табыстан тікелей шегеріліп отырды деп санаған. Өндірістік бағыттағы салымдар ауыл шаруашылық салымдарының үштен екі бөлігін құрады. Өтпелі кезең жағдайларында және тек өтпелі кезеңде ғана емес, қаржылық ресурстарды басқарудың біржақты көзқарасы дұрыс емес;

- жағдайдың өзгеруіне байланысты мақсатты бағыттылығын жоғалтқан қосымша шығындар, мерзімінде игерілмеген бөлінген қаражаттар;

- бұрын қабылданған барлық инвестициялық бағдарламалардың күшін жою;

- тиімсіз шығындарға жасалатын мемлекеттік ұйымның тексерісі;

Бюджет кірісін ұлғайтуда үлкен рөл атқаратындар:

- мемлекеттік мүлікті жекешелендіруден түскен түсімдер;
- жергілікті өндіріс өнімдерінің кең шеңберлі айналымынан алынатын салықтар енгізілуі;

- еркін бағалар бойынша импорттық тұтыну тауарларын сатудан түскен түсімнің айтарлықтай көбеюі.

Одан басқа, тұрақтандыру шараларының жиынтығына Үкіметтің инфляцияны тежеу және өндірістің тиімділігін көтеруге бағытталған саясатты жүргізу әрекеті кіреді. Дайындығы төмен объектілердің құрылысы уақытша тоқтатылады, отын және шикізат кен орындарын (аз қорлары бар) ұзақ мерзімді жалға беру, тұрғындарға сатуға және мұраға қалдыру құқығымен тұрғын үйлерді сатуды күрт жандандыру, кәсіпорын акцияларын өткізу жатқызылды.

Экономиканы басқару жүйесіндегі негізгі объектілердің бірі –

нарықтың негізгі элементтерін басқару, яғни тұтыну нарығының қалыпты қызмет етуі. Үкімет тұтыну нарығын толтыру шаралар кешенін ұсынды және жүзеге асырды. Бұл мәселені шешудің басты көзі – барлық тауарлық ресурстардың ішінде басты орынды алуға тиіс меншікті өндіріс. Осыған байланысты көптеген мәселелерді шешуге болады:

- экономиканың тұтыну секторына бағытталуы;
- бірінші кезекте тапшылық және техникалық күрделі бұйымдарды шығаратын мамандандырылған кәсіпорындарды құру негізінде тұтыну тауарлар өндірісінің қуатын тездетіп өсіру;
- көп шығынды қажет ететін машина жасау кәсіпорындар профилін тұрғындар қажеттілігіне арналған өндірістік тауарларды шығаратын кәсіпорындарға өзгерту;
- қорғаныс кәсіпорындарын конверсиялау;
- республикааралық айырбасты дамыту;
- үкіметтің халық тұтынатын тауарлар өндірісін дамытудың республикалық қорын құру;
- сәйкес тауарлар тобы бойынша республикалық және жергілікті тауарлар резервін құру.

Қазақстан экономикасын басқарудың қалыптасып келе жатқан жүйесіне бірқатар өндірісті тұрақтандыру шаралары кіреді. Олар:

- республика кәсіпорындары арасындағы қалыптасқан байланысты және республикааралық келісім шарттарды сақтау;
- мемлекеттік тапсырыс жасау жолымен шаруашылық байланыстарды тікелей мемлекеттік реттеуді қамтамасыз ету (өндірістік-техникалық бағыттағы өнімнің жекелеген түрлері бойынша; ғылыми зерттеулермен әзірлемелерді жүргізу; азық-түлікті және басқа да тағамдық емес тауарларды жеткізу);
- өз кінәсіз қиын жағдайдағы кәсіпорындарға уақытша қаржылық көмек көрсету үшін арнайы тұрақтандыру қорларын құру. Тұрақтандыру қорлары бюджеттік қаражаттардан, сонымен қатар, облигация, лотерея, т.б. сатудан қалыптасады.

Нарықтық қатынастарға өтудің негізі стратегиялық бағыттары

Республиканың тиімді шаруашылық жүйесін құруға қажетті негізгі шарт болып жаңа меншік қатынастары табылады.

Бұл қатынастар келесі мәселелерді қамтиды:

- экономиканы мемлекет иелігінен алу және меншікті жекешелендіру;

- жекешелендіру проблемалары дербес тақырып болғандықтан, мұнда тек негізгі бағыттары қарастырылады.

Мемлекет иелігінен алу және жекешелендіру бірінші кезекті меншікті орталықсыздандыруды ұйғарады. Өтпелі кезеңде экономиканы мемлекет иелігінен алу және меншікті жекешелендірудің негізгі нысандары (форма):

- кәсіпорындарды, ұйымдарды және халық шаруашылық объектілерін акционерлендіру;

- мемлекеттік меншікті жалға және коллективтік меншікке беру;

- мемлекеттік кәсіпорындар және ұйымдар базасында жергілікті және халықтық кәсіпорындарды құру;

- мемлекеттік меншікті заңды және жеке тұлғаларға сату.

Экономиканың өндірістік емес сферасында мемлекет иелігіне алудың өзгешелігі бар. Мұнда бұл процесс керекті әлеуметтік-экономикалық алғышарттар құрылған кезде, тауар өндірушілердің еркін кәсіпкерлігінің жеткілікті жоғары деңгейге жеткен кезде жүзеге асырылуы тиіс. Қызмет көрсету саласындағы жекешелендірудің мүмкін болатын зардаптарын болдырмайтын іскерлік әкімшілік-құқықтық және экономикалық механизмдер жасалуы қажет.

Бірінші, тікелей мемлекеттік бақылау және реттеу сақталған (қорғаныс кешені, мәдениет, денсаулық сақтау., медициналық өнеркәсіп, ғылым және ғылыми қызмет көрсету) салалардың және жекелеген өндірістердің тізімі анықталады.

Экономиканы демонополизациялау, кәсіпкерліктің және бәсекелестіктің дамуы өтпелі кезеңнің ірі бағыттарының бірі болады.

Нарықтық экономикаға өту, өзінің объективті шарты ретінде, өндіріс сферасындағы монополизмді жеңу, бөлу және тауар айналымындағы республика аймақтарының тұйықтылығы мен оқшаулығы қарастырылады.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің монополияға қарсы саясаты келесі негізгі бағыттар бойынша жүргізілді:

- қалыптасқан әкімшілік-тарту жүйесінің және оның барлық буындарының толық бөлшектелуі;

- республиканың ауыл шаруашылығында параллельді

өндірістік құрылымдардың қалыптасуына жағдай жасау, соның ішінде бар өндірісті уақтандыру және диверсификациялау;

- кәсіпкерлік пен бәсекелестікке ұйымдық-экономикалық жағдайлар жасау, тауар өндірушілерді құқықтық кепілмен қамтамасыз ету, шаруашылық қызметтің еркіндігін қамтамасыз ету;
- нарық инфрақұрылымының қалыптасуын тездету;
- шағын және орта кәсіпорындардың дамуы.

Басқару ортасында серіктес таңдау және бәсекелестіктің дамуы үшін жеткілікті өндірушілер мен тұтынушылары бар көлденең нарықтық құрылымдардың дамуын қолдау қажет.

Нарықтық қатынастарға өтудің бұл бағыты бойынша нарықтық жағдайларда тиімді қызмет ете алатын қаржы-несие жүйесінің дербестігін қамтамсыз ету шаралары қарастырылады. Экономиканы мемлекеттік реттеудің негізгі құралдары – қаржы-несие тұтқалары.

Республиканың бюджет жүйесінің қалыптасуының негізгі қағидалары – өңдеу, бекіту және жүзеге асыру процесіндегі төменгі бюджеттердің жоғарыда тұрған бюджеттерден толық тәуелсіздігі.

Республикалық бюджет қаражатынан жалпы мемлекеттік шығындар, оның ішінде, түбегейлі зерттеулер шығындары, ғылыми-техникалық және арнайы бағдарламалар қаржыландырылады.

Салық, несие саясаттары өз бетінше жүргізіледі, органдар жүйесі және банк бөлімшілерінің құрылымы өзгертіледі. Банк ісінде несие беру объектілерін, баға белгілеу және несие мерзімдерін өздігінше таңдауға мүмкіндік беретін арнайы банктерді акционерлеу және коммерцияландыру процестері болып жатады.

Нарықтық экономика жағдайында динамикалық пайыздық саясат енгізіледі. Қатаң орталықтандырылған жоспарлы экономикаға тән (несие және кассалық жоспарлау арқылы), ақша айналымын басқару әдістерінен бас тартады.

Дағдарысқа қарсы реформалар бағдарламалары

Өтпелі кезеңде республика экономикасын басқаруда ерекше орынды экономиканы орнына келтіру, тұрақтандыру және жақсарту (санация) үшін қабылданатын ең басты шаралар алады. Стагнациядан (тоқырау) шығу дағдарысқа қарсы шаралар бағдарламасы көмегімен жүзеге асырылады.

Бұл бағдарламаларды жасау реформалардың қайта қарастыруды

кажет ететін кейбір принципалды бағыттарына негізделген.

Оның ішінде:

- Кеңес Одағының ыдырауы және Қазақстанның егеменді мемлекет ретінде қалыптасуы;

- Қазақстанның өз бетінше әлемдік шаруашылық кеңестігіне шығуы;

- алынған тәжірибе, талдау және экономикалық реформалардың халықаралық тәжірибесі;

- өзара есеп айырысу механизмінің практикалық дамуында, қаржы-несие саясатының тәртіпке келтірмеуінде және банк жүйесінің өзара әрекетінде көрінетін рубль аймағындағы дағдарыстық процестер;

- жекелеген бағыттар бойынша өзгерістерді жүргізудің әр түрлі жылдамдығы.

Экономикалық реформалар бағдарламасы Қазақстан шаруашылығының қайта өрлеуіне, әлеуметтік рыноктық шаруашылық негіздерінің қалыптасуына, тұрғындарды тиімді әлеуметтік қорғау жүйесін құруға бағытталған.

1993 жылға қарай Республикада жағымсыз экономикалық қиын-қыстау кезеңі қалыптасты.

1991 жылмен салыстырғанда 1992 жылғы ұлттық табыс 19,2%-ға, өнеркәсіп өндірісінің көлемі 14,8%-ға, тұтыну тауарларының өндірісі 21,5%-ға кеміген.

Мемлекетаралық, аймақаралық және ішкі салалық байланыстар қатаң өзгерістерге ұшырады және бұзылды. Толық құрылыстың, әсіресе өндіріс объектілерінің, көлемі айтарлықтай төмендеді.

Өндіріс пен ауыл шаруашылығындағы, кен өндіруші салалар мен соңғы өнім өндірушілер арасындағы бағалық тепе-теңділік айтарлықтай бұзылған.

Кәсіпорындарға тең құқықтар беру нарықтың өзін-өзі реттеу механизмінің жоқтығы кезінде мемлекеттің еңбек және тұтыну мөлшерін бақылаудан айырылуға алып келді.

Қуат көзіне бағаның үздіксіз өсуі, кәсіпорындардың және тұрғындардың қаржы жағдайын нашарлатады, бағаның ары қарай өсуін ынталандырады.

Жоғарыда айтылғандардан басқа экономиканы басқару сферасында меншік, монополия, бәсекелестік, құрылымдық әртараптандыру сұрақтарына байланысты көптеген мәселелер бар.

Айтылған жағдайлар мен сыртқы-экономикалық факторлар дағдарысқа қарсы бағдарламаны жасап шығаруға негіз болды. Оның негізгі мақсаты: нақты рыноктық механизмнің және әлеуметтікке бағытталған экономиканың қалыптасуы.

Бағдарламаның негізгі міндеттері:

- макроэкономикалық тұрақтандыруға қол жеткізу және инфляциямен күрес;
- меншік қатынастарының өзгеруін тездету;
- бәсекелестік нарықтық ортаны және нарықтық инфрақұрылымды құру, кәсіпкерлікті белсендіру;
- тиімді сыртқы сауда саясатын жүргізу;
- экономикадағы құрылымдық өзгерістер және оларды мемлекеттің қолдауы;
- қоғамның кедей тұрғындарына бағытталған әлеуметтік саясат жасау;
- шаруашылық міндеттерді шешу, сонымен қатар, болжау, есепке алу және бақылау функцияларының нығаюында, мемлекеттік реттеудің қосымша әдістерінің күшеюіне мемлекеттің тікелей араласуының әлсіреуі.

Дағдарысқа қарсы шұғыл шаралардың бағдарламасы және әлеуметтік-экономикалық реформалардың тереңдеуі келесі маңызды бөлімдерден тұрады:

Құрылымдық және инвестициялық саясат. Экономика құрылымын оңтайландыру және басымдылықты анықтау. Материалдық өндіріс сферасында келесі басымдықтар негізгі болып табылады: отын-энергия кешені, металлургия кешені, нарықты азық-түлікпен және тұтыну тауарларымен толтыру, коммуникация, агроөнеркәсіп кешені, қаржы-несие саясаты. Бірқатар арнайы шараларды жүзеге асыру арқылы қаржы жүйесін жақсарту және бюджет тапшылығын қысқарту үшін, қатаңдығы біркелкі ұзақ мерзімді қаржы және инфляцияға қарсы саясат жүргізіледі. Арнайы шаралар: импорт пен экспортқа кеден тарифін енгізу, экономиканың жеке монополияландырылған секторында ойда болмаған табысқа салық, қосымша құн салығының қызмет ету өрісін (сфера) кеңейту, кейбір тікелей салықтардың мөлшерін көтеру. Мемлекеттік бюджет қаражатын тиімді пайдалануға басты назар аударылған. Салық салу жүйесінде және республикалық валюта қорының қалыптасу қағидаларын қайта қарауда түбегейлі өзгерістер жүргізіледі, ең

керекті деген дотациялар мен субсидияларды сақтауға біртіндеп көшу; импорт тауарларына бюджеттен алынатын дотацияларды төмендету іске асырылады.

Жекешелендіру саясаты. Бұл бағдарламада ерекше орын алады. Жекешелендіру проблемалары макроэкономикалық міндеттер кешенінде шешілуі қажет. Мемлекеттік кәсіпорындар және ұйымдардың басқа меншік нысанына өзгеруі еңбек ұжымдары және делдалдар арқылы емес, тек мемлекет тарапынан сәйкес басқару органдарының көмегімен жүзеге асырылуы керек.

Кәсіпкерліктің дамуы және монополияға қарсы саясат бағдарламаның дербес бөлімі болып табылады. Кәсіпкерлік саласында төмендегі шараларды жүзеге асыру қажет еді:

- кәсіпкерлікті қолдау және дамытудың арнайы коммерциялық банкін құру;
- жеке кәсіпкерлерге сатып алған мүлкін бөліп-бөліп төлеу мен өндірістік ғимараттарды және техникалық құралдарды аукциондық және конкурстық негізде сатуды ұйымдастыру;
- жабдықтар лизингі жүйесін (әр түрлі техникалық құралдарды, ғимараттарды жалға беру) енгізу, соның ішінде, әскери-өнеркәсіп кешенінің мүлкін тарту;
- өндірістің басымды даму аясына бағытталған инвесторларды мемлекеттік сақтандыруға тарту.

Нарықтық инфрақұрылымның дамуында ерекше көңіл келесі аяларға бөлінеді: инвестициялық қорлар және холдингтер, сақтандыру компаниялары және қорлар, аудитор фирмалары, кеңес беруші орталықтар және т.б.

Монополияға қарсы саясат Республика ауқымындағы нарықтың шекарасын анықтау әдістемесін жасауды болжайды, осыған байланысты шаруашылық субъектісін монополист немесе нарықтағы басымды жағдайларға ие болушы ретінде мойындаудың тұжырымдамалары мен әдістерін дәлелдеуді қарастырады.

Сонымен қатар бұл саясат – ауыл шаруашылығын, бірінші кезекте тауар өндіруші торабын, жүк және жолаушы тасымалын монополиясыздандыру тұжырымдамасын қабылдауды; көп салалы корпорациялардың, компаниялардың қалыптасуына белсенді жағдайды жасауды; жыл сайын монополист категориясына жататын кәсіпорындарды түгендеу және мемлекеттік қайта тіркеуден өткізуді қарастырады.

Дағдарысқа қарсы бағдарлама: әлеуметтік қорғау жүйесі; сыртқы экономикалық саясат; ұйымдасқан қылмыспен күресті күшейту; атқарушы билік және басқару органдарды қайта құру және бағдарламаны жүзеге асыру механизмі сияқты бөлімдерден тұрады.

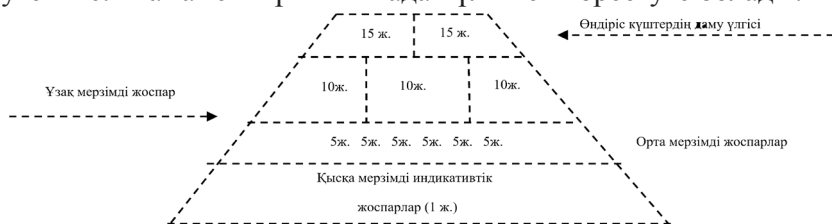
Дағдарысқа қарсы шаралардың берілген бағдарламасы уақытша шектелген (1993-1995 жж.), бірақ ол экономиканы басқарудағы басты өзгерістерге сәйкес толықтырылып өзгертілуі орынды. Осылайша Қазақстан Республикасының Президентінің «Болашақта экономикалық реформаны жүргізудің белсенді шаралары туралы» қаулысы қабылданған. Мұнда ұлттық валютаның енгізілуімен Қазақстанның халықаралық ұйымдар және әлемдік бірлестіктің жекелеген елдерімен жасаған келісімдердің енгізілуін ескере отырып, «Дағдарысқа қарсы шаралар және 1994-1995 жылдардағы экономиканы тұрақтандыру бағдарламасын» жасап шығару көрсетілген.

17. Қазақстанда экономикалық дамудың негізгі стратегиялары

Стратегия «Қазақстан-2030» және оның бірінші онжылдығының іске асуы

Қазақстан экономикасын жоспарлау тарихында «Қазақстан-2030» стратегиясы ерекше орын алады. Индикативтік жоспарлау шеңберінде ол ұзақ мерзімді мақсаттарды анықтап нақтылы бағыттарды көрсетіп және оларды қалай іске асыру жолдарын айқындайды. Осы стратегияны басшылыққа ала отырып, Қазақстанның қарқынды өсіп келе жатқанына он жылдан асты.

Стратегия «Қазақстан-2030» Кеңес Одағы тарағаннан кейінгі уақытта болған емес және бұған ұқсас документ кездеспеген. Стратегияның іске асуы ұзақ, орта және қысқа мерзімді кезеңдерде өтуге тиіс. Шамамен мұны мынадай үлгімен көрсетуге болады:



Келтірілген үлгі көрсетіп отырғандай ұзақ мерзімді жоспарлар үш жылдық мерзімді қамтиды да стратегияны («Қазақстан -2030») үш кезеңде іске асыруды көздейді. Өр кезең өзінің ұзақ мерзімге арналған нақтылы мәселелерін шешуі қажет және әлеуметтік–экономикалық дамуда стратегиясы мен басымдылықтарын анықтайды.

Бірінші ұзақ мерзімде стратегиялық мақсаттар өндірісті жандандыруға бағытталады. Ол үшін экономиканы көтеру барысында бос өндірістік қуаттарды, негізгі капиталды жаңарту және халықтың тұрмысын көтеру әдістерін тиімді пайдалануды жоспарлайды.

Екінші кезеңде экономика құрылымында және халықтың тұрмыс деңгейінде сапалы өзгерістер болуына бағытталған іс-шаралар жүзеге асырылады; үшіншіде – экономиканы жедел орнықты және орнықты, әлеуметтік аяны дамыту, экологиялық ахуалды жақсарту мақсаты қойылған.

«Қазақстан–2030» стратегиясы қабылданды. Бұл стратегияда елдің ұзақ мерзімді дамуының жеті басымдықтарын анықтаған. Стратегияның ғылыми негізделгені және оның өмірдегі өзектілігі, қажеттілігі бірінші онжылдықта іс жүзінде дәлелденді. Осыған орай Елбасы Назарбаев Н. Ә. былай деп түйіндеді: «Он жылда стратегияның негізінде біз өз дамуымызда сапалы секіріс жасай алдық. Көптеген елдер бірнеше онжылдыққа арнаған жұмыс көлемін атқардық. Бүгінде біз толық негізде «Қазақстан–2030» стратегиясы өзінің өмірге қабілеттілігі мен тиімділігін толық қуаттай алды деп мәлімдей аламыз».

Стратегияда белгіленген ұзақ мерзімді басымдылықтар және олардың он жыл ішінде жүзеге асыру нәтижелері мынадай болды:

Бірінші басымдылық, ұлттық қауіпсіздік. Осы басымдылықты іске асыру барысында Қарулы Күштердің реформасы мемлекет қауіпсіздігінің инфрақұрылымын қайта құру, Ұлттық мемлекет қауіпсіздігінің стратегиясын әзірлеу шаралары іске асырылды.

Екінші басымдылық, ішкі саяси тұрақтылық пен қоғамның топтасуы тәуелсіздік жылдары ұлтаралық келісімді сақтау мен нығайтудың өз үлгісі жасалды, іске асырылды, ол «Қазақстан жолы» деп аталды; Қазақстан Халықаралық Ассемблеясы құрылды. Президенттік республика жолы таңдалды.

Үшінші басымдылық, ашық нарықтық экономика қағидаттарына

негізделген тұрақты экономикалық өсуді қамтамасыз етуде еді. Мұның орындалу барысы: өткен онжылдықта елдегі ЖІӨ (жалпы ішкі өнім) 22 млрд. АҚШ долларынан 100 млрд. долларға дейін, бес есе дерлік ұлғайды. Жан басына келетін ЖІӨ осы кезеңде 3,7 есеге өсті. Қазақстан экономикасына тартылған тікелей шетелдік инвестициялардың көлемі 70 млрд. АҚШ долларынан астамға жетті. Бұл Орталық Азияға тартылған барлық инвестициялардың 80 пайызы. Сыртқы сауда айналымы он жылда 6 еседен астамға ұлғайды.

Төртінші басымдылық, барлық қазақстандықтардың денсаулығын, білім мен әл-ауқатты іске асыру болды. Халықты әлеуметтік қамтамасыз ету жүйесінің қамтуы айтарлықтай кеңейді. Соңғы он жылда Қазақстандықтардың көбісінің тұрмысы елеулі түрде өзгерді, олардың ақшалай табыстары 6,5 есе өсіп, орташа айлық жалақы 5 есе дерлік ұлғайды.

Бесінші басымдылық, энергетикалық ресурстарды дамытуды іске асыру болды. Өткен жылдары мұнай-газ өнеркәсібі экономиканың басқа салаларын соңынан ілестірген локомотиві-тін Сондықтан энергетикалық ресурстарды дамыту ұзақ мерзімді басымдылыққа ие болды.

Алтыншы басымдылық. Инфрақұрылымды дамыту – бұл салада көп істер атқарылды. 1997-2006 жылдары республикалық бюджет қаражатынан 280 млрд. теңгеден астам қаржы игерілді. Осының есебінен 4 мың шақырым шамасында автожолдар салынып, қайта жөнделді, 13 мың шақырымнан астам автожол күрделі және ағымды жөндеуден өткізілді.

Жетінші басымдылық, кәсіби үкіметті қалыптастыру. Қазақстанда терең әкімшілік реформаларды жүргізуге кірісті. Осынау жылдары Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі агенттік құрылды. «Мемлекеттік қызмет туралы», «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес туралы», «Әкімшілік рәсімдер туралы»; Заңдар, Мемлекеттік қызметкерлердің ар-намыс кодексі қабылданды.

Қазақстанның тұрақты даму стратегиясы

Тұжырымдамада біртұтас мақсат ретінде елдің дамуының экономикалық, әлеуметтік, экологиялық үш векторы қарастырылған. Тұжырымдаманың мақсаты ұзақ мерзімді болашақта экономикалық,

әлеуметтік, экологиялық және саясаттық даму аспектілерін өмірдің сапасын көтеру және елдің бәсекеге қабілеттігін қамтамасыз ету.

Тұжырымдамада белгіленген даму мақсаттарының параметрлері жалпы елді, салаларды, аймақтарды дамыту үшін индикативтік жоспарлаудың негізі болу керек. Елдің тұрақты дамуға өту үшін қысқа, орта және ұзақ мерзімді жоспарларды әзірлеуді қажет етеді.

Бұл құжатта тәжірибеде алғашқы рет санатты белгілер, тапсырмалар анықталған: әлеуметтік, экономикалық, экологиялық дамудың мүдделі мақсаттары.

Бұрын соңды болмаған тәсіл ұсынылған. Не өндірілседе барлығын энергетикалық параметрлерге ауыстыру және бірінші рет жалпы ішкі өнімді (ЖІӨ) есептеу үшін ақша өлшемінен бас тарту.

Тұрақты дамуға көшу кезеңдері. Қазақстан Республикасы үшін тұрақты дамуға көшу кезең-кезеңімен жүзеге асырылды. Ол үлкен тұрақты дамудың әр кезеңіне арналған белгіленген өлшемде анықталған. Мысалы, Қазақстанның тұрақты дамуға көшуін белгіленген өлшемдерге бағалау (2005-2024ж.ж.) халық саны (млн. адам) 15.05-18.18. өмір сүрудің орташа ұзақтығы (жыл) 65.91-73.14; қуатты өндіру (ағымдағы жылы) гвт 29.40-248.24; ресурстарды пайдалану тиімділігі (РІТ) 0.31-0.53; қоршаған табиғи ортаны сапасы 0.91-0.95.

Бұл келтірілген көрсеткіштер нақтылы стратегиялық болашақты анық сипаттайды және оларды орындауда стратегиялық менеджменттің рөлін асыра түседі.

Аталмыш үдерістерді іске асыру мерзімі мынадай кезеңдерден тұрады:

- Дайындық кезеңі (2007-2009 жылдар) – тұрақты даму қағидаттарын қоғамдық және саяси қызметтің барлық салаларына енгізу, экономиканы әртарапандыру, технологиялық алға өсуді жүзеге асыру үшін жағдай жасау.

- Бірінші кезең (2010-2012 жылдар) – Қазақстан Республикасының әлемдегі бәсекеге барынша қабілетті елу елдің қатарына кіруін қамтамасыз ету.

- Екінші кезең (2013-2018 жылдар) - өмір сүру сапасы деңгейі бойынша әлемдік дамудағы көшбасшылар арасындағы еліміздің жағдайын нығайту, табиғи ресурстарды орынсыз пайдалану салдарынан болатын шығындарды айтарлықтай қысқарту, елдің экологиялық тұрақтылығының жоғары деңгейін қамтамасыз ету.

- Үшінші кезең (2019-2024 жылдар) – тұрақты дамудың қабылданған халықаралық өлшемдеріне қол жеткізу.

Тұжырымдамада көзделген стратегиялық бағыттарды жүзеге асыру үшін мынандай қағидаттарды, басымдылықтарды, мақсаттарды басшылыққа алу қажет.

Қағидаттар: бүкіл қоғамды тұрақты дамуға қол жеткізу процесіне тарту; тұрақты даму үшін саяси негіз жасау; мекемеаралық ықпалдасу, мемлекетті басқаруға деген жүйелі көзқарас, дамудың негізгі көрсеткіштерін болжамдау, жоспарлау және реттеу тиімділігін арттыру; ел экономикасына жоғары технологияларды белсенді енгізу нәтижесінде экономикалық прогреске қол жеткізу; ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыру; ғылым мен білім берудің бәсекеге қабілеттігін қамтамасыз ету және т.б.

Басымдылықтар:

- өндіріс пен тұтынудың орнықты үлгілерін енгізу;
- жаңа және экологиялық қауіпсіз технологияларды пайдалану;
- тұрақты көлік жүйелерін дамыту;
- энергетикалық тиімділік және энергия жинақтау;
- тұрақты дамудың өңірлік проблемалары;
- халықтың әлеуметтік қауіпсіздігінің деңгейін арттыру және көптеген басқа басымдылықтар.

Максат: өмір сүру сапасын арттырудың және елдің ұзақ мерзімді келешекте бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің Қазақстан Республикасының экономикалық, әлеуметтік және экологиялық даму аспектілерінің теңгеріміне қол жеткізу болып табылады.

Индустриалды-инновациялық даму Стратегиясы

Индикативтік жоспарлаудың стратегиясы өзінің құрамына 2003-2015 жылдарда экономиканың басты бағыты ретінде инновациялық даму Стратегиясында қосады. Қазіргі әлемде мемлекеттер даму жолының үш негізгі үлгісі бар: инновациялық; технологиялық және шикізаттық.

Мемлекет инновациялық үлгімен дамуды қаласа бірінші орынға жаңа білім өндіруді қояды: негізделген ғылыми зерттеулерден басталатын ноу-хау. Осы негізде шығарылған тауар бірегей болып есептеледі, сондықтан әлемде ең қымбат болады.

Технологиялық үлгі шеңберінде ақша жаңа үдерістерге

және өнімдерге салынады. Бұл үлгілер «бөтен» негізделінген зерттеулерге сүйенеді. Мұндай жағдайда инновациялық үлгіге қарағанда қайтарымдық өте тез, бірақ инновациялық экономикасы бар дамыған елдерден асып түсу мүмкін емес. Технологиялық үлгі ноу-хауы бар шетелдерден экономикалық тәуелдікке алып келеді және әлемдік дамуда екінші эшелонда қала беруге мәжбүр етеді.

Шикізаттық үлгіде негізгі көңіл шикізатты экспортқа шығаруға бөлінеді. Дамудың бұл жолы қазір ең тиімсіз, экономиканы тоқырауға, елді жоқшылыққа әкеледі.

Сонымен, тәжірибе көрсетіп отырғандай, экономикадағы табыс тек жаңа білім мен технологиялық үдерістерді қамтамасыз етеді. Осыдан былай қарай өндірістің көлемі ғылым жетістіктерін пайдаланбай-ақ ұлғайып жатады. Ол экономикалық өсу болып есептелмейді. Экономистердің бұдан басқа да пікірі бар: Өнеркәсіпте пайданы тек арзан жұмыс күшін пайдалану арқылы алатын дәуір бітуге айналды. Қазіргі уақытта табысқа қол жеткізу үшін капиталды ең басты ресурсқа салу қажет – ол адам ресурсы. Осылай болған жағдайда ғана экономика инновацияны жақсы қабылдайды және іске асырады.

АҚШ-тың ғылымды қажетсінуі өнеркәсіп салаларының жоғарғы психологиялық және бәсекеге қабілеттілік деңгейі (аэрокосмостық, ақпараттылық, биотехнологиялық) негізінде мемлекеттік ғылымды қолдаумен байланысты. Қазіргі АҚШ-тың экономикалық саясаты жаңа технологияларды тиімді пайдалану үшін жеке инвестицияларды тартуға негізделген. Адам факторы америка экономикасының инновациялық мүмкіндіктерінің басты шарты.

Қазақстанда индикативтік жоспарлау шеңберінде инновациялық сілкіністің (прорыв) стратегиялық бағдарламасы әзірленді. Оның бастапқы кезеңі технологиялық кешеуілдеуді, негізгі салаларды жаңғырту проблемаларын шешу болып табылады.

Қазақстан Республикасының Үкіметі 2002 жылы Инновациялық қорды құрды және Республиканың инновациялық даму бағдарламасын бекітті. Бұл жағдай білімді, ғылымды және өндірісті біріктіру жолындағы нақтылы жасалған қадам. Республикада (2003ж.) жүзден астам шағын кәсіпорындар мен өндірістер ғылымды қажетсінетін өнімдер шығарумен айналысқан. Олардың ішінде «Прогресс» АҚ атауға болады. Мұнда дәнді жан-жақты

өңдеу технологиясы енгізілген. Жезқазған мысбалқыту зауытында мыс қалдықсыз өндіріледі; мыс, қорғасын-цинк және алтыны бар рудаларды биотехнология әдістерімен жөндейді.

Мемлекеттің инновация саясатының негізгі мақсаты 12-15 жыл ішінде экономиканың экспорт секторының әлеуеті арқылы елдің өндірістік мүмкіндігін күрделі арттыру. Бірақ әзірше жалпы экономикада маңызды салалардың (машина жасау, металл өңдеу, жеңіл кәсіп және т.б.) үлесі бес пайызға жетпейді. Сондықтан да елдің барлық импорт көлемінде тұтыну тауарлар жартысынан көбін құрайды.

Қазақстан 11 жыл тәуелсіздікте (1991-2002 ж.ж.) экономикалық секторға 21 млрд. долларды құрайтын шетелдік инвестициялар тартты. Мемлекет шетел капиталын барынша мол тартуды негізгі шарт деп есептейді және соған тартымды факторлар кешенін жасайды.

Аталмыш Стратегия жалпы «Қазақстан-2030» Стратегиясының ең нақтылы бөлігі болып есептеледі. Бұл стратегия экономиканы әртараптандыру және негізінде нақтылы өнім түрлері мен жаңғырту, экспортты өсіру үшін жағдайлар жасау арқылы елдің тұрақты дамуын қамтамасыз етуге ұмтылады.

Стратегияның басты авторлары Индустрия және сауда Министірлігі, Экономика және бюджеттік жоспарлау Министірлігі.

Индустриалды-инновациялық даму (ИИД) Стратегиясы 2003 жылы 17 мамырда Қазақстан Республикасының Президенті Жарлығымен бекітілген.

Стратегияның басты айырмашылығы – оның негізінде жекеменшік сектормен «диктатсыз әріптестік» қағидасы жатыр. Түбінде экономиканы әртараптандыру және қазіргі шикізаттық бағыттан Отанымыздың кәсіпорындарын жоғарғы қосымша құны бар өнімдерді шығаруға қол жеткізу.

Стратегия (ИИД) үш кезеңде іске асырылуы керек. Бірінші кезең (2003-2005 ж.ж.). Бұл жоспарлау кезеңінде мынадай шаралар белгіленген: Заңнама мен салалық бағдарламаларға өзгеріс енгізу; ғылым, білім және жоғары кәсіби мамандар дайындаудағы жұмсалатын қаржы көлемін анықтау. Даму институттарын құру және олар арқылы мемлекеттің жобаларға қатысуы.

Бұл кезеңде экономиканың дамуы индикативтік жоспардың болжамдауына сәйкес жүргізіледі. Жалпы ішкі өнімді екі есе өсіру,

болжам бойынша ЖІӨ өткен жылдардың динамикасын еселеп алады.

Екінші кезеңде (2006-2010ж.ж.) – негізгі назар жекеменшік сектордың ынтагерлерін зерттеу, инвесторларды іздестіру, сонымен қатар инженер- техникалық кадрларды және басқарушылық инфрақұрылымды қалыптастыру.

Экономиканың дамуы негізіне мұнай мен газды өндіру және экспорттау жатады.

Үшінші кезең (2011-2015 ж.ж.) – негізгі кезең. Бұл кезеңде ұйымдастырушылық шараларды реттеу, өңдеу өнеркәсібінің бәсекеге қабілеттілігін күшейту және соның нәтижесінде экономиканың құрылымы өзгертіледі және әртараптандырылады. Өндірістің және тауар экспортының өсу қарқыны мұнай мен газдың өсуінен артық болады.

Егерде осы белгіленген жағдайлар іске асырылса, онда ұлттық экономиканың жылдық орта өсуі 9-9,5 пайыздан кем болмайды, өңдеу өнеркәсібінде – 8,4 ол 2015 жылы 2000 ж. салыстырғанда жалпы ішкі өнімнің көлемі 3,5-3,9 есе өседі деп күтуге болады.

Алдын ала есептеуге қарағанда белгіленген мақсаттарды орындау үшін жоғарыда аталған салаларға жылма-жыл 1,2 млрд. доллар салыну керек (жекеменшік инвестицияларды қосқанда). Мемлекет тарапынан берілетін инвестициялар көлемі 260 млрд. доллардан кем болмауы керек.

Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай, экономика құрылымын қайта құруға 30 жылдай уақыт керек екен. Ал, 2002 жылдың басында негізгі құралдың тозыу деңгейі 33 пайызды құраған, ол өңдеу өнеркәсібінің көптеген салаларында, ауылшаруашылығында және көлікте – 50 пайыздан артық.

Бәсекеге қабілеттілікті көтеруде басты проблемалар мынандай: еңбек өнімділігінің өсуі, өндірістің материал энергетиканы қажетсіруді төмендету. Негізгі құралдардың ішінде ең тозығы машиналар мен жабдықтар. Тозық деңгейі 2000 жылы 42,1 пайызды құраған, көлікте - 41,0 пайыз, ғимараттарда -36,5 пайыз.

Жалпы 1 доллар тұратын ішкі өнімді шағыруға келетін электроқуаттың шығыны, экономика салаларында еңбек өнімділігі бойынша Қазақстан кейбір индустриалды дамыған елдерден 7-8 есе кейін қалған. Қазақстанда Жалпы ішкі өнімнің 1 долларға килловат-сағат керек екен, ал басқа елдерде, мысалы Ұлыбритания, Германия,

Италия, Жапонияда бұл көрсеткіш 0,22-0,3 долларды құрайды.

Инновациялық дамудың мемлекеттік институттары

Стратегияда анықталған мақсаттарға қол жеткізу үшін жаңадан құру және бұрыннан келе жатқан мемлекеттік даму институттарын нығайту қажет. Атап айтқанда, олар:

- Қазақстанның инвестициялық қоры;
- Қазақстанның Даму банкі;
- Инновациялық қор;
- Экспортты қамсыздандыру корпорациялары.

Жалпы алғанда даму институттары біртұтас жүйе болып қалыптасуы керек. Олардың орнықты жұмыс істеуі мынандай қағидаларға негізделеді: орталықсыздандыру, мамандандыру, бәсекелестік және транспаренттік.

Орталықсыздандыру қағидасы қолдайтын элементтердің көп екенін білдіреді. Бұған жекеменшік қолдауда кіреді. Іс жүзінде бұл мемлекет қаржыларды және ақпараттық ресурстарды тек бір даму институтында жинақтауды білдіреді. Бұл мынандай мүмкіндік береді:

- шешім қабылдауда болашақ жүйелі қателерді жібермеу;
- бәсекелестік негізін және соның нәтижесінде қолдау кезінде ашық саясат жүргізу;
- жекеменшік сектордың бастамасына терең талдау жүргізіп отыру.

Мамандандыру қағидасы даму институттарының нақты бір операция жүргізуге немесе қызметтің белгілі бір түрлеріне мамандандырылады. Мысалы, Қазақстанның Даму банкі жобаларды қаржыландыруды банктік несие арқылы жүргізуге мамандандырылған.

Бәсекелестік қағидасы даму институттарының жұмысы бәсекелестік негізінде жүргізіледі дегенді білдіреді (нарықтық қатынастар негізінде). Бұл қағида институттардың нәтижелерін бағалауға мүмкіндік береді.

Транспаренттік қағида бойынша мемлекеттік даму институттарының корпоративтік басқару жүйесін жасау. Бұл жүйе менеджерлердің есеп беруін және жауапкершілігін қамтамасыз ету керек, қаржы ресурстарын тиімді пайдалануға тиісті бақылау

жасайды.

Қазақстанның инвестициялық қорының міндеті экономиканың шикізат емес секторында жекеменшік сектордың бастамасын қаржылай қолдау. Ол үшін қордың кәсіпорындардың жарғылық капиталында өз үлесі болу керек. Мұндай жағдай инвестордың жаңа өндірістерді ұйымдастыруға көмек ететінін көрсетеді және құнды қағаздар нарығын дамытады.

Қазақстан Даму банкі ұзақ мерзімді және орта мерзімді пайызы төмен несиелер берумен жекеменшік және мемлекеттік секторды қолдайды (инфрақұрылымдық жобалар).

Инновациялық қор нарықтың экономиканың венчурлік функциясын ынталандырады.

Бұл қордың құрылуы инновацияларды енгізу процесінде тиімді нарықтық механизмнің жоқтығын білдірмей мәселелерді шеше береді.

Бәсекеге қабілетті 50 елдің қатарына кіру стратегиясы

Қазақстан Республикасының Президенті Н. Ә. Назарбаев Қазақстан халқына жолдауында жоғарыда келтірілген мәселелерді шешу үшін жеті басымдылықты көрсетті:

Бірінші басымдылық. Қазақстанның әлемдік экономикаға ойдағыдай кіруі – елдің экономикалық дамуының сапалық серпілісінің негізі. Бұған мынадай бағыттар кіреді: халықаралық маңызды «серпілістік» жобаларды іске асыру, индустрияны дамыту, әлемдік нарықтың белгілі бір тауашаларында бәсекеге қабілеттік бола алатын тауарлар мен қызметтерді өндіру; Қазақстанды экономикалық жаңарту мен халықаралық нарықтарда бәсекеге қабілеттігін нығайтудың қосымша құралы ретінде БСҰ-ға (ВТО) кіру; экспорттық-импорттық несиелеуді дамытуды мемлекеттік қолдау; ең жоғары халықаралық стандарттарға сай келетін академиялық орталықтар мен оқу орындарын құру; осы заманғы және бәсекеге қабілетті көлік-коммуникациялық инфрақұрылымды дамыту; табиғат ресурстарын пайдаланудың ашық саясатын іске асыру және т.б.

Екінші басымдылық. Қазақстан экономикасын тұрақты экономикалық өрлеудің іргетасы ретінде одан әрі жаңарту мен әртараптандыру. Мұның мынадай бағыттарына көңіл

бөлу қажет: ақша-несие саясаты; қадағалау тәртібі мен тиімді салық саясаты; экономиканың отын-энергетика және өндіруші секторларының тиімділігімен экономикалық қайтарым деңгейін арттыру; мемлекеттік активтерді тиімді басқару; нарықтық қағидаттар негізінде мемлекет пен жекеменшік сектор арасындағы экономикалық өзара қатынастардың тиімділігін арттыру; кәсіпкерлікке кең ауқымды мемлекеттік қолдауды іске асыру, шағын және орта бизнестің тұғырын кеңейту мен нығайту; өңірлік әлеуметтік даму мен кәсіпкерлік корпорацияларын құру есебінен экономикалық өркендеудің өңірлік дамыту қажеттігіне сай келетін аумақтық даму.

Үшінші басымдылық. Халықтың неғұрлым «әлжуаз» (уязвимый) топтарын қорғайтын және экономиканың дамуына қолдау көрсететін осы заманғы әлеуметтік саясат. Бұл басымдылықтар қатарына мыналар жатады: халықтың неғұрлым «әлжуаз» топтарына қолдау көрсету; әлеуметтік қолдау көрсету жүйесінің нарықтық экономика талаптарына сай қайта бағдарлануы; тұрғын үй құрылысы, денсаулық сақтау, қоршаған ортаны қорғау және экологиялық қауіпсіздікті қамтамасыз ету; бизнес әлеуметтік жауапкершілігінің халықаралық стандарттарын енгізу; еңбек ресурстарын дамытудың тиімді жүйесін құру.

Төртінші басымдылық. Осы заманғы білім беруді дамыту, кадрлардың біліктілігі мен оларды қайта даярлауды ұдайы арттыру және Қазақстан халқы мәдениетінің одан әрі өркендеуі. Осы заманғы білім беру және білікті кадрлар даярлау жүйесін дамыту. Адамның өмір бойы білім алуы үшін жағдай жасау.

Бесінші басымдылық. Демократияны одан әрі дамыту және саяси жүйені жақсарту.

Алтыншы басымдылық. Осы заманға қауіп-қатерлер мен қыр көрсетулерге қарсы бара-бар ұлттық қауіпсіздік стратегиясын іске асыру.

Жетінші басымдылық. Қазақстанның мүдделерін, өнерлік және әлемдік дамудың серпінін ескеретін теңдестірілген және жауапты сыртқы саяси бағытты одан әрі іске асыру.

Жалпы бұл ұзақ мерзімді қамтитын стратегияны орындау, оның барлық басымдылықтары мен бағыттарын іске асыру тек тиімді басқару әдістерін қажет етеді. Стратегияның негізгі мақсаттары көп жылдар бойы жүйелі түрде іске асу үшін индикативті жоспарлар,

салалық және аймақтық бағдарламалар басқару тәжірибесінде кеңінен қолдануы керек.

18. Қазақстан Республикасының 2020-шы жылға дейінгі стратегиялық даму жоспары

Бұл жоспардың Қазақстандағы стратегиялық менеджментте алатын орны ерекше. Бұл республиканың басқару жүйесінде екінші стратегиялық жоспар.

АҚШ-тағы ипотекалық облигациялар нарығының құлдырауынан басталған (2007ж.) қаржы-экономикалық дағдарыс іс жүзінде әлемнің барлық мемлекеттерін қамтыды. 2009-шы жылдың басында әлемдік сауда көлемінің өсу қарқыны 50-ден астам пайыздық тармаққа: жылына 20 пайыздық жылдық өсімінен 30 пайыздық төмендеуге дейін азайды.

Жаһандық экономиканың дамуын бағалау, оны қалпына келтіру баяу жүреді дегенге негізделеді.

Таяу он жылдықта азық-түлік қауіпсіздігі әлемдік қоғамдастықтың үнемі назар аударатын саласы болады.

Ағымдағы жаһандық дағдарыс әлемдік экономикада өзара байланыстың жоғары дәрежеде болуының да өз кемшілігі бар екенін көрсетті.

Қазақстанның 2020-шы жылға дейінгі стратегиялық менеджментінің ерекшеліктері жоспарда көрсетілген түйінді бес бағытпен сипатталады.

Таяу он жылдықта түйінді бес бағыт мемлекет қызметіндегі басымдылықтар болады:

- 1) дағдарыстан кейінгі дамуға дайындық;
- 2) инфрақұрылымды индустрияландыру мен дамыту арқылы әртараптандыруды жеделдету есебінен экономиканың тұрақты өсуін қамтамасыз ету;
- 3) болашаққа салынған инвестициялар (тұрақты экономикалық өсуге, адам капиталының бәсекеге қабілеттілігін арттыру және т.б.);
- 4) халықты сапалы әлеуметтік және тұрғын үй коммуналдық қызметтермен қамтамасыз ету;
- 5) ұлтаралық келісімді, қауіпсіздікті, халықаралық қатынастардың тұрақтылығын қамтамасыз ету.

Келтірілген түйінді бағыттардың қысқаша сипаттамасы:

Бірінші түйінді бағыт – дағдарыстан кейінгі дамуға дайындық. Бұл бағыт бірінші он жылдық кезеңінде нәтижесі көрінетін шараларды қамтиды. Ол шаралар – біршама қолайлы бизнес орта құру, қаржы секторын нығайту және құқықтық жүйені жетілдіру.

Стратегиялық жоспар – 2020-ны іске асырудың алғашқы жылдары мемлекет отандық кәсіпкерлер үшін де және халықаралық инвесторлар үшін де бизнес жүргізудің құнын азайтуға бағытталған белсенді шараларға бастама жасайды.

Бизнесахуалды жақсарту жөніндегі стратегиялық мақсаттарының кейбіреулері: 2020 жылға қарай экономиканың шикізат емес секторларына салынатын отандық және шетелдік инвестициялар (өнеркәсіп, ауыл шаруашылығы өнімдерін қайта өңдеу, қызметтер) кемінде 30%-ға ұлғаяды; жалпы ішкі өнімдегі тікелей шетел инвестицияларының үлесі он пайыздық деңгейге ұлғаяды; ЖІӨ-дегі шағын және орта бизнестің үлесі 7-10%-ға ұлғаяды және т.б.

Экономиканы қалпына келтіру кезеңінде қаржы жүйесін мемлекеттік қолдау сақталады. Жалпы алғанда, қаржы секторының дамуы елдің үдемелі индустриялық-инновациялық дамуы үшін қаржы ресурстарын тартуға бағытталады.

Отандық құқықтық жүйені жаңғыртудың тұжырымды ұстанымдары және оның 2020 жылға дейінгі дамуының негізгі бағыттары Қазақстан Республикасының 2010 жылдан 2020 жылға дейінгі кезеңге арналған құқықтық саясат тұжырымдамасында айқындалған.

Екінші түйінді бағыт – экономиканы әртараптандыруды жетілдіру. Стратегиялық жоспарды іске асыру кезеңінде үдемелі индустрияландыру жолымен экономиканы әртараптандыру жеделдетіледі. Әртараптандыруды жүзеге асыру үшін қолайлы экономикалық орта қалыптастыру қажет; бұл мәселені қолдау үшін макроэкономикалық жетілдіруді талап етеді; ұлттық инновациялық жүйені құруды қарастырған жөн. Себебі шетелдік тәжірибені талдау әлемінің барлық үздік инновациялық жүйелері көп жағдайда елеулі мемлекеттік қолдауға ие болатындығын айғақтайды.

Сонымен қатар бұл түйінді бағытты іске асыру үшін табысты индустрияландыру қағидаттарын басшылыққа алу керек. Қазақстанды индустрияландыру мынадай қағидаттарға негізделеді:

1) мемлекеттік және жеке меншік секторлардың рөлдерін нақты анықтау;

2) компаниялар мен мемлекеттік органдардың қызметінің ашықтығын арттыру;

3) тауарлар сапасы және жұмыстар мен қызмет көрсетулердің өнімділігінің өсуі, олардың құнын төмендетудің жетекші факторы ретінде бәсекелестікті қамтамасыз ету.

Экономиканы әртараптандырудың стратегиялық мақсаттары 2020 жылға қарай:

1) Жалпы ішкі өнім (ЖІӨ) құрылымындағы өңдеу өнеркәсібінің үлесі кемінде 13%-ды құрайды;

2) шикізаттық емес экспорттың көлемі өңдеу өнеркәсібінің жиынтық өндірісінің кемінде 50%-ын құрайды;

3) өңдеу өнеркәсібіндегі еңбек өнімділігі кем дегенде 2 есе ұлғаяды;

4) агроөнеркәсіптік кешендегі еңбек өнімділігі кемінде 4 есеге ұлғаяды;

5) шикізаттық емес сектордың өзіндік құнындағы көлік шығыстардың үлесі кемінде 15%-ға қысқарады;

6) ЖІӨ энергия сыйымдылығы кемінде 25%-ға азаяды, инновациялық белсенді кәсіпорындар үлесі 20%-ға дейін ұлғаяды.

Үшінші бағыт – болашаққа салынған инвестициялар – Қазақстанның адам ресурстарының сапасын ұзақ мерзімді кезеңде арттыруға үшін қажетті шараларды қамтиды (білім, денсаулық сақтау, еңбек ресурстары).

Экономикалық пайдалар болашақта жұмыс күшінің сапасы мен өнімділігін елеулі түрде арттыратын білім беру мен денсаулық сақтауға инвестициялар салумен тығыз байланысты.

Үшінші бағыттағы еңбек ресурстарының санын ұлғайту үшін мынандай стратегиялық мақсаттар қойылады: 2020 жылға қарай Қазақстан халқы санының өсуі 10%-дан кем емес көрсеткішті құрайтын болады; шетел жұмыс күшін қарастырудың мемлекеттік квотасы шеңберінде иммигранттар арасында білікті мамандардың өсуі – 50%-ға дейін қамтамасыз етіледі.

Төртінші түйінді бағыт (халықты әлеуметтік қорғау, тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық). Бұл стратегияның мақсаттары 2020 жылға қарай:

а) жұмыссыздық 5%-дан төмен деңгейде болады;

б) халық арасындағы жұмыспен қамтамасыз етілген жоғары санаты бар жұмыс күшінің үлес салмағы 50%-ға дейін өседі;

в) ірі және орта кәсіпорындардың ұжымдық еңбек қатынастары жүйесі 90-95%-ға қамтамасыз етіледі;

г) зейнетақы жүйесінің барлық деңгейлерінде зейнетақының барабар және әлеуметтік әділ деңгейі қамтамасыз етіледі;

д) елдің әр өңіріндегі тұтынушылардың кемінде 70%-ы коммуналдық қызмет көрсету сапасына қанағаттанады.

Бесінші түйінді бағыт – ұлтаралық келісім, қауіпсіздік халықаралық қатынастардың тұрақтылығы, ішкі тұрақтылықты қолдау. Ішкі саяси салада 2020 жылға дейінгі кезеңде бейбітшілік пен келісімді, Қазақстан қоғамының орнықтылығы мен тұрақтылығын сақтау негізгі мақсаттар болып қала береді.

Қазақстанның 2020-шы жылға дейінгі бес түйінді бағыты негізгі ұтымды макроэкономикалық саясат болып табылады.

Бұл стратегиялық жоспар елдің «Қазақстан-2030» бас стратегиясының негізгі идеясын жүзеге асырудағы шешуші кезең және соның нақтылы бағыттары мен көрсеткіштерін орындауда ерекше рөл атқаратынын көрсетеді. Сонымен қатар ол стратегиялық басқару тек жәй болжамы ғана емес екенін және ол қамтитын үдерістер мен үрдістер өмірдегі шынайы құбылыстар екенінің айғағы.

19. Қаржы құрылымдарының стратегиясы

Қаржылық менеджмент стратегиясының рөлі

Қаржылық менеджмент жөніндегі іс-әрекеттің ауқымы кең. Оның ең басты саласы – инвестициялық саясат. Қаржылық менеджментті тәжірибеде қолдану үшін белгілі бір өлшем-белгілер керек.

Қаржыны өндіріске, құнды қағаздарға салу мынандай жағдайларда инвестициялаудың өлшем-белгілері болып саналады:

1) бұл салымнан түсетін таза пайда қаржыны банк депозитіне орналастырудан түсетін таза пайдадан артса;

2) инвестицияның пайдалылығы инфляция деңгейінен жоғары болса;

3) бұл жобаның уақыт факторы мен (ақшаның уақытша құны) есепке алғандағы пайдалылығы балама жобалардың тиімділігінен жоғары болса;

4) кәсіпорын активтерінің тиімділігі жобаны іске асырғаннан

кейін ұлғаяды (немесе, тым болмаса, кемімейді және кез келген жағдайда қарыздық қаражат бойынша орташа есептік мөлшерлемені (яғни, қаржылық тетіктің дифференциациясы жағымды болады) көтереді;

5) қаралатын жоба шығын қайтарылатын мерзім, өндірістің ұтымды ассортименттік құрылымын қалыптастыру және т.б. тұрғысынан кәсіпорынның стратегиялық жүйесіне сай келеді.

Қай кәсіпорынның болса да басты өлшем-белгілерін анықтау өзінше дара. Ол сол кезеңде көзделетін стратегиялық қаржылық мақсаттарға байланысты.

Қаржылық менеджмент стратегиясының міндетті қызметтерінің бірі – инвестициялық жобаны талдау. Бұрыннан белгілі, инвестиция – уақыт жағынан ұзаққа созылатын процесс. Бұл қаржылық менеджерге инвестициялық жобаларды талдау кезінде бірқатар жағдайларды ескеру қажеттігін еріксіз еске салады:

- біріншіден, жобалардың тәуекелшілдігі, өйткені қайтарымдылық мерзімі ұзақ болған сайын жоба тәуекелді бола түседі;

- екіншіден, ақшаның уақытша құнын, өйткені уақыт өте келе ақша өзінің құндылығын өзгертеді;

- үшіншіден, жобалар кәсіпорын акционерлерінің мүлкі мен кірістерін ең көп шамаға жеткізу жағынан алғанда, қаржы салымының баламалы мүмкіндіктерімен салыстырғанда, тартымды-ақ.

Нақ сол инвестициялық саясаттың көмегі арқылы кәсіпорын өзінің мүмкіндіктерін экономикалық дамудың ұзақ мерзімді тенденциялары мен оларға бейімделуді болжауға (алдын ала білуге) орай жүзеге асырады.

Банктегі стратегиялық менеджмент

Банктің стратегиялық жоспарлауы. Стратегиялық жоспарлау деп ағымдағы және келешектегі жоспарларын және олардың уақтылы орындалуын бақылау деп айтамыз. Банктердің көпшілігінде басқару процесі үш деңгейде өтеді. Шешімдерді мыналар қабылдайды:

- а) жоғары басшылық;
 - б) бөлімше басшылары;
 - в) мамандандырылған функционалды бөлімдердің басшылары.
- Стратегиялық жоспарлар, әдетте, 3–5 жыл мерзімге дейін

құрылады.

Стратегиялық жоспарлаудың кейбір жалпы жағдайлары бар:

- банктің жалпы стратегиясын сарапшылар тобы әзірлейді және алғашқы инвестиция бөлінгенге дейін жоғары басшылық мақұлдап, қолдауы тиіс;

- стратегия жасап шығару барысында нақтылы іске асатын мақсаттар қойылып, оларға жетудің нақты жоспарлары жасалады;

- ұсынылатын жұмысты орындайтын мамандар аясы анықталады;

- қызметкерлерді, менеджерлерді және техникалық еңбеккерлерді даярлаудың стратегиясы ойластырылады;

- стратегиялық және ағымдағы жоспарлар үйлестіріледі;

- негізгі құрам мен тиісті тәртіппен даярланады;

- жоғары басшылық тарапынан стратегиялық жоспарлардың орындалуын үнемі бақылау жүзеге асырылады.

Банктегі қаржылық менеджмент мыналарды басқарады:

- банктің меншікті капиталын;

- активтерін;

- қарыздың (заем) қаражатын;

- пассивтерін;

- таза табысты;

- инвестициялық портфельді;

- коммерциялық банктің өтемпаздығы.

Меншікті капитал – АҚ, не болмаса ЖШС (жауапкершілігі шектеулі серіктестік) нысанында құрылған коммерциялық банктің қай-қайсысының да қаржылық ресурстарының қажетті, ажырамас бөлігі. Меншікті капиталды жарғылық қор түрінде қалыптастыру дегеніміз – коммерциялық банктің іс-әрекеті басталуы алдындағы ізашар, міндетті түрде болатын кезең.

Меншікті капиталды басқару сапасы былайша бағаланады:

а) тартылған капиталдың (облигациялар, ұзақ мерзімді сипаттағы вексельдер) акционерлікке қатынасын анықтау (50%-тен аспауы тиіс);

ә) дивиденд төлемдерін ұқсас банктер тобы бойынша тиісті орташа көрсеткіштермен салыстырумен жүргізеді.

Әлемдік банк тәжірибесінде банк капиталының жеткіліктілігін бағалаудың негізгі көрсеткіштері мыналар:

- банк жарғылық капиталының ең аз шамасы;

- I және II деңгейдегі капитал арасындағы арақатынас (негізгі

және екінші реттегі);

- тәуекелді ескеріп, I деңгейдегі капиталдың активтерге қатынасы ретінде есептелетін капиталдың жеткіліктілік коэффициенті;

- «левередж» коэффициенті;

- жиынтық капитал мен активтердің өсуі қарқының арақатынасы;

- активтердің сапасы.

Отандық тәжірибеде банктің меншікті капиталына мыналар кіреді:

- жарғылық капитал;

- резервтік капитал;

- әр түрлі қорлар;

- ағымдағы жылдың таза табысы.

Банктің белсенді операциялары банктің елеулі және белгілі бір бөлігін құрайды.

Активтерді басқарудың негізгі қағидаларына мыналар жатады:

- активтер құрылымының мақсатқа сәйкес жөн-жосығын сақтау;

- белсенді операцияларды әртараптандыру (диверсификациялау);

- тәуекелділікті бақылау және резервтер құру;

- активтердің табысты болуын қалау.

Басқару жүйесіндегі коммерциялық банк. Стратегиялық менеджмент коммерциялық банкті басқару мәселелерін қаржы нарығының объектісі ретінде қамтиды.

Отандық банк жүйесін реформалау процесі елдің қаржылық секторын дамытуда өзінің жетекші орында екендігін көрсетті. 2003 жылдың 1 қаңтарында Қазақстанда жұмыс істейтін банктердің жалпы саны 38-ге жетті, оның ішінде мемлекеттік – 2.

2002 жылдың ішінде банктердің жиынтық мемлекеттік капиталы 32%-ға (37,9 млрд теңге) асты және 161,2 млрд теңгені құрады. Банк капиталдануының айтарлықтай өсуі жалпы банк жүйесінің баянды тұрақтылығының артуын айғақтайды. Сонымен бірге, 2003 жылдың 1 қаңтарында 33 банктің жиынтық меншікті капиталы 1 млрд теңгеге тең болды немесе артты. Капиталдандыру мен банктердің ресурстық базасының өсуі жағ-дайында депозиттердің едәуір түсімі есебінен банк активтерінің ұлғаюы жалғаса береді. 2002 ж. ішінде банктің жиынтық активтері 40,2%-ке өсті және 1145 млрд теңге сомасын құрады.

Республикада банк жүйесінің нығаюы мен қаржылық қызмет көрсететін қазақстандық сатушылардың тұтынушыларының

мүддесін қорғауға мүмкіндік беретін шаралар қабылдануда. Оларға мыналар жатады, мысалы:

- халықтың және зейнетақы қорларының ақшалай салымын 1999 ж. теңгенің құбылмалы бағамын енгізу кезінде құнсызданудан қорғау мақсатымен теңгелік депозиттерді айырбастау (конвертация) (бір валютаны қолданыстағы валюталық бағам бойынша басқасына айырбастау; қағаз ақшаны алтынға айырбастау мүмкіндігі);

- депозиттердің (оның ішінде заттай және талап етілгенге) кепілді міндетті сақтандыру қорының пайда болуы;

- 2000 ж. наурызында «ҚР банк құпиялары мәселелері жөніндегі кейбір заңнамалық актілеріне өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы» ҚР Заңын қабылдау.

Коммерциялық банк стратегиясын құрудың типтік сызбасына мыналар кіреді:

а) жалпы мақсат;

ә) уақытша ауқым;

б) стратегиялық бағдар: банктің болашақтағы рөлі; басқару міндеттері;

в) банк жағдайын талдау: банк мәртебесін бағалау; бәселестік ұстаным; тұтынушылармен қарым-қатынас; қаржылық жағдай;

г) іс-әрекеттің жаңа ауқымын игеруде артықшылықтарды анықтау: жаңа қаржылық қызмет көрсету; жаңа қаржылық құралдар; жаңа тұтынушылар;

ғ) жаңа өндірісті құру жоспарын жасау;

д) нақты қаржылық міндеттерді анықтау;

е) банктік әлеуеттің дамуы;

ж) стратегиялық жоспарлау мен жедел жоспарларды үйлестіру;

з) қосарланушы талдау жүргізу.

Коммерциялық банктің несиелік операцияларын басқаруға мыналар кіреді:

1) несиелік қатынастар технологиясы;

2) несиелік тәуекелділік.

Коммерциялық банктің пайдасын басқарудың құрамдас элементтері – бұлар:

- банк кірістерін басқару;

- банктің таза табысын қалыптастыруды бақылау;

- сандық және сапалық тұрғыдан алғанда банктің табыстылығы мен таза табыс деңгейін бағалау;

- банктік өнім мен көрсетілетін қызметтің тиімділігін бағалау.

Коммерциялық банктің өтеу алатындығы (өтемпаздығы) оның іс-әрекетіне берілетін сапалық сипаттама болып табылады. Ол коммерциялық банктің активтерді ақшалай қаражатқа уақтылы және шығынсыз есебінен салымшылардың қажеттілік-тілектерін қанағаттандыруға қабілеттілігін көрсетеді.

Құнды қағаздар стратегиялық менеджмент институты ретінде

Құнды қағаздар экономикалық категория ретінде – заңды мәртебеден гөрі, оның мүліктік жағдайына байланысты ерекшелікті әмбебап тауар, оны қарызға алып немесе инвестициялайтын иесі кәсіпкерлік кіріс (дивиденд немесе пайыз) алу мүмкіндігіне ие болады.

Құнды қағаздардың экономикалық рөлі – ұдайы өндірістік процестерді қаржыландыру үшін ұсақ жинақтарды шоғырландыру жолымен ірі инвестиция жасауда. Бұл орайда жекешелендіру құнды қағаздардың функционалды бағытталуын ерекше айқындап, олардың кейбірін алдыңғы қатарға шығарады.

Елдің секьюритизациялау (бағалы қағаздарды несие капиталының жанама құралы ретінде пайдалану барысын кеңейту, сондай-ақ басқа құралдарға бағалы қағаздарға тән нысан беру) саясатын (тікелей банктік мемлекеттік бюджетті үкіметтің борыштық міндеттемелерімен ауыстыру, оларды коммерциялық банк және басқа инвестор арқылы сату) жүргізу бағалы қағаздар нарығын одан әрі дамыту үшін объективті алғышарттар жасайды. Нарықты өнеркәсіптік, көліктік, құрылыстық және аграрлық кәсіпорындардың акцияларымен толтыру, инвестициялық сапасы жағынан ең жақсы бағалы қағаздарды іріктеу, капиталдың материалдық өндіріс саласына іс жүзінде қайтадан құйылуы – өркениетті елдердегі қаржы нарықтарының біртұтас жүйесін қалыптастыру жолы осындай.

Құнды қағаздың төрт бағасы бар: атаулы (номиналды); баланстық; жойылу; биржалық және биржадан тыс айналымдағы бағамдық.

Стратегиялық менеджментте және әсіресе тәжірибеде құнды қағаздардың жіктелімдік белгілері маңызды рөл атқарады. Бұл жіктелім мынадай түрмен ұсынылады:

- жүзеге асқан құқықтардың сипаттамасы бойынша: міндетті-құқылы бағалы қағаздар; акционерлік қоғамға қатысу құқығын растайтын сыртқы құқықтық құнды қағаздар;

- заңды деп тану (легитимизация) тәсілі бойынша: мәлімдеушілік; атаулы, ордерлік.

- кірістер тұрғысынан: тұрақты табыс бермейтін; тұрақты табыс беретін; пайызсыз;

- эмитенттер тұрғысынан: мемлекеттік; меншіктің кез келген түріндегі кәсіпорындар; қаржылық-инвестициялық институт, банк кәсіпорындары;

- эмиссия тұрғысынан: жаппай шығару (акционерлік қоғамның негізгі капиталын иелікке алу үшін);

- жеке шығару (міндеттемелерді жеке орындау).

Олар бастапқы салынған капитал үшін кіріс қалыптастыруға қатысу немесе талап ету құқығына ие болғандықтан, құнды қағаз деп аталады, сондықтан осыған байланысты активтерді бейнелейтін, оларды ауыстыратындар болып саналады.

Қазақстан нарығында айналатын құнды қағаздардың негізгі түрлерінің бірі – акциялар. Олар акционерлік қоғам мүлкіне қосылған салымды айғақтайды және акционерлік қоғамды басқаруға қатысу мен дивидендтер алуға құқық береді. Үлестік құнды қағаздар салынған қаражатты қайтаруға кепіл бермейді.

Акцияны құнды қағаздар ретінде айқындау Қазақстан Республикасы Азаматтық кодексінің 139-бабында берілген. Бұл бапта былай делінеді: «...ұстаушының (акционердің) акционерлік қоғамның дивидендтер түріндегі таза табысының бөлігін алуға, акционерлік қоғамның істерін басқаруға қатысуға және оны таратқаннан кейінгі қалған мүліктің бөлігіне құқығын растайтын құнды қағаз акция болып танылады.»

Бұл анықтама акционерлік қоғам акцияларының мынадай негізгі қасиеттерін атап көрсетеді:

1. Акциялар – акционерлік қоғамның мүлкіне меншіктілік дәрежесі, акция шығару – қарыз (заем) емес (облигациялар, депозиттік және жинақ сертификаттары және т.б.), акцияның ақырғы өтеу мерзімі болмайды, акция (классикалық жағдайда) – бұл өтелмейтін құнды қағаз (мәселен, облигацияға қарағанда).

2. Шектеулі жауапкершілік. Инвестор акцияға салған қаражат мөлшерінен артық ештеңе жоғалтпайды. Ол тұтастай алғанда

акционерлік қоғамның міндеттемелері бойынша жауап бермейді.

Акциялардың түрлері:

- атаулы, эмитент тізілімінде (реестрінде) тіркелген;
- қарапайым (жай) және артықшылықты;
- қорғаныстық – басқа акциялармен және т.б. салыстырғанда кіріс төлеуде жеткілікті тәуелсіз баянды, тұрақтылығын растаған ең табысты акциялар.

Стратегиялық менеджментте құнды қағаздар институтына (белгілі бір қоғамдық ережелерді қамтитын, құқық нормаларының жиынтығы) ерекше орын беріледі. Құнды қағаздар нарығына қатысты мемлекеттік саясатты әзірлегенде өзін-өзі реттеу үстем болатын қағидаға сүйенген жөн. Осыған байланысты мемлекеттік саясат аз болса да, жеткілікті болуы тиіс және сол ауқымдағы жеке кәсіпкерлікті көтермелеуді көздейді.

Құнды қағаздар нарығына мемлекеттік ықпал етудің мақсаттары мынадай:

- макроэкономикалық тепе-теңдікті қамтамасыз ету;
- бәсекеге қабілетті орта үшін жағдай жасау;
- құнды қағаздар нарығы агенттерінің мүдделерін құқықтық және экономикалық қорғау.

Құнды қағаздар нарығында жұмыс істейтін қаржы институттарының іс-әрекетін реттейтін рөл мемлекетке беріледі. Оның рөлінің күшеюі мемлекеттік шығыстардың сандық өсуіне және экономика тынысын тікелей реттеуді айтарлықтай кеңейтуден көрінеді.

Экономиканың жай-күйіне байланысты қоғамның экономикалық өміріне араласуы талап етілуі мүмкін. Мемлекетті ел ішіндегі әлеуметтік-экономикалық процестердің қалай өтіп жатқандығы бейжай қалдыра алмайды. Сондықтан ол нарықтық экономиканың маңызды элементтеріне басқарушылық ықпал жасайды.

Осы мемлекет аясында жұмыс істейтін кез келген шаруашылық жүйесі тәрізді нарықтың да жағымды және жағымсыз жақтары болады. Сондықтан, мемлекет экономикадағы нарықтық қиратушы салдарларына кедергі келтіретін шаруашылық жүргізудің тетігін жасауға тырысады.

Мемлекеттің экономикалық рөлі іс-әрекеттің (функциялардың) нақты түрлерінің жиынтығы болып атқарылады. Оларды мынандай белгілері бойынша бөліп көрсетеді:

- іс-әрекеттің түрі (мақсаты);
- қолданылатын қаражаты (қаржыландыру көздері) бойынша;
- іс-әрекет ауқымы жөнінен (барлық экономика немесе оның ауқымы, ұзақ мерзімді, қысқа мерзімді) және т.б.

Іс-әрекеттің түрлері (мақсаттары) бойынша оларды бөлу негізгі сипаттама болып табылады.

Құнды қағаздардың нарығы жұмыс істеу үшін мемлекет бірқатар бағыттар бойынша ықпал жасайды.

1. Нарықты құқықтық камтамасыз ету, оның қызмет ету аясының негізгі ережелерін заңмен бекіту және оларды анық сақтауға болатын тетікті (механизмді) жасау.

2. Мемлекет нарықта экономикалық қарым-қатынастар субъектісі ретінде танылады. Дамыған елдер тәжірибесі мемлекеттің қол астындағы қаржылық ресурстардың шоғырлануы қоғамдық ұдайы өндірістің негізгі үйлесімін қалыптастыруға, қаржылық-ақшалай тепе-теңдікке жетуге ықпал етудің тиімді тетігіне айналатындығын айғақтайды. Осы мақсатпен мемлекет айналымға мемлекеттік құнды қағаздарды шығару арқылы өзінің экономикалық рөлін жүзеге асырады.

3. Мемлекет нарықтың жай-күйіне ҚР Ұлттық Банктің ақша-несие саясаты арқылы әсер етеді. Құнды қағаздар менеджменті стратегиясын әзірлегенде, қор нарығы ақшалай масса мен айналымның өсуі әсер-ықпалына сергек үн қататын саясатқа сүйенеді және осы өсу қарқынына байланысты Ұлттық Банк банктің ақшалай резервін босату немесе бөгеу үшін несиені көтермелеу немесе тежеу саясатын жүргізеді.

Мемлекеттің қаржы нарықына ықпал ету тетігі жүйесіне мыналар кіреді:

- айналымдағы ақша массасы мен несие көлемін несие пайызы мөлшерлемесіне (қайта қаржыландыру мөлшерлемесіне) мемлекеттің әсер ету көмегімен бақылау;
- мемлекеттің салық саясаты;
- Үкіметтің депозиттер, несиелер, қарыздар бойынша кепілдіктері;
- мемлекеттің сыртқы экономикалық саясаты (шетелдік валютамен, алтынмен жасалатын операцияларды реттеу, экспортты көтермелеу жөніндегі шаралар);
- мемлекеттің сыртқы экономикалық қызметі (саяси

байланыстарды және т.б. өрістету және азайту).

Құнды қағаздар нарығы менеджментінде қор биржасы ерекше рөл атқарады. Ол құнды қағаздардың қалыпты айналымы үшін қажетті жағдайлар жасау мен олардың нарықтық бағаларын анықтау және олар жайлы ақпарат тарату іс-әрекетінің ерекше арқауы болып табылатын ұйым.

Қор биржасы Қазақстан заңнамаларына сәйкес тіркеледі және құнды қағаздар жөніндегі Ұлттық комиссиядан (қазіргі уақытта – құнды қағаздармен биржалық іс-әрекет жүргізуге) лицензия алады.

Қор биржасының іс-әрекеті мыналардың есебінен іске асады:

- мүше боп кіруге құқық беретін қор биржасының акциясын сату;

- қор биржасы мүшелерінің жүйелі түрде төленетін жарнасынан;

- биржада өткізілген әрбір мәміледен түскен биржалық алымнан;

- ақпараттық, кеңес берушілік және тағы басқа қызметтерді көрсеткені үшін төленетін қаржыдан;

- биржа қызметінен түскен басқа да табыстардан.

Құнды қағаздар нарығының өтей алатындығын (өтемпаздығын) қамтамасыз ету биржа іс-әрекетінің басым қағидасы болып табылады. Қор биржасының негізгі функциясы мыналар:

- олардың сенімділігін айқындау үшін, құнды қағаздарды нарыққа дейін сараптау;

- құнды қағаздармен жасалатын операцияларды топтау, сұраныс пен ұсыныстарды (котировка) салыстыру арқылы олардың нарықтық бағасын анықтау;

- құнды қағаздар мен мәміле, эмитенттер туралы ақпарат;

- капиталды тиімді салаға орналастыру жолымен нарықтық конъюнктураны реттеу, бұл экономиканың тұрақтылығы мен динамикалық тепе-теңдігін қамтамасыз етеді.

Сақтандыруды

дамыту стратегиясы

Сақтандырудың стратегиялық ерекшеліктері. Табиғатта әр түрлі астан-кестен өзгерістер, ал адамзат қоғамында – техногенді апаттар болып тұрады, олар әлеуметтік-экономикалық, психологиялық ауыр жағдайлар туғызады және олардың көпшілігі аяқ астынан болады. Бұл жағдайлардың өзіндік ерекшеліктері бар:

1) ауру, кәрілік, ажал және т.б. душар болған адамдардың жай-

күйі мен табиғат ерекшеліктері;

2) адамдардың еңбек қызметіне қатысуы, бұл қатысудың белгісіз және тәуекелге бел буатын сипаты (жарақаттану, мүгедектік, кәсіби аурулар);

3) өндірістің жайсыз табиғи-климаттық жағдайлары (күрғақшылық, суыту және т.б.);

4) табиғи апаттар (жер сілкіністері, су тасқыны, дауыл, құйын және т.б.);

5) авария мен кездейсоқ апаттар (жарылыстар, күйреп-қирау, өрт);

6) әр түрлі ахуалдан туындайтын халық шаруашылығы құрылымының бұзылуы (дағдарыс, күйзеліс, шиеленісу жағдайы және т.б.).

Бұл жағдайлар негізінде адам мен табиғат арасындағы объективті қарама-қайшылықтарды туғызады. Бұл жағдайлардың жағымсыз салдарларынан сақтау, қорғау қажеттілігі пайда болады. Сонымен қатар, осы құбылыстардан болатын шығынды өтеудің қажеттілігі объективті түрде пайда болады. Сақтандыру стратегиясының мәні осында.

Кейбір адамдар, тауар өндірушілер, жалпы қоғам табиғи-заттық қорлар да, азаматтардың жекелеген категорияларының әлауқатын немесе тіршілік қам-қарекетін қолдау, өндіріс процестерін жалғастыру мақсатымен ақшалай ресурстар да кіретін міндетті қаржы-құралдары болуы тиіс. Мұндай ақшалай қаражат резервтік және сақтандыру қорлары ретінде пайда болып, қалыптасады.

Белгісіз ахуалдар туғызған экономикалық қатынастар сақтандыруды дербес категорияға бөлуге себепші болады.

Бұл категорияның басқа құндық категориялармен, әсіресе қаржы категориясымен көп ұқсастықтары бар, бұған мыналар жатады:

- қатынастардың ақшалай сипаты;
- қайта бөліс процесіне қатысу (жалпы ішкі өнім құны);
- оның іс-әрекеті ақшалай қорлардың пайда болуы мен қолданылуына ұласады;
- қатынастардың міндетті сипаттағы кейбір түрі (қаражаттың белгілі бір үлесін аудару);
- ақшалай қорлар пайда болып, қолданылған барлық жағдайларда қатынастар баламалы (эквивалентті) бола бермейді (қатынастардың баламасыздығы).

Нарықтық қатынастар қалыптасатын жағдайларда бәрінен бұрын сақтандырудың әлеуметтік бағытталуынан байқалатын, сақтандырудың даму стратегиясы ерекше мағынаға ие болады. Ол адамдардың мүддесін, мүлкін, өндіріс процестерін қорғауға, барлық қоғамның әлеуметтік қорғалуына бағдарланған. Бұл контексте ол Қазақстанның барлық әлеуметтік-экономикалық дамуына бағытталған әлеуметтік бағдардағы нарықтық экономикасының түпкілікті мақсатына сәйкес келеді.

Қазақстандағы сақтандырудың даму стратегиясы. Сақтандыру қоғамда іс жүзінде бар өндірістік қатынастарды бейнелей отырып, дербес экономикалық категория ретінде көрінеді. Ол бір жағынан, жеке және заңды тұлғалар арасындағы ұйымдастырушылық қатынастардың ерекше тобы, екінші жағынан сақтандыру қызметі ұсынылуына маманданған ұйымдастыру-шылық құрылымның белгілі бір тобы және нарықтық қатынастардың элементі болып табылады. Экономикадағы нарықтық тенденциялардың дамуымен – кәсіпкерлік іс-әрекеттің кеңеюімен – тәуекелділіктің бар болуымен – сақ-тандыруға деген қажеттілік өсе бастайды. Сақтандыру ұйымдары іс-әрекетінің ауқымына сақтандырудың жаңа объектілері мен субъектілері тартылады.

Біздің елімізде 2000 ж. 27 қарашада ҚР Президенті Жарлығымен бекітілген «2000–2002 жылдары Қазақстан Республикасындағы сақтандыруды дамытудың Мемлекеттік бағдарламасы» сақтандыру ісіне жағымды әсер етті.

Бұл бағдарламаның мақсаты – мемлекеттің, азаматтардың және шаруашылық жүргізуші субъектілердің мүдделерін қорғаудың нақты құралы болуға мүмкіншілікті қазіргі заманғы, тұрақты ұлттық сақтандыру нарығын қалыптастыруда, сондай-ақ мемлекеттік әлеуметтік саясат құрамдастарының бірі ретінде тиімді сақтандыру жүйесін құруда.

Бұл бағдарламаның басым бағыттары мыналар:

- ұлттық сақтандыру жүйесі негіздерін жетілдіру;
- сақтандыруды қолдану ауқымын кеңейту;
- сақтандыру өнеркәсібінің инвестициялық әлеуетін белсенді қолдану;
- өмір мен денсаулықты сақтандырудың аннуитеттер жүйесін (сақтандыру ісінде рента немесе зейнетақыны сақтандыру бойынша жыл сайынғы төлемдер шамасын көрсетеді), басқа да

сақтандырудың әлеуметтік мәнді түрлерін тездетіп дамыту;

- ұлттық сақтандыру нарығының инфрақұрылымы мен әлеуеті;

- сақтандыру нарығы мен сақтандыру іс-әрекетін қадағалау және бірқатар басқаша басым бағыттарды мемлекеттік реттеудің күшеюі.

Өтпелі экономика жағдайында сақтандыру институтының ерекше мәні бірқатар факторлармен анықталады.

Біріншіден, сақтандыру мемлекет тарапынан көзделген шаралардың сипаты мен ауқымына қарамастан халық пен ұйымдардың әр түрлі мүддесін қосымша қорғауға мүмкіндік туғызады.

Екіншіден, қазіргі жағдайларда сақтандыру тетігін пайдалану елдегі кәсіпкерлік қызметтің тездетіп дамуын, Қазақстан экономикасы салаларының ерекшеліктерін, оның климатын, географиялық орналасуын, экология деңгейін ескеріп, қолданылатын өндіріс технологиясын одан әрі жетілдіруді қамтамасыз етеді.

Қазіргі заманғы сақтандыру өнеркәсібін құру мемлекет үшін мынадай мүмкіндіктер туғызады:

- табиғи-техникалық сипаттағы болжанбаған шығындардың орнын толтыру жағынан мемлекет бюджетке түсетін салмақты азайту;

- нарықтық экономика қағидаларындағы сақтандыру арқылы (зейнетақы жинақтарын төлеу, еңбекке қабілеттілікті жоғалтқандарға немесе асыраушысынан айрылғандарға және жұмыссыздарға арналған жәрдемақылар, медициналық шығыстарды төлеу) әлеуметтік қамсыздандырудың жекелеген мәселелерін шешу;

- халық пен ұйымдардың жинақтарын ұлттық экономикада ұзақ мерзімді негізде тарту.

Республикада сақтандыру нарығы тұрақты дамып келеді. 2003ж. 1 қаңтарындағы жағдай бойынша елде сақтандыру қызметін іске асыруға құқық беретін лицензияға 33 сақтандыру ұйымдары, соның ішінде 1 – өмірді сақтандыру жөнінде, 3 – резидент еместердің қатысуымен ие болды. 5 сақтандыру брокері қызметін іске асыруға, 26 актуарийге (сақтандыру техникасы бойынша мамандар) – сақтандыру нарығында актуарлық қызметті іске асыруға құқық беретін лицензия берілген. Қазақстанда барлық сақтандыру ұйымдарының 280-ге жуық филиалы мен өкілдіктері бар.

2002 ж. сақтандыру ұйымдарының меншікті капиталы 22,2%-ға және 2003 ж. 01 қаңтарда 6,1 млрд теңге құрады, жиынтық активтер 24 млрд теңгеге дейін 36,6%-ға артты.

Стратегиялық менеджментте сақтандырудың өз ерекшеліктері болады. Сақтандыру қызметі мыналарға негізделеді:

- сақтандыру тәуекелді бағалаумен, сақтандырушылардың кірістері мен шығыстары арасындағы ұтымды тепе-теңдікті анықтаумен байланысты сақтандыру экономикасына;
- сақтандырушылардың шығынын толтыру мен сақтандыру өтемін төлеу үшін сақтандырушылар қаржысының жеткіліктілігін бағалау;
- сақтандыру нарығының субъектілері арасындағы қатынастарды, сақтандыру шартын реттейтін құқықтық ерекшелікті саласы ретіндегі сақтандыру құқығы.

Қаржылық міндетті қызмет аясы сақтандыру мен сақтандыру ұйымдарының экономикадағы айтарлықтай рөліне себепкер болады (нарық капиталында қаржының сақтандыру қызметіне арналған баға арқылы қайта құйылуы сақтандырушының және т.б. бюджетін тұрақтандырады).

Нарықтық өзгерістер барысында елде сақтандыру жүйесі реформаланды, нәтижесінде сақтандыру нарығына тиісті сақтандыру ісіне мемлекеттік монополияға көшу жүзеге асты.

Сақтандыруды дамыту жөніндегі стратегиялық сипаттағы болашақ «2003-2015 ж.ж. арналған Қазақстан Республикасы индустриалды-инновациялық даму стратегиясын» қабылдау және оны жүзеге асырумен байланысты. Бұл стратегияны іске асырудағы алғашқы қадам – ҚР Үкіметінің (2003 ж. мамыр) Қаулысымен «Эксперттік кредит пен инвестицияны сақтандыру жөніндегі мемлекеттік сақтандыру корпорациясы» акционерлік қоғамын құру. Мемлекеттің толық қатысуымен жасалған корпорацияның жарғылық капиталы 7,7 млрд. теңгені құрады.

Корпорацияны құру мақсаты – осы стратегияны жүзеге асыруға жәрдемдесу.

Корпорация объективті сыртқы экономикалық және реттеуші тәуекелділік бар кездегі ықтимал шығындардан отандық экспорттаушы-инвестицияларды сақтандырып, қорғауды қамтамасыз етуге арналған.

Екінші бөлім: Қазақстандағы стратегиялық менеджмент

Негізгі сұрақтар

1. Өтпелі кезеңдегі республикадағы саяси-экономикалық басқарудың негіздемесі
2. Өзін-өзі басқару концепциясы – стратегиялық менеджменттің ғылыми негізі
3. Н. Ә. Назарбаевтің «Қазақстанның егемендігі мемлекет ретінде қалыптасуы мен дамуының стратегиясы» (Жалпы сипаттама)
4. Экономиканың даму стратегиясының бағыттары мен бағдарламалар (Н. Ә. Назарбаевтың еңбегі бойынша)
5. Қазақстандағы аймақтық стратегия
6. Аймақтық стратегияның ерекшеліктері
7. «Қазақстан – 2030» елдің бас стратегиясы
8. Бас стратегияның бірінші онжылдығы
9. Тұрақты даму тұжырымдамасының басымдылықтары мен мақсаттары
10. Тұрақты даму стратегиясының орындалу кезеңдері мен қағидаттары
11. Индустриалды-инновациялық даму стратегиясының жалпы сипаттамасы
12. Индустриалды-инновациялық даму стратегиясын іске асыру кезеңдері
13. Индустриалды-инновациялық даму стратегиясын іске асыру шаралары
14. Бәсекеге қабілетті елдердің қатарына кіру стратегиясының басымдықтары
15. ҚР-ның 2020-ға дейінгі стратегиялар жоспардың (СЖ - 2020) жалпы сипаттамасы
16. СЖ – 2020-дағы түйінді бағыттар
17. Қаржылық менеджмент стратегиясының рөлі
18. Банктің стратегиялық жоспарлары
19. Басқару жүйесіндегі коммерциялық банк
20. Құнды қағаздар экономикалық категория ретінде
21. Құнды қағаздардың нарығы және мемлекеттің қолдауы
22. Сақтандырудың стратегиялық ерекшеліктері

23. Қазақстандағы сақтандырудың даму стратегиясы
24. Реттеуші нарықтық экономикаға өту тұжырымдамасы
25. Нарық жүйесін ұйымдастыру мен реттеу тетіктері
26. «Қазақстан – 2030» стратегиясындағы ұзақ мерзімді басымдықтар және олардың қысқаша сипаттамасы
27. Аймақтық топтар және оларды мемлекеттік реттеу
28. «Қазақстан - 2030» стратегиясының бірінші онжылдықтағы нәтижесі
29. Индустриялық-инновациялық стратегиясын іске асыру институттары
30. Стратегиялық жоспар – 2020-дағы әртараптандыру мақсаттары
31. Мемлекеттік бюджет тартылығынан өтпелі кезеңге шығу шаралары
32. Нарықтық қатынастарға өтудің негізгі стратегиялық бағыттары
33. Дағдарысқа қарсы реформалар бағдарламалары
34. Қазақстанда кәсіпкерлікті басқару стратегиясының негізгі бағыттары
35. Республикада кәсіпкерлікті дамытудың құқықтық негіздемесі
36. Мемлекеттік кәсіпкерлікте қолданылатын тұтқалар
37. Алғашқы кезеңдегі республикадағы бюджет тапшылығы
38. Нарықтық қатынастарға өтудегі стратегиялары
39. Дағдарысқа қарсы реформа шараларының рөлі
40. Республикада кәсіпкерлікті дамыту мәселелері
41. Республикадағы кәсіпкерліктің факторлары мен тетіктері

Екінші бөлім бойынша негізгі әдебиеттер

1. Н. Ә. Назарбаев. Қазақстанның егеменді мемлекет ретінде қалыптасуы мен дамуының стратегиясы. РГЖИ «Дәуір». Алма-Ата, 1992.
2. Н. Ә. Назарбаев. Жаңа әлемдегі жаңа Қазақстан «Қазақстан-2030» стратегиясы Қазақстан дамуының жаңа кезеңінде. Алматы, 2007.
3. Н.Ә.Назарбаев.Қазақстан-2030.БарлықҚазақстандықтардың өсіп-өркендеуі, қауіпсіздігі және әл-ауқатының артуы. Ел Президентінің Қазақстан халқына Жолдауы. Егемен Қазақстан. 11.10.1997 ж.
4. Н. Ә. Назарбаев. «Қазақстан-2030» Стратегиясы іс үстінде: табыстың он жылы. Стратегияның 10 жылдығына арналған конференцияда сөйлеген сөзі. Егемен Қазақстан. 13 қазан 2007 жыл.
5. Қазақстан Республикасының 2020 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары. (ҚР Президентінің 2010жылғы 1 ақпанындағы № 922 Жарлығымен бекітілген).
6. К. Бердалиев. Менеджмент. Лекциялар курсы, Алматы, Экономика, 2005.
7. К. Бердалиев. Қазақстан экономикасын басқару негіздері. Оқу құралы. Алматы, Экономика, 2001
8. К. Бердалиев. Индикативтік жоспарлау. Оқу құралы. Алматы, Экономика, 2009.
9. Қазақстан Республикасының Азаматтық Кодексі.Алматы, 1995
10. Қазақстан Республикасының Сақтандыру қызметі туралы Заңы, 2000
11. Қазақстан Республикасының бағалы қағаздар нарығы туралы Заңы, 2003
12. «Қазақстан Республикасының банк және банк қызметі туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы, 1995 ж.
13. «Бағалы қағаздар мен қор биржасы туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. 1995 ж.
14. 2000-2002жж.арналған Қазақстан Республикасында сақтандыруды дамыту туралы мемлекеттік бағдарлама, 1997 ж.
15. Основы банковского менеджмента. Под общей ред. Я. И. Лаврушина,-М:ИНФРА.1995г.

16. Указ Президента РК «О стратегии территориального развития Республики Казахстан до 2015 года.» (28 тамыз 2006ж. № 167)

17. К. Бердалиев, С. Ы. Өмірзақов. Менеджмент негіздері. ҚазМБА, Алматы, 1994.

Үшінші бөлім. МЕНЕДЖМЕНТ

20. Басқару ілімінің дамуы

Басқару туралы идеялардың пайда болуы

Басқару туралы идеяның тамыры тереңде жатыр. Клод Ст. кіші-Джорждың (басқару саласының американдық теоретигі) «Басқару ойларының тарихы» атты кітабындағы «Басқару континуумы» тарауында біздің дәуірге дейінгі 5000 м.ж. бастап менеджменттің дамуы суреттелген. Ол туралы бірқатар мәліметтер (қысқартылып алынды) төмендегідей.

3-кесте – Менеджмент дамуының хронологиясы

Жылдары	Жеке тұлға немесе этникалық топ	Менеджменттің дамуына қосқан негізгі үлестері
Біздің дәуірге дейінгі 5000ж.	Шумерлер	Жазу; фактілерді тіркеу
4000	Мысырлықтар	Жоспарлаудың, ұйымдастырудың және бақылаудың керек екендігін мойындайды
2600	Мысырлықтар	Басқаруды орталықсыздандыру
1100	Қытайлар	Ұйымдастырудың, жоспарлаудың, басшылықтың және бақылаудың қажеттілігін мойындайды
400	Сократ	Менеджмент әмбебаптығының қағидаларын қалыптастырады
900	Әл-Фараби	Басшылыққа талап қояды

1832	Чарльз Баббедж	Ғылыми тәсілдемеге ерекше мән берді; мамандандырудың айрықша маңыздылығын мойындайды; еңбекті бөлу; еңбек қозғалысы мен уақыт шығынын зерттеу; өзіндік құнды есептеу
------	----------------	--

Менеджмент теориясының одан әрі дамуы ғылыми менеджмент жасалған XX ғасырдың басында жалғасын тапты. Дамудың бұл кезеңінде көптеген ғылыми бағыттар пайда болды. Бұл бағыттардың көрнекті өкілдері: Фредерик У. Тейлор, Анри Файоль, Мэри П. Фоллет, Макс Вебер, Норберт Винер, Игорь Ансофф, Майкл Портер және т.б.

Басқару ғылымының эволюциясын дәлірек әрі терең түсіну үшін басқару ойларының негізгі даму бағыттары туралы нақты ұғымға ие болу керек.

«Ғылыми менеджмент» мектебі

«Классикалық» («ғылыми менеджерлеу мектебі») кез келген ұйымды басқаруға жарайтын басқару қағидаларын әзірлеуге ұмтылды.

Бұл мектеп ең алдымен Ф. Тейлордың есімімен байланыстырылып аталады (XX ғ. басында). Оның негізгі теориялық ережелері «Управление фабрикой» (1903 ж.); «Принципы научного управления» (1911г.); «Показания перед специальной комиссией конгресса» (1912ж.) еңбектерінде баяндалған.

Ол еңбек өнімділігін арттыру қожайынға да, жұмысшыға да мол өнім әкеледі деп ұйғарған. Бұл үшін оның да, басқалардың да санасын ояту, яғни олардың сана сезімдеріне төңкеріс жасау қажет.

Фредерик Уинслоу Тейлор (20.03.1856 – 21.03.1915 жж.), көрнекті өнертапқыш, ол өз өмірінде 100-ден аса патент алған. Ол басқару ғылымының негізін қалаушы ретінде аталады. Оның құлпытасында былай деп жазылған: «Менеджмент ғылымының атасы».

Ф. Тейлор тұжырымдамасының негізгі ережелерін былайша бөліп көрсетуге болады:

- тәжірибеде қалыптасқан ескі, дәстүрлі жұмыс тәсілдерін

алмастыра алатын ғылыми фундаментті жасау, оның әрбір элементін ғылыми тұрғыдан зерттеу;

- ғылыми критерийлердің негізінде жұмысшыларды іріктеп, оларды жаттықтыру және үйрету;

- еңбекті ұйымдастырудың ғылыми тұрғыдан әзірленген жүйесін іс жүзіне енгізуде әкімшілік пен жұмысшылардың ынтымақтастығы;

- әкімшілік пен жұмысшыларға жауапкершілікті және еңбекті тең бөліп беру.

Ф. Тейлор әрбір операцияны қарапайым құрамдық бөліктерге бөлшектеудің және жұмсалған уақытты есептеудің көмегімен жұмыстың әлдеқайда озық тәсілдерін анықтаудың мүмкіндіктеріне сенді.

Ф. Тейлор еңбекақы жүйесінің елеулі түрде қайта құрылуына ықпал етті. Ол белгіленген нормалардың орындалуына қарай қатаң дараланған әрі сараланған түрде болды.

Ф. Тейлор шұғылданған жекелеген жұмысшының еңбегін оңтайландыру мәселелерімен қатар еңбекті ұйымдастырудың әлдеқайда жалпы қағидаларын әзірлеу қолға алынды.

«Классикалық» мектепке зерттеудің осы бағытының негізін Анри Файоль (1841–1925 ж.ж.) қалады.

Ол өзінің «Общая и промышленная администрация» атты негізгі еңбегінде әкімшілік қызметін талдаудың жалпы тәсілдемесін жасауға талпынды.

Оның пікірі бойынша, әкімшілік өзіне мына функцияларды (функцияларды қамту арқылы әлдеқайда кең ауқымдағы қызметті білдіретін басқару ісінің бір бөлігін) құрамақ:

- өндірістік;
- коммерциялық;
- қаржылық;
- несиелік;
- есептік-бухгалтерлік;
- әкімшілік.

А. Файоль кез келген әкімшілік қызметте, оның пікірі бойынша қолдануға жарайтын қағидаларды әзірледі. Оған жататындар: еңбекті бөлу, билік (бедел әрі жауапкершілік), тәртіп, біртұтас басшылық, сыйақы, теңдік, бастама, корпоративтік рух.

Ол, сонымен қатар, маңызды қағидаларды бөліп көрсетті:

басшылық пен бұйрықтың (әміршілдіктің) біртұтастығы.

Басқарудың «классикалық мектебі» одан әрі екі негізгі бағытта дамыды – өндірісті оңтайландыру, басқарудың жалпы мәселелерін зерттеу.

Бұл арада Г. Эмерсонның, Л. Урвиктің, М. Вебердің және Г. Фордтың еңбектерін бөліп айтуға болады.

Г. Эмерсон «Двенадцать принципов производительности труда» атты еңбегінде кәсіпорынды басқарудың мына қағидаларын қарастырып, қалыптастырды:

- әрбір басшы мен оның әр түрлі деңгейдегі бағыныштылары қол жеткізуге ұмтылатын нақты белгіленген мақсаттар;

- алдағы кезеңнің мақсаттарын қоса ескеретін әрбір жаңа үрдісті талдаудың мағынасы айқын тәсілдемесі;

- білікті кеңес (кеңес беру) – арнайы білімдердің қажеттілігі. Шынайы білікті кеңес тек алқалылық (коллегиальный) қана бола алады;

- тәртіп;

- қызметкерге дұрыс қарым-қатынас жасау;

- жылдам, сенімді, дәл және тұрақты есебі;

- диспетчерлеу – оперативтік басқару;

- нормалар және кесте;

- жақсы нәтижелер арқылы қол жететін жағдайларды нормалау;

- орындалу тізбегін (ретін) белгілеу үшін операцияларды нормалау;

- жұмысты орындаудың барлық ережелерін дәл бекітуді қамтамасыз ететін жазбаша стандартты нұсқаулар;

- әрбір қызметкерді көтермелеуге бағытталған өнімділік үшін сыйақы.

Өндірісті ұйымдастыру мен басқарудың күрделі міндеттерін шешу үшін қажет болатын кешенді тәсілдеменің мақсатқа лайықты болатынын әрі оның қажеттілігін алғаш рет Г. Эмерсон айтты. Оңтайландыруды тиімділік тұрғысынан қарастыру тән (алғаш рет енгізілген ұғым). Тиімділік дегенде, шығындар мен нәтижелер арақатынасындағы ең көп шамадағы пайданы ұтуға болады. Бұл тұжырымдамаға артынан Василий Леонтьев – «шығын – шығарылым» үлгісін жасаған Американың атақты экономисі де қосылды.

Л. Урвик басты назарын ресми тұрғыдан ұйымдастыруды құратын қағидаларды әзірлеуге аударды. Онысы бүгінгі таңда да өзінің көкейтестілігін жоғалтқан жоқ. Құрылымдағы адамдардың сәйкестігі, арнайы штабтың құрылуы, құқық пен жауапкершіліктің салыстырмалылығы, бақылау диапазоны, мамандандыру, нақтылық және т.б. Бұлар оның тұжырымдамасының негізгі ережелері.

Осы мектептің өкілі, неміс әлеуметтанушысы Макс Вебер (1864–1920ж.ж.) – ұйымдағы биліктің құрылымы мен лидерлік мәселелерге жете назар аударды. Ол «бюрократия» терминінің авторы.

«Форд моторс» компаниясының негізін қалаған америкалық кәсіпкер Генри Форд (1863–1947 ж.ж.) «Мои достижения, моя жизнь» еңбегінде өз өндірісінің негізгі қағидаларын көрсеткен:

- іскерлікте әкімшілік аз болсын, әкімшілікте іскерлік мол болсын;
- дайын өнімдерді алып-сату нақты іспен үш қайнаса сорпасы қосылмайды, ол «заң жолымен жобаға келмейтін ұрлықтың әдетті түрі» ретінде болады;
- барлық адам тең деп санайтын қағидадан артық адамзатқа зиянды әрі ақылға сыймайтын ұғым жоқ шығар, сірә;
- біреудің ісіне қол сұғу – қылмыс, өйткені ол басқа бір адамның үстінен арам жолмен пайда табумен бірдей әрі қара күштің үстемдігін орнатады;
- көптің пайдасына арналған жұмысты қарақан басыңның қамынан жоғары қой. Пайдасы болмаса ешқандай іс алға баспайды. Пайда табуда ешқандай жаманшылық жоқ.

«Адамгершілік қарым-қатынастар» мектебі

Басқару теориясындағы жаңа бағыттың негізін қалаған америкалық ғалым – Элтон Мэйо (1880-1949 ж.ж.). Ол жұмысшылардың тобымен бірлесіп он үш жылдай жүргізген тәжірибенің нәтижесінде мынадай қорытындыға келді: жұмысшылардың еңбек өнімділігі еңбек жағдайы мен әкімшіліктің әрекетіне ғана байланысты емес, ол, сондай-ақ, жұмысшылар ортасының бейресми шағын таптар деп аталатын) психологиялық және әлеуметтік климатына да тәуелді болады.

Ф. Герцберг, Рл. Ликарт, Дуглас Мак Грегор, Фоллет Мэри

Паркер және т.б. осы мектептің көрнекті өкілдері.

Бұл бағыттың негізгі ережесі – бейресми шағын таптарға қатысты рөлді анықтау және басқару іс-тәжірибесінде топтардың психологиялық және әлеуметтік ерекшеліктерін анықтап, пайдалануға мүмкіндік беретін әдістердің қажеттілігіне сендіру.

Осы мектептің өкілдері басқару жүйесіндегі қызметкерлердің еңбегін жетілдіру әдістерін іздестіруге айтарлықтай маңыз береді. Әрі-беріден соң оларға ұйымның формалдық құрылымын қайта құру барысында бейформалды әлеуметтік құрылымдарды өзгертуге баса назар аударуына кеңес берілді.

Жауапкершілікті жүктеу біршама деңгейде ұйымдағы мотивациямен байланысты. Осы позиция тұрғысынан Д. Мак Грегордың көзқарасы кеңінен тараған. Оның айтуы бойынша, басқаруды ұйымдастырудың екі негізгі тәсілдемесі бар.

Біріншісі – Х теориясы нормаланған тұжырымдар мен операцияларды пайдаланатын мәжбүрлеу және көтермелеу («қамшы және жылы-жұмсақ»), әдістерін қолдануға негізделген. Екіншісі – У теориясы қызметкерлерді ынталандыруға, септігін тигізетін олардың белсенділікпен бастамалар көтеруіне мүмкіндік беретін жағдай тудыруға айрықша көңіл бөледі.

Д. Мак Грегордың пікірі бойынша, ұйымның Х теориясынан У теориясына өту шамасына қарай ұйымның құрылымы қатаң иерархиялық құрылымнан қашықтап, күрделі өзгеріске ұшырамақ.

Жалпы қорытындысында «адамгершілік қарым-қатынастар» мектебі адам факторының есебіне және ұжымда тиісті психологиялық климат тудыруға баса назар аударады.

«Эмпирикалық» басқару мектебі

Бұл мектеп өкілдерінің мәлімдеуінше, басқару саласындағы ғалымдардың негізгі міндеті – тәжірибе материалдарын жинап алу, қорытындылау әрі осының негізінде басқарушының ұсыныстарын әзірлеу болып табылады.

Бұл мектеп басқаруды ұйымдастырудың мәселелерін нақты психологиялық-ұйымдастырушылық және экономикалық тұрғыдан зерттеулер жүргізу бағытында дамытты.

«Эмпирикалық мектептегі» негізгі зерттеу бағыттарының біріне басшылардың функцияларын және еңбектің мазмұнын зерделеуді жатқызуға болады. Бұл бағыт біршама деңгейде мынадай жағдайға

себепкер болады: басқару кәсібиленеді, яғни басқару ісі бойынша еңбекті дербес, өзіндік ерекшелігі бар еңбек түріне ерекше кәсіпке айналдырады.

«Эмпирикалық мектеп» өкілдерінің пікіріне сүйенсек, басқарушының еңбегі кәсіпорынның басқа қызметкерлерінде болмайтын екі ерекшелікпен сипатталады.

Бірінші ерекшелік – *басқарушы қолдағы бар ресурстардан тұтас бір бүтін жасауы керек.*

Екінші – *әрбір шешім мен әрекет болашаққа*, яғни ұйымды дамытудың келешегіне бағдарлануы қажет.

Бұл мектеп өкілдерінің пікіріне ден қоятын болсақ, басқарушы техникалық немесе гуманитарлық бейімдегі бір жақты маман иесі болмауы керек, яғни тар аяда шектеліп қалуына болмайды. Ол басқарудың іс жүзінде жалпы ғылыми негізделіп, сынақтан (тексеруден) өткен әдістері мен тәсілдерін меңгеруі қажет.

Олар басқарушыға нақты ұсыныстар беруге талпынады. Осы мектептің өкілдері басқарудағы орталықтандыру және орталықсыздандыру, жауапкершілік жүктеу және т.б. мәселелерге көп көңіл бөледі. Олардың бір ұсынысы – мақсатты басқару – кеңінен таралған. Мақсатты басқару – басқару жүйесіндегі ірі қызметкердің нақты мақсаттарын анықтап беретін ұдайы әрекет үстінде болатын жүйені білдіреді.

Питер Друкер (менеджмент мәселелері жөніндегі кітаптың әйгілі авторы), Р. Дэвис, Д. Миллер және т.б. «Эмпирикалық» мектептің әлдеқайда белгілі өкілдері.

Қорытындысы. Басқарушылар басқарудың әр түрлі міндетті істерін жүзеге асыруы үшін, оларға нақты ұсыныстарды әзірлеу іс-тәжірибесін талдауда «Эмпирикалық» мектеп қажет, деп санайды. Оларды басқаруды кәсіби деңгейге көтерудің қажеттілігін дәлелдеді. Сонымен қатар, «Эмпирикалық» мектептің өкілдері осы заманғы құрылыстың жаңа тұжырымдамаларын әзірлеуге жете көңіл бөледі.

«Әлеуметтік жүйелер» мектебі

«Әлеуметтік жүйелер» мектебі ұйымның орта жағдайына әсерін тигізетін, әрқилы қажеттіліктері (талап-тілектері), белгілі бір бағыты бар, ұйымда әлеуметтік бағдарланған «адамдық қарым-қатынастар» мектебі тұжырымдарын пайдаланады. Сонымен бірге, қажеттіліктерді қалыптастыруға өз ықпалын тигізеді.

Бұл мектеп адамдардың ұйымдасуын өзара байланысты және өзара ықпалдасатын факторлардың күрделі кешені ретінде, ал ұйымдағы адамды – оның бір факторы ретінде қарастырады. Адамның қажеттілігі мен ұйымның қажеттілігі бір-бірімен сәйкес келмейтінін анықтап берді.

«Әлеуметтік жүйелер» мектебі ұйымдастырудың әлдеқайда жалпы формаларын зерттеуге талпынды. Ұйымдағы жүйенің негізгі бөліктеріне, осы мектеп өкілдерінің пікірі бойынша, индивид (жеке адам), ресми және бейресми факторлар, топтар, топтық қарым-қатынас, мәртебелердің түрлерін және топтағы рөлдер жатады. Жүйе бөліктері ресми және бейресми құрылымдарға, коммуникация арналарына, шешім қабылдау үрдістеріне қатысты белгілі бір ұйымдастырудың формаларымен байланысқан.

Бұл мектептің ең көрнекті өкілдері – Д. Марч, Г. Саймон және т.б.

Қорытынды. «Әлеуметтік жүйелер» мектебі кәсіпорынды өзара ықпалдасатын факторлардан тұратын күрделі кешенді жүйе ретінде, ал ұйымдағы адамды – факторлардың бірі ретінде қарастырады. Алайда ол әлеуметтік өндірістік қатынасты өндірістік үрдісті ұйымдастырумен бірдей қойып теңестіреді.

«Жаңа» мектеп

«Жаңа» деп аталатын мектеп ғылымға басқару әдістері мен дәл ғылымдардың аппаратын енгізуге ұмтылуымен сипатталады.

Жаңа мектептің көрнекті өкілдері – Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, Л. Клейн және т.б. Бұл мектептің қалыптасуы кибернетиканың пайда болуымен және операцияларды зерттеумен байланысты. Бастапқыда операцияларды зерттеу сандық талдаудың тәсілдерін әзірлеу ісіне тура келді.

Операцияларды зерттеу одан әрі дербес ғылым саласына айналды. Ол (осы сала) екі негізгі бағытта дамыды. Оның біріншісі басқару ісінде жиі кездесетін құбылыстардың математикалық үлгілерін жасаумен байланысты болды. Оның ішінде, қорларды басқару, ресурстарды бөлу, жаппай қызмет көрсету міндеттері, болжауға келмейтін белгісіз жағдайда тәртіп стратегиясын таңдау сияқты құбылыстарды қамтиды.

Екінші бағыт жүйені зерделеуге көңіл бөлді. Бұл – «жүйе техникасын» құруға алып келді.

Одан ары «жаңа» мектепте дербес ғылыми пән басқару шешімдерінің теориясы қалыптасты.

Қорытындысы. Басқару теориясының «жаңа» мектебі ғылымға басқарудың әдістері мен дәл ғылым аппараттарын енгізуге ұмтылуымен сипатталады. Оны басқару міндетін шешуде математикалық аппараттың пайдаланылатынынан байқауға болады.

Шетелдердегі басқару теориясының негізгі даму бағыттарын қысқаша айтып өтсек, ол жақта басқаруды оңтайландырудың жаңа формалары мен әдістері ұдайы іздестірілетінін байқауға болады.

Бүгінгі таңда ұйымды қайта құрудың және болжам жасаудың әр түрлі әдістерімен, нарықтағы фирманың стратегияларымен байланысты салаларда ізденіс жұмыстары кеңінен жүзеге асырылады.

21. Басқару ғылымның мазмұны мен әдісі

Басқару ғылымының объектісі

Басқару ғылымы экономикалық-ұйымдастырушылық ғылымға қатысты, өйткені ол өндірісті басқару және тұтас экономика үрдісінде адамдардың қарым-қатынасын, байланысын зерделейді.

Адамдардың қоғамдасып тіршілік етуі үшін материалдық өндіріс қажет, ал осы өндіріске қатысты қарым-қатынас адамдардың қоғамдық тұрмысын (болмысын) анықтап береді. Қоғамдық өндірістің ішкі шеңберінде тікелей өндіріс шешуші мәнге ие, «Өндіріс – тұтыну үшін тек затты ғана өндіріп қоймай, оның тұтынудағы анықтамасын, сипатын, аяқталуын береді» (К. Маркс). Онда болатын үрдістер мен оларды басқару осы ғылымның объектісі болып табылады.

Басқару ғылымының мазмұны біріккен еңбекті басқару қажеттілігінен пайда болатын ерекше міндетті іс (функция) ретінде басқарудың мәні арқылы анықталады. Өндіріс пен барлық экономиканы біліктілікпен басқаруды қажет ететін біріккен еңбек саласы, жеке адамдардың кооперативі ретінде қарастыруға болады. К. Маркс басқару ісіне қатысты былай деп жазған: «...жеке орындаудағы скрипкашы ешкімнің сүйемелдеуінсіз өзі-ақ ойнай алады, ал оркестрге дирижер керек».

Өндіріс пен оның адамдарды басқару үрдісіне адамдардың бір-біріне белгілі бір қарым-қатынасы жатады. Сондықтан да басқаруды

оқып-білу – бұл ең алдымен өндіріс үрдісіне белгілі бір мақсатпен ықпал ету барысындағы адамдардың өзара қарым-қатынасын зерделеу, басқару қатынастарын қалыптастыратын заңдарды анықтау. Осының негізінде басқару қызметінің қағидалары, оларды жүзеге асырудың формалары мен тәсілдері белгіленеді.

Басқару ғылымы әр түрлі халық шаруашылығы буындарына қатысты басқару үрдістерін зерттейді: оның алғашқы әрі ең шешушісіне микродеңгей жатады. Кәсіпорынды, жеке өндіріс түрін, былайша айтқанда, түпкі есебінде қоғамның экономикалық бет-бейнесін жасайтын заттай-материалдық құндылықтарды өндіретін салаларды басқару объективті қажеттілік болып табылады. Осыған қарай басқарудың осы деңгейі барлық басқару жүйесінің басты назарында ұстайтын объектісі болуы керек.

Кәсіпорындарды басқару ісі барлық экономикалық байланыстар мен қатынастардың жиынтығын толық қамти алмайды. Өндірісті басқарудың ғылыми сипатында кәсіпорын халық шаруашылығының біртұтас жүйесін құрайтын қоғамдық, басқа да өндірістік және тұтынушы ұяшықтарымен бірге қарастырылады.

Басқарудың бір объектісі – мезодеңгей. Мұнда басқару пәндеріне өндіріс ұйымының, технологияның әр түрлілігімен байланысты өзіндік ерекшелігі бар салалар, аймақтар жатады. Аймақтарға олардың экономикалық дамуының алғышарттары мен кеңістіктегі орналасқан орнына, тарихи-географиялық факторларына, өндірістік әлеуетіне қарай болатын ерекшеліктер тән. Аймақтардың басты құрастырушыларына аймақтардың арасындағы экономикалық байланыстар, аймақтық жүйелер, өндірістік күштердің орналасуы жатады. Аймақты басқару объектісі ретінде мемлекет пен ұлттық экономиканың (аймақ мемлекет сыңайлы болады), аймақ-нарық, аймақ-әлеумет ретіндегі оқшауланған қосымша жүйені білдіреді.

Әлдеқайда ғаламдық сипаттағы басқару объектісіне макродеңгей – экономикалық саясаттың күллі объектісі жатады. Макроэкономика – бұл экономикалық теорияның бөлімі. Онда экономика тұтас жүйе ретінде зерттеліп, экономикалық саясаттың мақсаттары қалыптастырылып, оларды жүзеге асыруға қажетті экономикалық құралдар анықталады. Макроэкономикалық тәсілдеме ұлттық деңгейде немесе үлкен секторлар деңгейінде экономиканың жағдайы мен қозғалысын зерттеу үшін пайдаланылады. Макроэкономика ұлттық ауқымдағы экономикамен айналысатындықтан біріктірілген

экономикалық көрсеткіштерімен (жалпы ұлттық өнім, жалпы ішкі өнім, сұраныс жиынтығы және т.б.) айналысады.

Экономиканың бұл аспектісі басқару теориясына апаратын басты аспекті болып табылады, өйткені оны халық шаруашылығының ауқымында алып қарастырғанда ғана зерттеудің бастапқы сәтін анықтауға болады. Бұны кәсіпорынның (бастапқы буын) барлық халық шаруашылық жүйелерінің ажырамас бөлігін құрайтынымен байланыстырып түсіндіруге болады.

Қоғамдық ауқымдағы басқарудың өзіндік ерекшелігі бар объектілерге барлық әлеуметтік салалар, қызмет салалары кіреді. Мұнда басқару ісі негізінен адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған қызметтермен айналысады. Бұл салада адамдардың көптеген талап-тілектері жүзеге асырылады. Ол қоғамның бүкіл жағдайына, оның ішінде әлеуметтік ақыл-ойының қалыптасуына себепші болатын барлық әлеуметтік инфрақұрылымдар мен қызмет түрлерін қамтиды.

Қоғамды рухани тұрғыдан дамытуды басқару барлық басқару жүйелерінің ажырамас бөлігі болып табылады. Бұл турасында жалпы ұғымға айналып кеткен К. Маркстің «...мәдениет – саналы түрде бағыт алмай, стихиялы дамиды болса... ол бос кеңістік қана болып қалады...» деген сөзі шындыққа келеді.

Басқару ғылымының объектілері туралы жалпы сөз еткенде, өндірісті басқару кез келген әлеуметтік-экономикалық жағдайларда еңбек үрдістері жиынтығының ажырамас бөлігін құрайтынын түйіндеп айтуға болады. Оның көп қырлы сипаты болады әрі «басқару ісі барлық өндіріс тәсілдерінің қажетті сәтіне жатады».

Басқару ғылымының мәні

Басқару ісі қарым-қатынастың көптеген жағын (саяси, әлеуметтік, экономикалық, этикалық және т.б.) қамтиды.

Егер өндірістік үрдістер мен қатынастардың мазмұны өндірісте материалдық игіліктерді тікелей өндірудің еңбегін ұйымдастыруды бейнелейтін байланыстарды құрайтын болса, онда басқарушылық үрдістер мен қатынастардың мазмұны – бұл өндірісті басқару ісіне қатысушылардың ортақ еңбегін көрсететін байланыс.

Басқару бойынша қызмет нәтижесіне шешім жатады.

Қорытындысында адамдардың бір бөлігі материалдық

игіліктерді өндіру бойынша тікелей еңбекпен айналысатын болса, басқа біреулері – басқару ісімен шұғылданады. Өндірісте осы екі топтағы адамдардың арасында *өндірісті басқару қатынасы* ретінде сипатталуы мүмкін белгілі бір қарым-қатынас орнайды. Бұл қарым-қатынас, яғни қоғамдық байланыстар мен олардың өзара ықпалдасуының жиынтығы *басқару субъектілері мен объектілері арасында, сондай-ақ басқару субъектісінің ішінде пайда* болады.

Басқару қатынасы қандай түрге немесе типке жататынына қарамастан, ол ең алдымен басқарудың объектілері мен субъектілері арасындағы қатынас ретінде болады.

Барлық экономикалық жүйе екі қосалқы жүйенің – басқарушы мен басқарылушының бірлігі ретінде қарастырылады. Оның алғашқысы басқару аппаратының қызметкерлерін, басқару органдарын – мемлекетті, үкіметті, министрліктерді және т.б. қамтитын басқару субъектілерін білдіреді. Ал екіншісі жалпы түрдегі халық шаруашылығындағы салаларды, аймақтарды, кәсіпорынды және т.б. білдіреді.

Жұмыс орнына келетін болсақ, мұнда басқарудың басқа түрі – Ф. Энгельс заттарды *басқару* деп анықтаған *еңбек құралдарын басқару* жүзеге асырылады.

Осылайша, *өндірісті басқарудың* екі түрі бөліп көрсетіледі:

а) адамдарды (қызметкерлерді) басқару;

ә) еңбек құралдарын (затты) басқару.

Еңбек құралдарын жұмыскерлердің басқаруы *қосалқы жүйемен басқарылатын тікелей өндіріс үрдісін білдіреді*. Басқарудың қосалқы жүйесі тек адамдарды басқару ісіне ғана қатысты. Басқаша айтқанда, *өндірісті басқару – бұл өз кезегінде еңбек құралдарын басқаратын жұмыскерлерді басқару*.

Қоғамдық өндіріс саласындағы басқарудың айрықша ерекшелігі, оның қоғамдық қатынастардың барлық жиынтығымен айналысуында.

Мұның себебі, адам өндірістік үрдісте бірлескен еңбек үрдісінің тек қатысушысы ғана болып қалмайды, сонымен бірге ол бір мезгілде әлеуметтік тұлға да. Ал, адам әлеуметтік тұлға болғандықтан оған әр қилы қажеттілік, талап-тілек, қалау және т.б. тән болады.

Адам қарама-қайшылыққа толы, сол себепті де оларды әлеуметтік құбылыс ретінде, яғни әлеуметтік тұрғыдан басқару қиын.

К. Маркс өзінің «Фейербах туралы тезисінде»: адам – қоғамдық қатынастардың жиынтығы, деп анықтама берген.

Жоғарыда айтылғандардың түйіндемесі мынадай.

Басқару қатынасы басқару ғылымының мазмұны болып табылады. Өндірісті басқару қатынасы басқарумен ықпал ету үрдісінде адамдардың және ұжымдардың тұрақты өзара байланыстары мен өзара әрекеттерінің күрделі кешенін білдіреді.

Өндірісті басқару қатынасы сипаты мен түрлері бойынша жіктеледі.

Олар мыналарға бөлінеді:

- басқарушы және басқарылушы қосалқы жүйелерінің арасындағы қатынасқа;
- басқарушы жүйенің ішіндегі басқару қатынасына (басқару сатылары және деңгейлері арасында);
- басқарудың әрбір буынындағы басқарушылар мен бағынушылар арасындағы қатынасқа (субординация қатынасы).

Өндірісті басқару қатынасы сипаты бойынша мыналарға бөлінеді:

- тұлғалар арасында;
- жүйелер арасында;
- аралас.

Басқару қатынасы мыналарға бөлінеді:

- а) салалық, яғни бір саланың шегіндегі қатынас;
- ә) территориялық, яғни бір аймақтың шегіндегі қатынас;
- б) салааралық, яғни әр түрлі салалардағы ұйымдардың арасындағы қатынас;
- в) аймақаралық, яғни әр түрлі аймақтардағы ұйымдардың арасындағы қатынас;
- г) территориялық-салалық қатынас.

Басқару қатынасын ұйымдық байланыстардың саны бойынша жай және күрделі деп бөлуге болады.

Басқару ғылымының мазмұны

Өндірісті басқару үрдісінде адамдардың мақсатты қызметінің формалары мен әдістерін, міндетті істерін (функцияларын), қағидаларын әзірлеу, заңдар мен заңдылықтарды анықтау басқару ғылымының мазмұны болып табылады.

Өндірісті басқару ғылымының міндеті – өндірісті басқару

катынастарының тетіктерін түсіндіру және нақты міндетті тиімді шешудің жолдары мен амалдарын іс жүзінде табуға жәрдемдесу.

Өндірісті басқару теориясы – кешенді білім жүйесі. Ол мына бөлімдерге бөлінеді:

- Өндірісті басқарудың әдістемелік негіздері. Мұнда басқарудың мәні, оның мазмұны, басқарудың заңдылықтары мен қағидалары ашып көрсетіледі.

- Өндірістің басқару жүйесі туралы ілім. Бұл бөлімде басқару жүйесінің ұйымдастыру формалары, басқару функциясы мен құрылымы, басқарудың әр түрлі деңгейлерін ұштастыру сөз болады.

- Ықпал етудің тұтқалары мен құралдарының жиынтығы ретінде басқару әдістері мен тетіктері туралы ілім. Мұнда басқарудың әлеуметтік-психологиялық, ұйымдастырушылық-басқарушылық экономикалық тетіктері, олардың жиынтығы және ықпалдасуы қарастырылады.

- Басқару үрдістері, олардың ерекшеліктері, басқару үрдісінің қарқыны, әдістері туралы ілім, басқару үрдісінің синтезі секілді ақпаратпен қамтамасыз ету және шешім.

- Басқарудың сапасы мен тиімділігі туралы ілім. Мұнда басқарудың стилі мен мәдениеті, басқару өнері, сондай-ақ тиімділікті бағалау мен оны арттырудың жолдары сөз болады.

Өндірісті басқару ғылымы теориясының даму негізін құрайтын іс-тәжірибенің талап етуі арқылы пайда болады.

Өндірісті басқару теориясының мазмұны объектілер арқылы анықталады.

Басқару – бұл ғылым мен өнер, онда объективтілік пен жеке даралық ұштастырылады.

Тұтастай алғанда ХХ ғасырдағы басқару туралы ғылымның дамуын шартты түрде мына кезеңдерге бөлуге болады:

- 50-ші жылдар – таза басқарушылық шешімдер кезеңі;
- 60-ші жылдар – фирма ішіндегі ұзақ мерзімді жоспарлау кезеңі;
- 70-ші жылдар – стратегиялық жоспарлау кезеңі;
- 80-ші жылдар – стратегиялық менеджмент кезеңі;
- 90-ші жылдар – стратегиялық үрдістерді зерттеуге көшкен

басқару ғылымы дамуының жаңа кезеңі.

Басқару ғылымы әдістерінің жиынтығы

Кез келген ғылым секілді басқару ғылымының өз мазмұны, теориясы және әдістемесі болады.

Әдістеменің міндеті – осы саладағы білімнің өмір құбылыстарын (қолданысын, көрінісін) зерделеу мен қорытындылаудың әр түрлі құралдары мен тәсілдерінің жүйесін жасау болып табылады.

Басқару теориясы мен іс-тәжірибесінде көптеген әдістемелер қолданылады, оған жататындар:

- Диалектикалық әдістеме. Басқару ісінде барлық диалектикалық заңдар мен категориялардың өз орындары бар.
- Нақты-тарихи тәсілдеме – өндірісті басқару мәселелерін ғылыми тұрғыдан әзірлеуге қойылатын міндетті талап.
- Кешенді тәсілдеме – басқару бойынша ұсыныстарды тиімді зерделеу және әзірлеу шарттарының бірі.
- Аспектiлiк тәсiлдеме – басқару қатынастарының бiр қырын, бiр ерекшелiгiн зерттеу. (Аспектiлер: саяси - экономикалық, әлеуметтiк, философиялық және т.б.).
- Жүйелі тәсілдеме – ол басқарушы жүйені және басқарылушы жүйені өзара байланыстыруға мүмкіндік береді. Жүйелі тәсілдемені жүзеге асырудың шарты – жүйелі талдаудың әдістемесі болып табылады. Жүйелі талдау басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын жобалаудың әдістемелік негізінің бірі ретінде қызмет етеді.
- Үлгілеу – басқару ғылымының тиімді әдістемесі. Ол басқарылатын объектіні немесе субъектіні басқарудың үлгілерін жасауға негізделген. Ал, үлгілер өз кезегінде объектілердің немесе субъектілердің ерекшеліктерін танып - білуді жеңілдетеді.
- Тәжірибе жүргізу әдістемелері, әлеуметтік әдістемелер, мотивация әдістемелері және т.б.

22. Басқарудағы жүйелі тәсілдеменің негіздері

Жүйенің жалпы теориясы

Жүйенің жалпы теориясы – күрделі жүйенің іс-қимыл жасау (жұмыс істеу) заңдылықтарын зерделейтін ғылым. Ол басқару және ұйымдастыру теориясының әдістемелік негізі болып табылады. Басқару мен жүйелі талдау әдістемесі, басқару үрдісіндегі құралдар

ретінде оның қолданылу мүмкіндіктері мынаған негізделген: жүйелілік нақты өмірде орын алатын барлық күрделі объектілердің объективті ерекшелігін білдірмек.

Профессор Людвиг фон Бергаланфи жүйелі тәсілдеменің әдістемесін кеңінен баяндап беруші ғалым. Ол 1937 жылдың өзінде-ақ «Жүйенің жалпы теориясын» алға шығарды.

Жүйені біріктіруші қасиеттерге ие, өзара ықпалдасушы компоненттердің жиынтығы деп ұғуға болады. Ал, біріктіруші қасиет жеке алғанда осы элементтердің (компоненттер) бәріне бірдей тән емес. (Бергаланфи анықтамасы).

Кез келген жүйенің ерекшеліктеріне жататындар:

- біртұтастық (оның элементтерін құрайтын ерекшеліктер жиынтығындағы жүйелердің ерекшеліктері);
- құрылымдығы (жүйелерді оның құрылымын белгілеу арқылы сипаттау мүмкіндігі);
- иерархиялылығы (жүйенің әр бөлігі белгілі бір дәрежеде өз сапасы болатын қосалқы жүйе ретінде көрінеді).

Жүйе, ең алдымен, тұтас білім ретінде қарастырылады.

Жүйе қандай да бір ішкі байланыстары болмайтын кездейсоқ объектілердің жиынтығы емес, ол бір-бірімен өзара байланысты және өзара ықпалдасу үстінде болатын, сыртқы әсерге жауап қататын тұтас организм секілді.

Жүйе тұтастық тұрғысынан жеке пайда болатын элементтердің құрамында болмайтын жаңа қасиетке, жаңа сапалы сипаттамаларға ие болмақ.

Тұтастық нәтижесінің, бірлескен жаңа қасиеттердің көз жеткізіп иландыратын үлгісіне еңбек күрдісіндегі жай кооперацияны жатқызуға болады. Жүйенің мүмкіндіктері, оның құраушы элементтерінің жай жиынтықты мүмкіндіктеріне қарағанда әлдеқайда кең.

Барлық жүйелерді шартты түрде үш түрге бөлуге болады:

- техникалық;
- биологиялық;
- әлеуметтік, оның ішінде әлеуметтік-экономикалық.

Бұл түрлердің өз заңдылықтары мен өзіндік ерекшеліктерін құрайтын жақтары бар.

Менеджмент үшін әлеуметтік жүйенің маңызы аса зор. Кез келген әлеуметтік жүйе әркелкі жүйелер болып табылады, оған белгісіздік тән.

Әсіресе, үлкен айырмашылықты әлеуметтік-экономикалық жүйеден кездестіруге болады, оған өндірістік-шаруашылық кешендері (кәсіпорын, салалар, аймақтар, тұтас экономика) қатысты. Бұлай болатын себебі (яғни, жүйелердің әркелкі болуы), адам оның (жүйенің) ажырағысыз бөлігі болып табылады. Адам осы жүйелердің белсенді қалыптастырушысы, жүйелердегі байланыстар мен қатынастардың сипатын танытып, оларды жұмыс істетеді әрі дамытады.

Әлеуметтік-экономикалық жүйенің басты ерекшелігі – оның басты компоненті адам болғандықтан, бұл жүйенің негізінде адамдардың мүддесі жатады.

Мұндай жүйе дербестікке ие элементтерден тұрады. Бұл оның жүйе тармақтары немесе кіші жүйе мен қосалқы жүйе (субсистема) ретіндегі жүйе элементтерін анықтауға мүмкіндік береді. Осылайша, жүйе тармағы жүйе элементі немесе осы элементтердің тобы болып табылады. Әлдеқайда жоғары иерархиялық жүйелер қатынасындағы жүйе-жүйенің тармағы бола алады.

Мәселен, кәсіпорын, бір жағынан, дербес жүйені білдіретін болса, екінші жағынан, оны салалардың кіші жүйесі ретінде қарастыруға болады. Бұдан шығатын қорытынды: жүйе мен жүйе тармағы арасындағы айырмашылық салыстырмалы түрде де, абсолюттік сипатта да бола береді.

Жүйе теориясы, егер сақталмаса басқару ісінің жүзеге асуы мүмкін болмайтынын белгілейді.

Бұл жағдай экономикалық жүйеге де қатысты:

1. Жүйелер арасында, ең алдымен, басқарушы және басқарылушы жүйелер арасында себеп-салдар байланысы болуы керек. Бұл мынаны білдіреді: басқару ісі жүйе мен басқарылатын объекті өзгерістерге бірдей жауап қайтарған жағдайда ғана мүмкін болады, яғни кері байланыс орнайды.

2. Жүйелердің динамикалылығы. Жүйе бір сапалы жағдайдан екіншісіне өте алатындай қабілетке ие болуы керек, яғни бір сапалы жағдайдан екіншісіне өту барасында да, өтуден кейін де ол жүйе ретінде қалуы керек.

3. Жүйеде үрдіс ағымына әсер ете отырып, оны өзгерте алатындай параметрдің бар болуы.

4. Жүйенің басқару ықпалын күшейте алатындай қабілеті, яғни осы ықпалға жауап қатып қана қоймай, оны тереңдететін қабілетке

ие болуы керек.

5. Басқару ақпаратын табыстау, жинақтау және жаңғырту мүмкіндіктерін қамтамасыз ету.

6. Жүйелердің тұтастай сипаты. Онсыз бақылау мен басқару мүмкін емес.

Жүйеде басқару барлық басқару жүйелеріне ортақ аты аталған шарттар орындалғанда ғана мүмкін болады.

Өндірісті басқарудың жүйелі тәсілдемесі

Жүйелі тәсілдеме – экономикалық ғылымда қолданылатын ғылыми зерттеудің ең жемісті (нәтижелі) әдістерінің бірі.

Өзінің алғашқы мағынасында – грек тілінен аударғанда «жүйе» сөзі көптеген элементтерден құралатын, бөліктерден тұратын бір бүтін тұтастық ұғымын білдіреді.

Жүйенің бұлайша ұғындырылуы экономикалық тұтастыққа да қатысты; өндіріс-пәндердің, саймандардың, еңбек түрлері мен түпкілікті өнімдердің жиынтығы ретінде болады.

Өндіріс – бұл әлеуметтік-экономикалық жүйе. Экономикалық деп аталу себебі, еңбек және материалдық ресурстарды ұштастыру нәтижесінде материалдық игіліктер пайда болып, қоғамның өндірістік күштерінің ұдайы өндірісі ұлғаяды. Оны басқаша былай анықтауға болады: «Белгілі бір қоғамдық-тарихи жағдайларда қалыптасатын өндірістік қатынастардың түрін экономикалық жүйе деп ұғуға болады».

Әлеуметтік жүйе деп аталуы адамдар құратын ұйымға байланысты. Экономикалық жүйеге басқа жүйелерге ұқсамайтын өзіндік ерекшеліктер тән.

Экономикалық жүйе әлеуметтік сипаттағы адам-машина жүйесі ретінде қарастырылады. Ондағы негізгі рөлді материалдық және рухани игіліктерді өндіретін әрі тұтынатын адам орындайды.

«Экономикалық жүйе кең мағынасындағы ұғымында қоғамдық өндірістің жүйесі ретінде, яғни өндіріс күштері (табиғи және еңбек ресурстары, өндіріс құралдары, өнім) мен өндірістік қатынастардың жиынтығы ретінде түсіндіріледі» (академик Н. П. Федоренко).

Экономикалық қатынас, байланыс (салааралық байланыстар жүйесі), заңдылықтар (техникалық прогрестің, өндірісті ұйымдастырудың даму заңдылықтарының жүйесі), міне, осы аталғандар экономикалық жүйе болып табылады.

Жүйелі тәсілдеме арнайы ғылыми пәндердің мазмұнына жалпы теория жүйесіне қызмет етеді, ал басқару ісі жалпылай түрде жүйелерді ретке келтіруші ретінде анықталуы мүмкін.

Жүйелі тәсілдеме XX жүз жылдықта пайда болды деуге болады, әйтсе де, XVIII және XIX ғасырларда ғылым әр түрлі жүйелерді зерделемеді деп бір жақты ойлауға да болмайды. Әлбетте, астрономия Күн жүйесін, ал математика әр түрлі санау (есептеу) жүйелерін зерделеді. Жүйелі тәсілдеме әскери мақсаттарға (атом бомбасын жасау) қол жеткізу үшін АҚШ-та алғаш рет қолданылды, алайда жүйелі тәсілдеме одан ары азаматтық өндіріс саласындағы басқару қызметінің іс-тәжірибесінде кеңінен қолданылды.

Жүйелі тәсілдемені қолданудың негізіндегі басқару ісі үш тізбекті кезенді қамтиды:

- бірінші кезеңде салалар анықталады, басқару субъектілері қызметінің ауқымы мен саласы нақтыланады. Қызметтің ақпараттық қажеттілігінің баламалы (бағдарлы) салалары мен ауқымдары белгіленеді;

- екінші кезеңде қажетті зерттеулер (жүйелі талдау) жүзеге асырылады;

- үшінші кезеңде белгілі мәселелерді шешудің баламалы нұсқалары жасалып, әрбір міндет бойынша оңтайлы нұсқа таңдап алынады (сараптық бағалаулар, оның ішінде, тәуелсіз сараптама қолданылады).

Жүйелі тәсілдеменің негізінде басқару ісі жүйелердің құрылымдық және функциялық тұтастығын қамтамасыз етуге әрі жетілдіруге бағытталған. Мақсатқа жеткізетін жолда кездесетін кедергілерді, кемшіліктерді анықтап, жою. Мұнда ең алдымен басқарудағы жүйелі тәсілдеменің қағидалары алға шығады. Нақты тәжірибеде ол қабылданған шешімдерді жан-жақты пысықтап, оны жүзеге асыруы ықтимал барлық нұсқаларын талдайды. Әлеуметтік жүйеде бұл қағида басқарушылық міндетті шешу үрдісінде саяси және мәдени мәселелерді тығыз байланыстыруды ұйғарады.

Басқару үрдістері пайда болғалы бері жүйелі талдау кеңінен қолданылып келеді. Экономиканы оның құрылымын, оның құрамдық бөліктерінің өзара қарым-қатынасы мен өзара байланысын қоса ескеріп, біртұтас ретінде кешенді зерделеуді, экономиканың жалпы жұмыс істеу үрдісінде олардың әрбіреуінің рөлін анықтауды міне, осыны жүйелі тәсілдеме деп ұғу керек.

Экономикадағы жүйелі тәсілдеме – басқару саласындағы ірі, кешенді мәселенің ғылыми негізделген шешімін әзірлеу әдісі болып табылады.

Жүйелі тәсілдеменің философиялық негізі оның негізгі қағидаларын айқындап береді: жүйелердің динамикалығы, құбылыстардың байланысы, өзара ықпалдастығы мен өзара байланысы; басты буын қағидаларының кешенділігі, тұтастығы және иерархиялығы.

Үрдістер мен құбылыстардағы жүйелі тәсілдеме өзара байланыстардағы зерделеудің екі формасын ұйғарады:

1) жай кездері қосалқы жүйелер немесе жүйе элементтерінің арасындағы өзара байланыстар қандай да бір аспектіде, көбінесе экономикалық аспектіде зерттеледі;

2) әлдеқайда күрделі жағдайда көп аспектілі тәсілдеме қолданылады. Бұл арада өзара байланыстар басқарудың саяси, экономикалық, технологиялық, құқықтық, әлеуметтік-экологиялық және психологиялық аспектілері қоса ескеріліп, зерттеледі.

Өндірістің басқару жүйесіндегі объекті мен субъектінің өзара іс-әрекеті

Өндірісті басқаруға басқарудың өз объектісі мен субъектісі тән. Басқару үрдісі көп қырлы қоғамдық қатынастардың кешенін қамтиды әрі объективті және субъективті факторлар жиынтығының әрекетімен анықталады.

Басқару үрдісінде объективті мен субъективтінің арақатынасы «анықтаушы» және «шешуші» ұғымдары арқылы анықталуы мүмкін. Оның өзінде де, «анықтаушы» құбылыстың қажетті шарты ретінде болғанда ғана анықталмақ. Алайда, мұның өзі жеткіліксіз. Объективті үрдіске субъективті фактордың кері әсерін білдіретін «анықтаушыны» ұштастырғанда ғана үрдісті жүзеге асырудың нағыз шынайы шартын тудырады. Басқаруда субъективті фактор болған күннің өзінде басқару ісін субъективті ете алмайды.

Ықпал етудің тиімділігі адамдардың басқару объектісінің объективті жағдайын, оның ішкі заңдылықтарға бағынатын табиғатын қалай түсініп, қалай қабылдайтынын көрсететін деңгейімен анықталады.

Объективті мен субъективтінің өзара ықпалын талдау тек жалпы дүниетаныммен, гносеологиялық аспектімен ғана шектеліп

қалмайды: объективті алғашқысы, субъективтісі оның көрінісі, сөйтсе де, оның шартын тудыратын белсенді кері әсер етуді көрсетеді.

Өндірісті басқару объектісінің жалпы түріне оның салалары мен аймақтарын құрайтын барлық халық шаруашылығы, өндірістің негізгі буындары – кәсіпорындар мен бірлестіктер жатады.

Мұнда басқару өндірістік күш пен өндірістік қатынастардың бірлігі ретінде болатын осы объектілермен істес болады.

Қоғамдық өндірістің басқару объектісіне барлық халық шаруашылығының кооперация ауқымында қызметкерлерді өндіріс құралдарымен біріктіретін саналы ұйымдар жатады.

Халық шаруашылығының басқару объектісіне саналы түрде қолдау көрсетілетін халық шаруашылығының үйлесімділігі, экономиканың теңгерімділігі және динамикалық дамуы кіреді.

Басқару ұлғайтылған ұдайы өндіру үрдісінің объектісіне ие.

Өндірістің басқару объектісі – бұл ел территориясына өндірістік күштерді ұтымды орналастыру әлдеқайда тиімді территориялық кешендерді құру.

Өндірісті басқаруда объекті ретінде маңызды орынды бейөндірістік салалар алады – ғылым, білім беру, денсаулық сақтау және мәдениет.

Түпкі негізінде кез келген басқару объектісінің орталық буынына қызметкерлердің ұжымы жатады.

Осылайша, кең мағынасында барлық өндіріс басқару объектілері деп саналады.

Басқарудың субъектілеріне мемлекет, қоғамдық ұйымдар және елдің әр азаматы кіреді.

Бұл жүйенің негізгі элементіне мемлекеттік органдар жатады. Барлық мемлекеттік органдарды бір-бірінен ажыратып көрсету қажет: өкілдікті органдар; атқарушы және билеуші органдар; әділ сот органдары; өндірістің басқару функцияларын орындаушы және тікелей мемлекеттік басқару (орындаушы) органдары.

Өндірістің басқару мәселелерін мына органдар шешеді:

- билік органдары (өкілдікті органдар);
- мемлекеттік басқару органдары – мемлекеттік комитеттер, министрліктер.

Жүйелі тәсілдемеде өндірісті басқарудың мақсаттары

Барлық басқару үрдісінің бастапқы кезінде оның мақсаттары анықталады.

Басқару мақсаттары әрдайым саналы түрде болады әрі оны адамдар қалыптастырып, белгілеп отырады. Мақсаттар негізінде объективті болады, онда қоғамның тұтастай экономикалық және әлеуметтік даму заңдылықтары көрініс табады. Басқару мақсаттарын дұрыс анықтай білудің басқару жүйесін қалыптастыруда маңызы зор.

Кезінде Ф. Энгельс әлемде мақсаттарсыз ештеңе істелмейді, деп атап кеткен. Ф. Энгельске дейін Спиноза Барух (XVII ғ.), «мақсат әлемді билейді», деп айтып кетіпті.

«Өмірдегі мақсат адам қадірі мен бақытының жүрек қағысы болып табылады» (Н. Д. Ушинский).

Мақсаттар өз мазмұндары, басқарудың деңгейлері бойынша және уақыт қимасымен жіктеледі. Мақсаттардың мазмұны өндірісті басқару аспектілерінің күрделілігін әрі көп қырлылығын бейнелейді. Мақсаттар мазмұны бойынша мыналарға бөлінеді: экономикалық мақсат, әлеуметтік мақсат, саяси мақсат және ғылыми-техникалық мақсат.

Экономикалық мақсаттар ең алдымен елдің халық шаруашылығының дамуымен, нақтырақ айтқанда, өндірістік күштер мен өндірістік қатынастардың дамуымен байланысты болады.

Әлеуметтік мақсаттар қоғам мүшелерінің материалдық және рухани қажеттіліктерін, сонымен бірге, оның әлеуметтік құрылымын дамыту талаптарын нақтылап береді. Әлеуметтік мақсаттарға мәдениеттің, білім берудің, денсаулық сақтаудың және тағы басқалардың даму міндеттері кіреді.

Саяси мақсаттар: оны кез келген мақсаттың құрамдық бөлігі ретінде қарастыруға болады. Идеология, саясат адам қызметінің барлық бағытын қамтиды.

Бұл мақсаттар қоғам дамуының барлық мақсаттарын бір-біріне жанама түрде қатысты етеді.

Ғылыми-техникалық мақсаттар – ғылыми-техникалық прогресс қоғамдық өндірісті дамытудың және қоғамдық өндірістің тиімділігін арттырудың маңызды факторы болып табылады әрі қоғамдық мақсаттардың қатарына кіреді. Алайда мемлекеттік органдарға,

ғылыми-зерттеу институттарына, жобалау институттарына, конструкторлық бюроға, ғылыми-техникалық ақпарат ұйымдарына және т.б. сәйкес кешенді түрде жүзеге асатын ғылым мен техниканың даму мақсаттарының өзіндік ерекшеліктері болады.

Басқару деңгейлерін былайша бөліп көрсетуге болады: халық шаруашылығы, салалар, территориялық кешендер, бірлестіктер мен кәсіпорындар мақсаттары.

Мақсаттардың уақытша аспектілері бөліп ұзақ мерзімді (перспективалық), қысқа мерзімді немесе ағымдағысы көрсетіледі.

Нақты өмірде мақсаттар белгілі бір ережеге сәйкес бір-бірімен тоқайласады, мақсаттар өз иерархиясында, егер осылай деп айтуға келетін болса, белгілі бір дәрежеде бір-бірімен матасқан. Мәселен, әлеуметтік-саяси мақсаттарды белгілеу өндірістік-техникалық таңдауды, ал алдағы кезеңнің мақсаттары – ағымдағыны ұйғарады. Жалпы мақсат бірнеше локальдық немесе жекелеген мақсаттармен нақтыланады.

Мақсаттардың жіктеліміне сәйкес басқарудың тиісті функциялары бөліп көрсетіледі.

Мақсатты тұжырымдаудың салыстырмалы түрдегі жаңа тәсілдемелері мен әдістерін екі топқа біріктіруге болады: зерттеу және эвристикалық (эвристика (грек тілінен аударғанда – табамын) – «ақиқатты таба білу өнері») – амалдардың логикалық жүйесі және теориялық зерттеудің әдістемелік ережесі) әдістері.

Зерттеу әдістері басқару мақсаттарын анықтаудың экстраполяциялық тәсілдемесін; мақсатты функцияны және шектеулердің жиынын қамтитын экономикалық объекті моделінде қолданылатын оңтайлы тәсілдемені; объектіні алдағы кезеңге бейімдейтін бейімдеуші тәсілдемені пайдаланады.

Білімнің үш сатысы – нақты білім, тұрлаусыз білім және білімсіздік болашақта болуы ықтимал, деп болжанып отыр.

Эвристикалық әдістер – онда міндетті түрде сарапшылар қатысады.

«Дельфи» әдісі – сарапшылар үлкен ұжымға топтасады әрі олар бір жерге бас қоспай-ақ, бір-бірінен тәуелсіз болып, жүйелерді дамытудың мақсаттары туралы өз пікірлерін айтады. Пікірлерін сауалға жауап қайтару түрінде білдіреді; тіпті сауал қоюшылар сарапшыларға барып, олардан жазбаша түрде жауап алып қайтады.

Түпкілікті сараптық шешімді шығару бірнеше кезеңдермен

жүзеге асырылады:

- жеке сұрау салу (сауалнама);
- анықтамаларды жасау (әр қилы пікірлер турасында);
- жүйе бойынша пікірлердің бар болуы туралы сарапшылардың ақпараты.

Сараптық нұсқаларды түзету процедурасы пікірдің бірауызды болуына қол жеткізетін мақсаттар іріктеліп болғанша бірнеше рет жүзеге асырылады.

Операциялық ойын. Сарапшылар белгілі бір сценарий бойынша мақсаттарды қалыптастыратын нақты тұлғаның қызметін ұқсатады. Жалпы пікірталастыру мәжілісінде мақсаттың ең қолайлы нұсқасы таңдап алынады.

«Мақсаттар ағашы» әдісі. Мақсаттарды рет-тәртіпке келтіріп ұсыну «мақсаттар ағашы» атауына ие болған әдіспен жүзеге асырылады.

«Мақсаттар ағашы» – бұл мақсаттардың арасындағы байланыстардың және бірқатар эвристикалық процедураларды қолданумен дедуктивті логика қағидасы бойынша құрылған мақсаттардың байланысына қол жеткізетін құралдардың графикалық бейнесі.

Бұл әдіс болашақтағы оқиғалардың өзара байланысын нақты әдістердің тізбесін алуға дейін толық көрінісін көрсетуге әрі олардың салыстырмалы маңызы туралы ақпаратты алуға мүмкіндік береді. Ол мақсаттардың құрылымы мен ұйымдық құрылым арасына сәйкестік тудыру арқылы тікелей орындаушыларға дейін мақсаттарды жеткізу бойынша жұмысты қамтамасыз етеді.

«Мақсаттар ағашы» иерархия түрінде берілген бірнеше деңгейдегі мақсаттардан тұрады: басты мақсат – I деңгейдің (басты мақсаттың) қосалқы мақсаты – II деңгейдің қосалқы мақсаты және т.б.

Ұйымдық құрылымның жүйелі тәсілдемесі

Басқарудың ұйымдық құрылымын ғылыми негізде құру барлық уақытта да экономиканы басқаратын жүйенің көкейтесті міндеті болып келді.

Жүйелі тәсілдеме сандардың нормативтерін және басқарудың міндетті істерін ғылыми негізде анықтау шартын тудырады. Ол

ұйымдық-басқарудың құрылымын қалыптастырушы жалпы үрдістің бір бөлігі ретінде қарастырылады. Жүйелі тәсілдеме ұйымдастыру ісін жобалаудың әлдеқайда жалпы қағидаларына бағдарланған.

Жүйелі тәсілдеме ең алдымен ұйым мақсаттарының жүйелерін бірінші кезекте анықтауды ұйғарады. Өйткені олар басқару аппаратының міндетті істерінің мазмұнын әрі міндеттерінің құрылымын тудырады. Бұл кезеңнің маңызы өте зор.

Басқарудың ұйымдық құрылымын қалыптастыратын әр түрлі әдістер біртұтас жүйеде қарастырылуы керек.

Бұрындары басқару іс-тәжірибесінде ұйымдық құрылымды қалыптастыратын негізгі төрт әдіс болатын:

1. Мақсаттарды құрылымдау;
2. Сараптық-талдамалық;
3. Ұйымдық үлгілеу;
4. Ұқсастықтар (аналог).

Бұлардың әрбіреуі ұйымдық жобалау міндетін шешуде әр түрлі мәнге ие бола алады.

Басқарудың ұйымдық құрылымын қалыптастырушы барлық үрдісті үш ірі сатыға бөлуге болады:

1. Басқару аппаратының жалпы құрылымдық сызбаларын қалыптастыру («композиция» сатысы).

2. Негізгі бөлімшелердің құрамы мен олардың арасындағы байланысты әзірлеу («құрылымдау» сатысы).

3. Басқару қызметінің процедурасы мен басқару аппаратының сандық сипатын әзірлеу («регламенттеу», реттемелеу сатысы).

Осы сатылардың әрқайсысының мазмұны басқару объектісінің ерекшеліктері мен оның жұмыс істеу шарттарына байланысты болды.

«Композиция» сатысының бастапқы сәтіне басқарудың ұйымдық құрылымының мақсаттары мен міндеттерін қалыптастыру жатады. Мақсаттық тәсілдеменің ұйғаруы бойынша, әрбір мақсаттың жетістікке жетуін ұйымдастырушылық тұрғыдан қамтамасыз ететін бөлімшесі (функциялық блок, басқару, бөлім, мақсатты бағдарлама) көрсетіліп беріледі.

Ұйымдық құрылымның бұл сатысында басқару жүйесіндегі деңгейлердің қанша екені анықталады әрі шешім қабылдауды орталықтандыру және орталықсыздандыру, міне, осы екеуінің негізгі арақатынасы анықталады.

Басқарудың ұйымдық құрылымын жобалаудың екінші сатысының («құрылымдау») негізгі ерекшелігі – басқару аппараты бөлімшелерінің ұйымдық шешімдерін әзірлеуді әрі ұйым ішінде байланыстарды орнатуды көздейтін басқару аппаратындағы негізгі бөлімшелердің құрамын анықтайды.

Басқару аппаратының «құрылымдау» сатысы жалпы құрылымдағы жекелеген блоктардың (желілік-функциялық бағдарламалы-мақсатты) нақты сипатын анықтайды әрі дербес бөлімшелердің оңтайлы құрамын да анықтайды.

Басқару аппаратының «құрылымдау» сатысы жалпы құрылымдағы жекелеген блоктардың (желілік-функциялық, бағдарламалы-мақсатты) нақты сипатын әрі дербес бөлімшелердің оңтайлы құрамын да анықтайды.

«Құрылымдау» сатысын жүзеге асырудың нәтижесінде басқару аппараты қосалқы жүйелерінің ұйымдық схемалары әзірленуі керек.

Үшінші саты – ұйымдық құрылымды «реттемелеу» – басқару қызметінің процедурасы мен басқару аппаратының сандық сипаттамасын әзірлеуді қарастырады.

Мұнда екі негізгі реттемелеуші құжат бекітіледі – бөлімшелердің штаттық кестесі (оның саны осыдан шығады) және базалық бөлімшелердің ішкі құрылымының сызбалары. Олар кәсіпорындарда, өндірістік бірлестіктерде тікелей әзірленеді.

Басқарудың ұйымдық құрылымын жетілдірудің тиімділігін бағалау

Басқару жүйесі мен оның ұйымдық құрылымының тиімділігі былайша анықталады – өндірістік ұйым қызметінің тиімділігі басқару жүйесінің іс-әрекет жасау тиімділігіне, ұйымдық құрылымның сапасына байланысты болады.

Басқару жүйесінің тиімділік белгілерінің кешенді жиыны оның іс-әрекетін бағалаудың екі бағытын ескеру арқылы қалыптасады:

1) өндірістік-шаруашылық ұйымның белгіленген мақсаттарына қол жеткен нәтижелердің сәйкес келу деңгейі бойынша;

2) жүйенің іс-әрекет жасау үрдісінің өз мазмұнына қоятын объективті талабының, ұйымдастыру ісінің нәтижеге сәйкес келу деңгейі бойынша.

Ұйымдық құрылымның әр түрлі нұсқаларын салыстыруда қолданылатын тиімділік өлшеміне өзінің іс-әрекетінде

салыстырмалы түрде аз шығынмен басқару жүйесінің түпкі мақсаттарына әлдеқайда толық әрі тұрақты қол жеткізу мүмкіндігі жатады.

Басқару үрдісінің тиімділігін бағалауда сандық және сапалық тұрғыдан бағаланатын көрсеткіштер пайдаланылады. Бұл көрсеткіштер нормативтік (мөлшерлемелік) сипатқа ие болып, басқару аппаратының нормативтік сипаттамасы ретінде пайдаланылуы мүмкін. Оған мыналар жатуы мүмкін:

- өндірушілігі;
- үнемшілдігі;
- бейімділігі;
- икемділігі;
- оперативтілігі;
- сенімділігі.

Басқару аппаратының өндірушілігі басқару аппаратында істейтін бір қызметкерлерге шаққанда (келетін) ұйым өндіретін түпкілікті өнім санымен анықталады.

Басқару аппаратының үнемшілдігі – объектімен немесе өндірістік қызметтің нәтижелерімен өлшенетін басқару аппараты іс-әрекетінің салыстырмалы түрдегі шығыны (басқару аппаратын ұстап тұру үшін қажетті шығынның үлес салмағы, басқарушы қызметкерлердің үлес салмағы және т.б.).

Басқару жүйесінің бейімділігі өзгермелі жағдайлардың белгілі бір диапазонында тапсырылған функцияны тиімді орындау қабілетіне қарай анықталады. Бұл диапазон салыстырмалы түрде неғұрлым кең болса, жүйе соғұрлым бейімді бола түседі.

Басқару құрылымының икемділігі басқару аппараты органдарының шешім қабылдау үрдісінде пайда болған ахуалға сәйкес өзінің рөлін өзгертіп, бәсекелестік күрес, болжауға келмейтін белгісіз жағдай жиі ұшырасатын нарықтық қатынаста айрықша артықшылық болып табылатын жаңа байланыстарды орнатудағы ерекшелігін сипаттайды. Ол нарық ахуалдарына жылдам икемділік танытатын шағын және орта кәсіпорындарға тән.

Басқарушылық шешімдерді қабылдаудың оперативтілігі басқарудағы мәселелерді дер кезінде анықтауды, сондай-ақ жолға қойылған үрдістің тұрақтылығын сақтай отырып, алға қойылған мақсаттарға жылдам әрі көп пайда табумен қол жеткізуді қамтамасыз ету үшін шешімдерді шапшаң қабылдауды ұйғарады.

Басқару аппаратының сенімділігі тұтастай алғанда оның алға қойған мақсатына сәйкес толассыз іс-әрекет жасауын (іркілссіз жұмыс істеуін) сипаттайды. Басқару аппаратының сенімділігін оның орындаушылығымен, яғни міндеттердің (жоспарлы, бағдарламалы, тапсырыстың және т.б.) орындалуын қамтамасыз ете алатын қабілеті арқылы салыстырмалы түрде толық сипаттауға болады.

23. Экономикалық басқарудағы кәсіпкерлік қызмет

Кәсіпкерліктің ерекшеліктері

Нарықтық қатынас кәсіпкерлік міндетті істі орындайтын, нарықтық шаруашылықты жүргізетін субъектілердің қызметін ұйғарады. Дәстүрлі кәсіпкерлік қызмет тек пайда алу үшін ғана өндіріс факторларын жүйелі пайдаланып келді. Өтпелі кезеңді бастан кешіріп отырған қоғамның нақты жағдайына сәйкес нарықтық экономиканың тиімді құрылымын қалыптастырудың қажеттілігі мен осы өтпелі нақты жағдайға сәйкес келетін стандарттарды, әдет-дағдыны қалыптастыру қажеттілігін ұштастыруы тиіс күрделі де ұзақ уақытты керек ететін міндетті шешім алу қажет.

Кәсіпкерлікті қалыптастыратын жағдайда:

- алдымен жаңа экономикалық қатынастар мен жаңа экономикалық құрылым пайда болады, сонан кейін осы қатынас пен құрылымға араласатын адамдар жаңа әлеуметтік сапаны иеленеді;
- кәсіпкерлер пайда болуы үшін кәсіпкерлік заң тұрғысынан реттеліп, белгілі бір іспен айналысуына қажетті тауашасын (нишасын) алуы керек;
- реформа стратегиясын саналы түрде таңдау кәсіпкерліктің айрықша жолмен қалыптасуына әсер етеді. Кәсіпкерліктің айрықша қалыптасуына тән бір нәрсе – бұл айрықшалықтардың стратегиялық мінез-тәртібі шектеулі күйінде қалған. Бұл мінез (яғни, айрықшалық) кәсіпкерлікті қалыптастыратын жағдайлардың ерекшеліктерімен ғана анықталып қоймай, сонымен бірге осы заманғы экономикалық ахуалдың өзіндік ерекшелігіне де қатысты болады;
- кәсіпкерлікке тән мінез өндірістік секторлармен айналысатын көптеген кәсіпкерлер үшін қысқа мерзімді мақсаттарының шамадан артық көрсетілетін әсері болып табылады (қызметкерлерді көбейтуге ұмтылыс).

Кәсіпкерлік қызмет – мүлікті пайдаланудан, тауарларды сатудан және қызмет көрсетуден жүйелі түрде пайда алуға бағытталған қызметін өз тәуекелімен дербес жүзеге асырады.

Кәсіпкерлік қызметтің маңызды белгілері:

1) нарықтық экономика субъектілерінің дербестігі. Ешкім де басқа біреуді кәсіпкерлік қызметтің ана түрін істейсің немесе мына түрімен айналысасың деп мәжбүрлей алмайды;

2) өндіріс факторларын қисындастыруға, инновацияға, жаңа енгізулерге негізделген бастамашылдығы;

3) тәуекелдік;

4) таза табысты жүйелі алуға бағытталғандығы;

5) шаруашылық жүргізуші субъектілердің кәсіби қызметі.

Кәсіпкерлік қызметтің мазмұны

«Кәсіпкер» терминін XVIII ғасырдың басында өмір сүрген француз экономисі Ришар Кантиллон енгізген болатын. Кантиллон кәсіпкерлікті жүйелі сипаттаған алғашқы бизнес теоретигі. Ол кәсіпкерлікті ерекше түрдегі қызмет ретінде ұғып, кәсіпкерлік қызметте әрдайым ұшырасатын тәуекелдік элементін айтып кетті.

Кәсіпкер сөзі жаңа кәсіпорынды ұйымдастырумен немесе жаңа идеяны, жаңа өнімді немесе қоғамға ұсынатын жаңа қызметті әзірлеумен байланысты тәуекелге бас тіккен адамды білдіреді.

Кәсіпкерлік өндірістегі жаңа қисындастыруларды, яғни комбинациялары, жаңа нарықтағы әрекетті, жаңа өнімдерді жасауды және т.б. жүзеге асыруды білдіреді.

«Кәсіпкер» және «менеджер» ұғымдары синоним болып табылмайтынын түсіну аса маңызды. Америкалық индустрияның негізін XIX ғасырдың соңы мен XX ғасырдың басындағы батыл, саусақпен санарлық кәсіпкерлер қалады. Олардың аттары: Джон Д. Рокфеллер (мұнай), Дж. П. Морган (болат және банк ісі), Эндрю Меллон (алюминий), Эндрю Карнеги (болат), Генри Форд (автокөлік).

Әр жыл сайын жаңа бизнесті қолға алатын жүз мыңдаған адамдар да кәсіпкер саналады. Бұл адамдар экономикада шешуші рөлді ойнайды. Кәсіпкерлік сипатына ие шағын бизнес АҚШ экономикасында маңызды орын алады.

Бүгінгі таңда шағын кәсіпкерлерді былайғы жұрт «өзгерістердің бекзадалары» деп атауы әдетке айналған.

Кәсіпорындардың немесе ұйымдардың мақсаттарын қалыптастыруға белсенді қатысып, осы ұйымдар қызметінің бастапқы кезінде өздері бас-көз болатын барлық кәсіпкерлерді менеджер, деп атауға болады. Олардың кейбіреуі кәсіпорынды дамытудағы өзінің қызметінің тек бастапқы кезінде ғана емес, сондай-ақ ұзақ жылдар бойы кәсіпорын жұмысын ілгері бастырып, қызметін жалғастыра береді.

Кейбір кәсіпкерлердің жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация және бақылау сияқты басқару қызметін тиімді орындауға қабілет-бейімі бола бермейді. Егер аса көрнекті кәсіпкердің менеджерлік қабілеті төмен болып жатса, оған таң қалудың қажеті жоқ.

Белгілі болғандай, менеджменттің бірыңғай тұжырымдамасы жоқ. Тіпті, менеджердің еңбегіне қатысты көзқарастарда да бірауыздылық жоқ.

Бұл өзіңнің жеке ісің болса да, немесе компаниядағы қалыптасқан құрылымда істесең де кәсіпкер болу оңай емес. Ұйымдар да, қоғам да қаншалықты пайдалы болатынына қарамастан қандай да бір өзгерістерге қарсыласып бағады. Сондықтан да кәсіпкерліктің философиясы танымға және мәселелерді жете ұғынуға бағытталған.

Мысалы, АҚШ-та шағын және ұсақ кәсіпкерліктің үлесіне жалпы ұлттық өнімнің (ЖҰӨ) 40%-ы және шамамен 40% жұмысшы күшінің жиынтығы тиеді екен.

Кәсіпкерлік бастама алдын ала болжанған нәтиженің логикалық салдары болып табылады. Кәсіпкерлік бастамасыз ұтқыр идея мен «ең жоғары технология» автоматты тұрғыдан экономикалық жетістікке жеткізбейді. Маркус Валленберг (Швецияның банкирі, фабриканты және менеджері) «кәсіпкерлік – жаңа техниканың пайдаланылуына қойылатын негізгі талап» деген ойды айтыпты.

Дамушы елдердегі ең үлкен қиындықты табиғи ресурстардың жеткіліксіздігі немесе техникалық-технологиялық ноу-хау деңгейінің төмендігі емес (бұлар сөзсіз шешуші рөл ойнайды), капиталдың жетіспеушілігі тудырып отыр. Бастапқы кезеңде кәсіпкерлікті дамытуға септігін тигізетін дәстүр мен саяси жүйенің жағдай тудыратын қолайлы атмосферасының болмауы да бұл істің бірден өркен жайып кетуіне кедергі болады.

Кәсіпкерлік қызметтің сипаттамасы

Мақсаттарды анықтап алу – мол табыстың көзі. Мақсаттарды

анықтаудың маңыздылығын кезінде Аристотель де былай деп атап кетіпті: «игілік барлық жерде екі шарттың сақталуына қарай болады:

- 1) қандай да бір қызметтің түпкі мақсатын дұрыс белгілеу;
- 2) түпкі мақсатқа жеткізетін тиісті құралды іздеп табу».

Спиноза Барух (XVII ғ. Нидерланд философы) мақсаттың рөлін «Мақсат әлемді билейді» деп қысқа да нұсқа анықтап берді.

Кәсіпкерлік қызметке мына сипаттар тән:

- Шектеу – қоршаған ортаны өзгерту қабілеті. Әр түрлі тәртіп тәсілдерін қабылдай алатын қабілет.

- Көтермелеу және өндіріп алу жүйесі – шығармашылықты, бастаманы көтермелеу. Бастама болмаған жағдайда өндіріп алу.

- Мәселе – қайталанбайтын, жаңа.

- Басшылық стилі – қатерлі әрекеттерді ұйғарады. Өзгерістерді жатырқамауы үшін адамдарды жігерлендіру.

- Ұйымдық құрылым – икемді, құрылымы да өзгере алатындай болады. Қызмет мәселелерге қарай ұйымдастырылады.

- Баламаларды бағалау – баламалар жиынынан тиімдісі таңдап алынады.

- Тәуекелдікке қатынас – жасампаз тәуекелдік. Тәуекелдік нұсқаларының жиынтығын теңгерімдеу.

Жалдамалы еңбек негізінде жүзеге асырылатын кәсіпкерлік қызмет кәсіпорын ретінде тіркеледі.

Барлық нарықтық экономикалы елдерде сан және сапа параметрлері бойынша айрықшаланатын сан алуан кәсіпкерлік фирмалар бар.

Негізгі сапалы параметрлерге фирма сүйенетін мұндай шектеудегі меншік типі жатады.

Кәсіпкерлік фирмалар меншік типтері бойынша аражіктері ажыратылып көрсетіледі:

- жеке фирмалар;
- жауапкершілігі шектеулі емес ұжымдық кәсіпорын;
- кәсіпорындардың бірлестігі;
- фирманың филиалдары мен өкілдіктері.

Сонымен бірге, кәсіпкерлік фирмалар басқа да сапа параметрлері бойынша айрықшалаынады. Мысалы:

- қызмет сипаты мен мазмұны бойынша;
- шығарылатын өнімдердің көлемімен және ассортиментінің әр түрлілігімен;

- әр түрлі фирмалық одақтарға кіру тәсілдері бойынша;
- бәсекелестік күресті жүргізудің әдістері мен тәсілдері бойынша және т.б.

Кәсіпкерлік фирманы шектеудің негізгі сандық параметрлеріне мыналар жатады:

- қызметкерлердің саны;
- капиталдың жылдық айналымы.

АҚШ-та қызметкерлердің сандық өлшеміне сәйкес мыналар бөлініп көрсетіледі:

- өте ұсақ кәсіпорын (10 адамнан көп емес);
- ұсақ кәсіпорын (20 адамнан көп болмайды);
- шағын кәсіпорын (99 адамнан артық болмайды);
- орташа кәсіпорын (500 адамнан көп емес);
- ірі кәсіпорын (500 адамнан көп).

Капиталдың жылдық айналымының өлшемі бойынша, мысалы, Германияда кәсіпорындар былайша бөлінеді:

- ұсақ;
- орташа және ірі.

Кәсіпкерлік қызметтің маңызды міндеті объектінің (фирмалар, кәсіпорын, жеке кәсіпкерлер) тиімді іс-әрекет жасауын қамтамасыз ету болып табылады.

Кәсіпкерлік дербес қызмет ретінде субъектілердің қызметін өз бетінше, еркін жүзеге асыруын ұйғарды:

- кәсіпкерлік қызмет түрлері мен салаларын таңдау арқылы;
- осы қызметтердің бағыттары мен әдістерін таңдау арқылы;
- шаруашылық шешімдерді қабылдаумен және оларды жүзеге асыратын құралдарды таңдау арқылы;
- өндірістік бағдарламаны қалыптастырумен, өнім мен қызмет көздерін және еңбек ресурстарын алатын көздерді таңдау арқылы;
- өткізудің арналары мен әдістерін таңдаумен;
- еңбекақы жүйесін және мөлшерін белгілеу арқылы;
- өнім мен көрсетілетін қызметтің тарифтері мен баға деңгейін белгілеумен;
- салықтың төлемін және басқа да төлемдерді төлегеннен кейін қалатын кәсіпкерлік қызметтен түскен табысты иеленумен.

Кәсіпкерлерге мыналар тән:

- қызмет салаларын кәсіби тұрғыдан меңгеру;
- нақты басқару білімдеріне ие және өндіріс, өткізу мен

маркетингтік қызмет тәжірибесі болады;

- ресурстар мен қаржылық қаражатты қажет ететін нарықтағы жағдайды және өз мүмкіндіктерін дәл бағалай алады;

- экономикалық тұрғыдан тұжырым жасай білуі күзіреттілігі, іскерлік мәдениеті, нақты әдет-дағдысының (машығы мен тәжірибесі) болуы;

- өндірісті ұйымдастыра білуі және мақсатқа жетіп, пайда алу үшін тәуекелге бел буып, әрекет ету;

- нарықтың мүмкіндіктері мен жаңашыл идеяларды талдап, пайдалана білуі.

Түйіндеме. Кәсіпкерліктің мәні нарықтағы болжауға келмейтін белгісіз жағдайында капитал, мүлік, патенттік құқық және басқа ресурстар түріндегі меншікті тиімді пайдаланудың мүмкіндіктерін тауып, осы мүмкіндіктерді нақты іс жүзіне асыруға қол жеткізу болып табылады.

Кәсіпкерлік тәуелділік

Бұл ең алдымен өз мақсаттарына қол жеткізудегі кәсіпкерлік фирмалардың жетістік (немесе сәтсіздік) деңгейін бейнелейтін объективті категория. Нарықтық экономика жағдайында кәсіпкерлер жетістікке жеткізетін кепілдеме бермесе де, соған үміттендіретін шешімдерді жиі қабылдауына тура келеді.

Кәсіпкерлік қатер кәсіпкерлік фирмаға қатысы бойынша сыртқы ортадағы болжауға келмейтін белгісіздікке орай объективті негізге ие. Сыртқы орта фирма өз қызметін асыратын объективті экономикалық, әлеуметтік-саяси жағдайларды қамтиды.

Ахуалдың болжамсыздығы (белгісіздігі) былайша анықталады: фирманың қызметі мінез-құлықтары шамамен дәл анықтала бермейтін көптеген өзгерістерге, контрагенттерге және тұлғаларға тәуелді.

Кәсіпкерлік қатерді әр түрлі белгілер бойынша жіктеуге болады.

1. Тәуекелдік пайда болу табиғаты бойынша былай жіктелмек:

а) меншік шаруашылығы;

ә) кәсіпкерліктің жеке тұлғасына байланысты;

б) табиғи факторлармен себептес.

2. Пайда болу себебі бойынша тәуекелдікті мынадай салдармен бөліп көрсету мақсатқа лайықты:

а) болашақтың болжауға келмейтіні;

- ә) серіктестің мінезінің жұмбақ болуы;
- б) ақпараттың жеткіліксіздігі.

3. Сақтандырылу мүмкіндігі бойынша кәсіпкерлік тәуекелдікті былай жіктеуге болады:

- а) сақтандырылатын;
- ә) сақтандырылмайтын.

4. Кәсіпкерлік мәселені шешу кезеңдеріне қарай қатер мыналарда пайда болады:

- а) шешім қабылдауда;
- ә) шешімді жүзеге асыруда.

5. Фирмаға ықпал ететін әсердің ұзақтығы бойынша:

- а) қысқа мерзімді;
- ә) ұзақ мерзімді.

6. Болжамды нәтижелер бойынша тәуекелдік былай жіктеледі:

- а) алыпсатарлық;
- ә) жай.

7. Пайда болу саласы бойынша:

- а) сыртқы;
- б) ішкі.

8. Ауқымы бойынша:

- а) қысқа (тұжырымды);
- ә) ғаламдық.

9. Ұйғарылу деңгейі бойынша:

- а) ұйғарымды;
- ә) қиын;
- б) апатты.

Тәуекелдіктің түрлері:

- саяси;
- экономикалық;
- техникалық.

Экономикалық қатер мына тәуекелдіктерді қамтиды: өндірістік, коммерциялық, қаржылық, несиелік, инвестициялық, ақпараттық және т.б.

Кәсіпкерліктің ұйымдық формалары (нысандары)

Нарықтық экономикасы дамыған елдерде кәсіпкерлік ұйымның үш формасы бар: жекеше шаруашылық, серіктестік, корпорация.

Жекеше шаруашылық – бір меншік иесі шешімді өзі жекеше қабылдап, барлық істің жауапкершілігін өз мойнына алады.

Бірқатар бағалаулар бойынша, АҚШ-та 1980-ші жылдардың ортасында фермерлік шаруашылықтарды қоспағанда 7 млн. жекеше шаруашылық болған екен.

Жекеше шаруашылықтың артықшылығы меншік иесі (қожайын) істің барысына толық бақылау жүргізеді.

Кемшілігі – капитал мөлшері (шамасы) мардымсыз (аз) болады; меншік иесі залал, зиян, ысырап, қарыз үшін жалғыз өзі ғана жауап береді.

Серіктестік – екі немесе одан да көп кәсіпкерлер шешімді бірігіп қабылдайды әрі барлық іс үшін жеке жауап беретін кәсіпкерліктің ұйымдық формасы, АҚШ-та олардың саны 1 млн. жетті.

Серіктестік жекеше шаруашылыққа тән алғашқы кемшілікті (капитал мөлшерінің аздығы) жеңуді көздейді. Барлық серіктестер, меншік иелері залал, ысырап және т.б. орын алған жағдайда бірдей жауап береді. Жауапкершілігі шектеулі серіктестік деген болады. Бұл жағдайда ортақ иеленушілер белгілі бір шектеулі мөлшерде капитал қосуға құқылы болады және кәсіпорын атынан басқару ісіне немесе келісімге қатыспайды. Серіктестік көбінесе құқықтану, медицина, брокерлік (басқа тұлғаның атынан тауарды сатушы және сатып алушы) салаларында тараған.

Корпорация – әдетте кәсіпкер меншік иесі мен меншіктен бөлек, қаржылық жауапкершілігі де шектеулі болатын акционерлік меншік негізіндегі кәсіпкерліктің ұйымдық формасы.

Артықшылықтары:

- ол акцияларды сату жолымен елеулі капиталды өз жағына тарта алады;

- корпорацияның меншік иелері, акционерлер фирманың міндеттемелері бойынша материалдық тұрғыдан жауап бермейді, олар банкрот бола қалған жағдайда тек акцияларының құнын ғана жоғалтады;

- корпоративтік форма тәуекелдік деңгейі жоғары аса үлкен ауқымдағы өндіріске ірі капитал қажет болатын жағдайда іс жүзінде өзінің ұтымды әрекет ететінін дәлелдеген (Директорлар кеңесі басқарушыларды жалдайды).

Корпоративтік кәсіпкерліктің кемшіліктеріне жататындар:

- корпорацияны басқару ісіне барлық акция иеленушілердің

катысу мүмкіндіктері болмайды;

- фирманың қызметіне бақылау жүргізеді;
- акционерлерге екі жақты салық салынады;
- пайдаға салынатын салық – дивидендтің шамасын кемітеді;
- дивидендке салық салу.

XX ғасырдың 80-жылдарының ортасында АҚШ-тағы корпорациялардың саны 2 млн. жетті.

24. Менеджмент басқару жүйесінің қызмет түрі ретінде

Менеджменттің мәні

Менеджмент – кәсіпорынды ұйымдастырудың қағидалары (заң жағынан) туралы, оны дамытудың стратегиясы (идеологиялық бөлігі) туралы, қызметкерлерді іріктеу (әлеуметтік жағы) туралы және олардың жұмысын оңтайландырудың тәсілдері (психологиялық бөлігі) туралы ілімдерді қамтитын кәсіпорынды тиімді басқару ғылымы.

Менеджментте басты нәрсе кез келген адамдық қарым-қатынастарға жарайтын баршаға ортақ басқару қағидаларын іс жүзінде бөлу, анықтау және қолдану болып табылады.

Менеджмент тура мағынасында «адамдарды басқару» ұғымын білдіреді. Менеджменттің отаны болған АҚШ-та корпоративтік бизнес пен мүлікке билік жүргізуді жүзеге асыру бойынша міндетті заңға сәйкес өз мойнына алатын тұлғаны менеджер деп атайды. «Менеджмент» термині американдықтар үшін фирманың алға қойған мақсаттарына қол жеткізудегі материалдық және адамдық ресурстарды әлдеқайда тиімді пайдалануды және интеграцияны қамтамасыз ететін үрдісті білдіреді.

Басқаша айтқанда, менеджмент – бұл нарық жағдайында фирманы және оның қызметкерлерін басқарудың теориясы мен іс-тәжірибесі.

Менеджмент – нарықтық экономиканың қажеттіліктері мен жағдайына толығырақ жауап бере алатын басқару типі.

Менеджмент еркін кәсіпкерлік, бәсекелестік, экономикалық мотивация жағдайларында туған нақты басқарудың өзінше тұжырымдамасында пайда болып, рәсімделеді. Әміршілдік-әкімшілік, технократиялық, жоспарлы-директивтік, авторитарлық басқарулар оның қарсы түрлері болуы ықтимал.

Басқару типі ретінде менеджменттің негізгі белгілеріне мыналарды жатқызуға болады:

1. Адам, оның қажеттіліктері, мүдделері, себептері, құндылықтары, нұсқамалары басқаруды ұйымдастырудың бастапқы сәті мен оны жүзеге асырушысы болып табылады.

2. Басқарудың тәсілдемесінде, қағидаларында және әдістерінде экономикалық құралдар мен басқару әдістеріне артықшылықтар беріледі. Бұл әсіресе маркетингте – тұтынушылардың мүддесін алдыңғы орынға қоятын басқаруда жиі білінеді.

3. Менеджер мен қызметкерге қойылатын басты талап ретінде көрінетін кәсіби тұрғыдан басқару менеджментке тән. Менеджер экономикалық және әлеуметтік-психологиялық білімдерді игеріп оқуы керек.

4. Ұйымдастыру ісінде менеджментке жағдайдың өзгеруіне қарай және инновациялық типті ұйымдастыруда, яғни жанашылдыққа жылдам бейімделе алатындай басқаруды икемді ұйымдастыру тән.

5. Менеджмент менеджменттің жеке басына қойылатын талаптардың кешенін танытуы керек. Олардың ішіндегі негізгілері – тапқырлық, байланысқа бейімділік, сенімділік. Бұл сапалар басқару өнерін танытуда маңызды рөл ойнайды. Менеджменттің басқару өнерімен қатар қойылатыны кездейсоқ емес.

Менеджменттің мыналарды қамтамасыз ететін ең маңызды деп саналатын сәттерін бөліп көрсетуге болады:

- еңбек өнімділігін арттыру;
- бәсекеге жарамдылық;
- тұтынушыға бағдарлану, яғни маркетинг;
- іс-әрекетте еркін болу, әрі ереже бойынша жұмыс істеу.

Басқару үрдісі кез келген ахуалға ғылыми тәсілдемені қолдану өнері болып табылады. Менеджмент әрдайым жағдайларға қарай басқаратын ахуалдық басқаруды білдіреді.

Менеджментте бастысы – ең алдымен кәсіпорынның мүддесін көздейтін нақты мақсаттарды (ұзақ мерзімді, алдағы кезеңдік және ағымдық) белгілейді.

Ескі стилді ұстанатын кәсіпорын басшыларынан менеджерлердің басты, яғни қағидалық айырмашылығы, міне, осында.

Жеке кәсіпорын мен тұтас экономиканың экономикалық жағдайы

түпкі есебінде үш негізгі факторлармен анықталады:

- техника мен технологияның деңгейі;
- жұмысшы күшінің сапасы мен еңбек мотивациясының кеңінен пайдаланылуы;
- өндірісті ұйымдастыру және басқару (менеджмент).

Менеджменттің жағдайы техника мен технологияның деңгейіне, жұмысшы күшінің сапасына әсер етеді. Осы заманғы менеджмент – бұл экономикалық қатынастардың ерекше саласы. Аса көрнекті экономист Альфред Маршалл (1842–1924 ж.ж.) басқаруды үш дәстүрлі – капиталмен, еңбекпен және жермен қатар өндірістің жеке факторы ретінде бөліп көрсетуі тегін болмаса керек.

Техника мен жаңа технологияның дамуы өндіріс ауқымының өсуі басқаруды қиындатып, оны арнайы білімді талап ететін ерекше қызмет түріне бөлді. Мәселені шешу қажеттілігі тәжірибені белсенді түрде байытуға, өндіріс пен еңбекті басқарудың тиімді әдістерін іздестіруге, басқару ғылымының пайда болуына әкеп соқты. (Басқару тәжірибесін жүйелеуге талпыныс Англияда ХІХ ғасырдың басында орын алды. Басқару бойынша алғашқы оқулық – математика, инженер профессоры, ағылшындық кәсіпкер Ч. Бебиджаның «Экономика машин и производства» (1832 ж.) атты кітабы болды).

Бұл анықтамадан бөлек басқалардың көптеген анықтамалары бар. Оның біреуі менеджментті адамдармен қалай қарым-қатынас жасаудың тәсілі ретінде, билік және басқару өнері ретінде, ептілік және әкімшілік машық (административные навыки) және т.б. ретінде қарастырады.

Менеджмент анықтамасы менеджер қызметінің мазмұнымен тікелей байланысты. Танымал америкалық менеджер Ли Якокка «Карьера менеджера» кітабында адамдармен қарым-қатынас жасай білу, олардың мінез-құлқын танып, жұмысқа ынталарын ояту, басқаларға тапсырма берудің тәсілдері сияқты оның негізгі элементтерін бөліп көрсетеді. Осы заманғы басқару ғылымы – пән аралық болады. Басқарудың әрбір функциясы айрықша ғылымға жатады: индустриялық социология, инженерлік социология, әлеуметтік психология, әлеуметтік инженерия (экономика) және т.б. Шетелдегі менеджменттің дамуы басқарудың нарықтық тұжырымдамасын тудырған басқару теориясы мен маркетинг теориясын біріктірді.

Менеджмент мәселелерімен бүгінгі таңда әр түрлі білім саласының мамандары – математиктерден антропологтарға дейін айналысады.

Менеджменттің әр түрлілігі

Басқару қызметінің әр түрлі салаларында пайдаланылатын менеджменттің сан алуан түрлері бар.

Ішкі менеджмент – ішкі мәселелердің басымдығын сыртқыдан айрықшалап көрсететін басқару типі. Басымдықтар нақты жағдайлармен, басқару стратегияларымен, менеджердің кәсіби қызметінің стилімен және басқару үрдісінде пайда болатын мәселелердің сипатымен анықталады.

Фирма жұмысының ішкі және сыртқы мәселелеріне менеджердің жиі көңіл бөлуіне тура келеді. Бұл мәселелердің күрделілігі мазмұнына қарай анықталады. Менеджердің назар салуы – оперативті, ахуалдық немесе тұрақты түрлерінде болуы ықтимал.

Ішкі менеджменті басқару қызметін бөлу үрдісінде пайда болатын басқарудың міндетті ісі ретінде қарастыруға болады. Белгілі бір жағдайларда ішкі басқару міндетті ісінің негізгі бөлігін менеджердің орынбасарына сеніп тапсырып, менеджерге (бірінші тұлғаға) тек ішкі қызметті реттеудің жалпы мәселелерін ғана қалдыруға болады.

Ұйымдастыру менеджменті: 1) тар мағынасында – басқарудың жалпы міндетті істерінің бірі – ұйымдастыруды жүзеге асыруға бағытталған басқару әрекеттерінің, амалдарының және тұжырымдарының жиынтығы; 2) менеджменттің бір бағыты (мектебі, ілімі) жалпы ұйымдастырудың қағидалары мен ұйымдастырудың мәселелерін шешуді алдыңғы орынға қоятын басқарудың тәжірибесі және теориялық тұжырымдамасы.

Бұл менеджмент мыналарды қамтиды: ұйымдық құрылымды жобалау әрі жасау (жетілдіру); міндетті істердің аражігін дәл ажырату, ұйымдастыру міндеттерін бөлу.

Ұйымды (кәсіпорын, фирма) біртұтас организм ретінде қарастырған әрі жұмысты дұрыс ұйымдастыра білетін әрбір менеджер жетістікке жетеді деп сенген Анри Файоль (1841-1925 ж.ж.). Ол ұйымдық менеджменттің негізін қалаушы деп саналады. Нақ сол Файоль басқаруды айрықша қызмет түрінде бөліп қарастырған болатын. Файоль өзі әмбебап деп санаған (еңбек

бөлісі, билік, тәртіп, басшылықтың бірлігі, орталықтандыру, тәртіп, қызметкердің тұрақтылығы және т.б.) басқарудың 14 қағидасын әзірледі.

Ұйымдық менеджмент ұйымдық-өкімдік әдістерімен, яғни тікелей басқарудың ұйымдық қатынасқа ықпал етудің тәсілдері мен құралдарының жиынтығымен жүзеге асырылады.

Тәжірибе менеджменті – менеджмент тұжырымдамасы. Ол осы тұжырымдаманың негізгі ережелері мен қағидаларын нақты пайдалануға бағдарланған. Басқару ісімен байланысты объективті құбылыстарды түсіндіріп беретін қағидалар да жоқ емес.

Тәжірибе сипатында болатын менеджмент бар. Ол басқарудың іс-тәжірибесінде пайдалануға болатын идеяны, ережені және қағиданы қамтиды.

Тәжірибе менеджментінің тұжырымдамасын жасайтын екі тәсілдеме бар. Біреуі – прагматикалық, екіншісі – ғылыми. Біріншісі – мәселені құрамы бойынша шешуге және нәтижені жуық арада тікелей алуға бағдарланған болса, екіншісі – сан алуан жағдайлар мен ахуалдар бойынша сараланатын әдістер мен технологиялық сызбаларды таңдап, талдауға негізделген. Екінші тәсілдеме әлдеқайда тиімді болмақ. Ол арнайы дайындықты қажет етеді.

Бұл менеджмент әр түрлі қызмет салаларында – өндірістік, әлеуметтік, экономикалық, сондай-ақ мәдени салада да және т.б. жүзеге асырылуы ықтимал. Ол басқару тұжырымдамасын жасауда, оның негізгі ережелерін, басымдықтарын (артықшылықтарын), тәсілдерін белгілеуде ерекшеліктерімен айрықшаланады. Бірақ, басқару саласында емес.

Өндірістік менеджмент – менеджмент типі. Оның негізгі сипаты әлеуметтік менеджменттен бір айырмашылығы – басқару объектісінің ерекшелігін, яғни өндіріспен анықталады.

Өндіріс – бұл қандай да бір өнімді немесе қызмет көрсетуді әрқашан дайындап отырады. Өндірісті басқару адам қызметін басқару болып табылады. Өндірісті басқаруды басқа да элементтер қамтиды (материалдық техникалық қамтамасыз ету, ресурстар, өнімді өткізу, технологиялық үрдістер).

Өндірістік менеджменттің ерекшеліктері басқару жүйесінің құрылымы мен міндетті істерін, басқару тетіктерінен және басқару шешімдерін әзірлеу технологиясынан білінеді. Өндірістік менеджмент өндірістік және басқару жағынан нақты сапаға ие

қызметкерлерді қажет етеді. Басқарушы қызметкер белгілі бір дәрежеде өндірістің технологиялық ерекшеліктерін білуі керек.

Стратегиялық менеджмент – менеджменттің әр түрлілігі. Оның басты ерекшелігі – болжағыштық, мақсаттылық, келешектігі, стратегиялық бағдарлама бойынша жұмыс істейді. Ол экономикалық даму, өткір бәсекелестік, ҒТП, басқаруда адам факторы рөлінің арту динамикаларының тереңдей түсуінің нәтижесінде пайда болды. Оның артықшылығы ресурстарды, ең бастысы уақыт ресурсын ұтымды пайдаланады. Стратегиялық менеджмент басқаруды ұйымдастыруда және әдістемелерінде, басқарудың тетіктері мен технологиясында, оның парадигмасы мен тұжырымдамасында көрініс табады.

Бұл менеджменттің маңызды сәттеріне мыналар жатады:

- фирманы сипаттауға арналған мәртебе (статус), оның әлеуметтік-экономикалық ортада алатын орны, фирманың даму әлеуеті;

- фирманың басқару мақсаты болып табылатын фирманың мақсаты. Мақсат – болашақта болатын шындық, ол үлкен талдамалық және жобалау жұмысының мазмұны мен нәтижесі болып табылады;

- басқару шешімдерінде ұйғарылатын стратегиялық бағдарламаның жүзеге асырылуы алға қойылған мақсаттарға қол жеткізеді. Бұл бағдарламада бағдарларды, даму кезеңдерін, басымдықтарды, шектеу факторларын анықтап алудың маңызы зор. Стратегиялық бағдарлама дамудың жалпы бағытынан қайсысы ауытқитынын, қайсысы ауытқымайтынын көрсетіп береді;

- басқарудың тиімділігін, сапасын, әлеуетін бағалау және реттеу.

Инновациялық, қаржылық, экологиялық менеджмент, сондай-ақ адам ресурстарының менеджменті мен жасаушы (тудырушы) менеджмент болады («Мацусиба дэнки» (Жапония) – бүгін кешегіден гөрі әлдеқайда жақсы жұмыс істеп қалуға ұмтылу) және басқалар.

Менеджерлік қызмет пен оның тиімділігін жіктеу

Менеджментте басты тұлға, әлбетте, менеджерлер (басқарушы) болады. Менеджерлік қызметтің мәні өзгеріссіз қалады, тек менеджердің функциялары мен оның қызмет әдістері ғана өзгереді.

Осы заманғы менеджерді қоғамдық өндіріс жүйесінде былайша көрсетуге болады: басқарушы, дипломат, лидер, тәрбиеші, жаңашыл (жаңа идеяларды тез қабылдайды деген мағынада), адамдық асыл қасиеттерді бойына сіңірген тұлға.

Басқарушы-менеджер. Бұл әуел бастан менеджерге тән боп келген дәстүрлі функция. Осы функцияны орындау арқылы менеджер қолына билік тиген қызметкерге айналады. Басқарушы менеджер өз сөзінде тұратын, шыншыл, адал, кең пейілді болуы керек. Оның жоғары кәсіби дайындығы болуы тиіс әрі іскерлік сұхбатқа машықтануы, яғни дағдылануы қажет.

Оның зияткерлік көкжиегі кең болғаны дұрыс (күрделі тұжырымдамалардың мәнін түсіну, дәл талдай білу, тілі бай, оқи білуге, жазуға және т.б. қабілетті болуы. («Оқу мен жазу туа бітеді, ал береке тағдырдың тартуы») (У. Шекспир)).

Дипломат менеджер. Көптеген менеджерлік ептіліктер келіссөз процедураларымен байланысты болады. Орта және жоғары буын менеджерлері өзінің жұмыс уақытының көбін негізінен адамдық байланыстарды белгілеп, дамытуға, іскерлік байланыстарды тереңдетуге, мәмілелерді бекітуге, қайшылықтарды шешуге, билік өкілдерімен қарым-қатынасты жақсартуға жұмсайды.

Әр қилы делдалдық әрекеттерге менеджерлерді қатынастырудың қажеттілігі артып келеді. Бұл, әсіресе, көбейіп келе жатқан халықаралық байланыстарда маңызды орын алатын дипломатиялық қабілетті қажет етеді.

Лидер менеджер. Лидердің міндетті ісі мен менеджердің міндетті ісі бірдей емес. Көбінесе менеджерліктің міндетті ісі ретінде бизнестің материалдық қосалқы жүйесінің қызметін (ресурстар, процедуралар, өндіріс, технологиялық процестер) қолдауға қажетті кәсіби іс-әрекеттердің жиынтығы ұғылып жүр.

Лидерлік функция екі қосылмалы кәсіби-технократиялықтан және эмоционалды-тұлғадан тұрады.

Тәрбиеші менеджер. Өндірістік үрдістер күрделене түсуіне байланысты қызметкерлерге қойылатын талап күшейіп отыр. Ең алдымен қызметкерлердің технологиялық эрудициясын көтеру қажет. Осымен қатар олар өмірдегі өнегелік жақтарын жетілдіруі керек. Техника мен технологияның күрделене түскен үрдісі мамандарды тұрақты түрде кәсіби оқытуды талап етеді.

Қызметкердің тәрбиелік деңгейі, асқан өнегелілігі экономикалық

прогрестің (жетістіктің) шешуші шарты болып табылады.

Жаңашыл менеджер. Бұл арада менеджердің инновациялық түрі айтылып тұр. ҒТП қарқыны жоғары болып тұрғанда инновацияға (жаңаны енгізу) немқұрайлы қараушылық артта қалдырады. Тозған құралдарды ұдайы тәртіпке келтіріп, жаңаны енгізуге жұмсалатын қаражатты үнемдегеннен гөрі жаңа техника мен технологияны өндірісте қолдану еңбектің өнімділігі мен өнімнің сапасын арттыруда әлдеқайда тиімді.

Адами қасиеті мол менеджер. Ол әлеуметтік сапаларға ие тұлғаны білдіреді. Әрбір менеджердің өз мінезі бар – өз-өзін ұстау тәртіптерінің жиынтығы.

Менеджмент бойынша капиталдық еңбек менеджер тұлғасынан табылатын сапа мен мінездік сипатының тізбелерін қамтиды. Мысалы, Ф. Тейлор мінсіз менеджерді ақылды, білімді, техниканы жете меңгерген, күш-жігерлі, сыпайы, батыл, адал, оң мен солын, яғни жақсы мен жаманды айыра алатын адам ретінде сипаттайды.

Бағыныштыларды, яғни қол астындағыларды басқарғанда «адами тәсілдемеге» ие болуы керек. Менеджер жемісті еңбек етуі үшін мыналарды естен шығармайды: жұмыскерлер оған емес, ол – жұмыскерлер үшін қызмет етуі керек. Жүйе тоқтаусыз жұмыс істеуі үшін ол екі жаққа да пайдалы болуы керек (Питер Э. Лэнд).

Өз кәсіпорны үшін жаңа нарықты таба алатын әрі нарықтағы өзгерістерге бәсең (әлсіз) жауап беріп қана қоймай, нарықты өзгертуге ықпалы бар маман, білікті менеджер болып саналады.

Менеджердің жұмыс тиімділігі қол жеткен нәтижелер мен кәсіпорын шығындарының арақатынасымен өлшенеді. Мұндай ұйымдағы менеджменттің мақсаты – аз шығынмен мол нәтижеге қол жеткізу болып табылады.

Тиімді басшылық пен басқаруды мұны қалай істеуді білетін адам емес (бұл өте маңызды болса да), мұны істей алатын адам ғана жүзеге асыра алады! (Питер Э. Лэнд).

Басшылық ісінде жетістікке жету үшін менеджердің үш ептілігі (амалы) болуы керек: біріншісі – нақтылығы, мұның мағынасы былай: ол нақты пәндермен (құралдармен, саймандармен, өндіріспен және т.б.) жұмыс істей алуы керек; екіншісі – тұжырымдамалығы, яғни тұжырымдамалық ептілігі; үшіншісі – адами – ең басты ептілігі.

Танымал менеджер Ли Якокка менеджердің рөліне қатысты

маңызды қорытынды шығарған болатын: «Барлық шаруашылық операцияларын түпкі түйінінде үш ауыз сөзбен айтуға болады: адамдар, өнім, таза табыс. Адамдар алдыңғы кезекке шығады. Егер сіздің сенімді тобыңыз болмаса, онда басқа факторларда көп нәрсе тындыра алмайсың».

Әлбетте, менеджер – ол топтың өзінше жаттықтырушысы, оның міндеті – топты жасақтап, олардың өзара әрекетін қамтамасыз ету.

Ф. Энгельс былай жазды: «... «тарих» емес, нақты, тірі адам – міне осының бәрін істеген, бәріне ие және бәріне араласады».

Жетістік формуласы: дайын болу □ ниеттену □ істей білу = орындау (Питер Э. Лэнд).

Аттестациялық көрсеткіштер және орташа менеджерді бағалау

Басқарушы қызметкердің міндеті игіліктер мен қызметтерді тікелей өндірушілердің жұмыс істеуіне арналған мүмкіндіктер мен жағдай тудыру. Егер басқарушы қызметкер мұндай жағдайларды жасамайтын болса, онда ол қызметінен кетеді.

4-кесте – Ұйымда басқарушы қызметкер тарапынан атқарылатын міндеттер

Басқару машықтарына ие болу:	Жеке бағдарлық деңгейі:
<ul style="list-style-type: none"> - жоспарлау; - үйлестіру; - стандартты емес шешімдер; - әкімшіліктігі (әкімгерлігі); - ресурстарды пайдалану. 	<ul style="list-style-type: none"> - табандылық; - мақсатты естен шығармау; - жаңаға ұмтылу; - біліктілігін арттыру.
Қызметкерлерді (персоналды) басқару машықтары:	Жұмыс сапасы:
<ul style="list-style-type: none"> - бағыныштыларды үйрету; - олардың қызметін бақылау; - қол астындағылардың мотивациясы; - күш-жігерді үйлестіру; - өкілеттіліктерді делигирлеу. 	<ul style="list-style-type: none"> - бақылаудың қажеттілігі; - тәртіп; - нәтижелердің тиімділігі.

АҚШ Еңбек министрлігінің қызметкердің сапасына қоятын кәсіби талаптары:

- оқытудың (үйретудің) қажеттілігі (жалпы білім);
- оқытудың (үйретудің) қажеттілігі (арнайы);
- қабілеттердің деңгейі және бағыты (бағыттылығы);
- мүдделер;
- жеке мінездемесі;
- физикалық мүмкіндіктері;
- еңбек жағдайы.

5-кесте – Қызметкерді аттестациялау көрсеткіштері

1. Білім	4. Сұхбаттасу қабілеті
1.1. Жалпы дайындық деңгейі.	4.1. Анық сөйлеу.
1.2. Арнайы дайындық деңгейі.	4.2. Психологиялық табандылығы.
1.3. Шектес мәселелерді білу.	4.3. Ақылдылығы.
2. Жеке басының сапасы	5. Жұмыс тәжірибесі.
2.1. Адалдық.	5.1. Еңбек өтілі.
2.2. Дені сау болу.	5.2. Қызметінің өсуі.
2.3. Сымбаттылығы.	5.3. Қызметіне сай болу.
3. Қабілеті	6. Тілек
3.1. Ұйымдастырушылық.	6.1. Жеке қалауы.
3.2. Шығармашылық (творчестволық).	6.2. Фирма жұмысындағы тілегі.
3.3. Басқарушылық.	6.3. Болашаққа талпыну.

Менеджменттің стратегиясы мен тактикасы

Стратегия – мақсатқа жетудің құралы, пайданы ең көп шамада алу үшін ресурстарды қалай пайдалану керектігін кеңінен ұғындыратын тұжырымдама. Мақсаттарға қол жеткізу бірқатар мәселелерді шешуді қажет етеді: стратегиялық, әкімшілік, оперативтік. Стратегиялық мәселеге өндіруге қажетті өнімдер мен қызметтерді таңдау, осы өнімдерді сатуға болатын нарықтар мен тұтынушыларды таңдау жатады.

Бизнес мәселелері бойынша тәжірибелі маман фирманы жетістікке жеткізетін өзгеше стратегияларды танып, көре біледі.

Стратегияны таңдау барысында орталарға, әрекеттердің тактикалық мағынасына, бәсең және белсенді стратегиялардың таңдауына баға беріледі.

Стратегия ұйымның өз қызметінде басшылыққа алатын шешімді қабылдаудың таңдау ережесі болып табылады. Ереженің төрт тобы бөліп көрсетіледі:

- осы шақта да және болашақта да фирма қызметінің нәтижелерін бағалауда пайдаланылатын ережеге (сапалық – бағдар, сандық – тапсырма);

- қандай өнім түрін және технологиялық әзірлеуді, бұйымдарды қайда өткізуге болатынын, бәсекелестерден қалай асып түсудің жолдарын анық анықтайтын сыртқы ортамен фирманың қатынасын қалыптастыратын ереже. Бұл ережелердің жиыны өнімдік-нарық стратегиясы немесе бизнес стратегиясы деп аталады;

- ұйым ішіндегі қатынас пен тұжырымды белгілейтін ереже. Оны ұйымдық бәсеке деп жиі атайды;

- негізгі оперативтік тәсілдер деп аталатын фирманың өз қызметінде күнделікті жүргізетін ереже.

Стратегияны жасау үрдісі қандай да бір жылдам әрекетпен біте қоймайды. Әдетте ол фирманың өсуі мен ұстанымын нығайтуды қамтамасыз ететін жалпы бағыттарды белгілеу арқылы аяқталады.

Қалыптастырылған стратегия іздестіру әдістерінің стратегиялық жобаларын (нақты учаскелер мен мүмкіндіктерге назар аударуды күшейтіп, стратегиямен қиыспайтын қалғандарын тастап) дайындауда пайдаланылуы керек.

Мақсаттардың жиынына қол жеткізудің ықтимал әр түрлі жолдары бар: бұл жолдар стратегия деп аталады. Мысалы, мақсат: неге қол жеткізілді? Үш жылдық кезеңді аяқтауға айналымды 50%-ға және табысты 60%-ға өсіруді қамтамасыз ету.

Менеджментте мақсаттарға қол жеткізу үшін баламаны пайдалану қажет. Мысалы, мақсатқа жетудің баламалары:

- шығарылған өнімдердің есебінен нарықтың үлесін көбейту;
- шығарылатын өнімдердің атауын көбейту есебінен нарықты кеңейту;

- жаңа нарыққа, мүмкін болса, халықаралық нарыққа шығу;

- өндіріс шығындарын кеміту;

- түпкілікті өнімнің сатылу көлемін өзгертпей тік интеграция есебінен өндірістің объектілерін ұлғайту;

- ағымдағы кәсіпорындарды сатып алу немесе қосу есебінен өсіру және т.б.

Басқа да стратегиялар болуы ықтимал.

Ұйымның алдында төрт негізгі стратегиялық баламалар тұр: шектеулі өсу, өсу, кеміту және осы үш стратегияны ұштастыру.

Шектеулі өсу. Көптеген ұйымдар шектеулі өсу болып табылатын стратегиялық баламаларды ұстанады. Бұл стратегияға ақпаратты ескеру арқылы түзетілген әрі қол жеткен межеден мақсаттарды белгілеу тән. Шектеулі өсу стратегиясы негізінде өз жағдайына қанағаттанатын тұрақты технологиялы өнеркәсіптің кемеліне келген (қалыптасқан) салаларында қолданылады. Ұйымның бұл баламаны таңдау себебі, ол ең оңай, әлдеқайда қолайлы әрі әрекет етудің қатері аз тәсілі. Егер фирма шектеулі өсу стратегиясын ұстану арқылы өткен шақта пайдаға кенелген болса, онда сол стратегияның жолымен жүреді.

Өсу. Өсу стратегиясы жыл сайынғы қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттардың деңгейін өткен жылдағы көрсеткіштердің деңгейінен елеулі асыру арқылы жүзеге асырылады. Бұл стратегия жиі таңдап алынатын екінші балама болып табылады. Ол технологиясын жылдам өзгертіп отыратын серпінді дамитын салаларда қолданылады. Оны тоқырауға ұшыраған нарықты тастап шығу өз фирмаларын жан-жақты дамытуға, яғни әртараптандыруға (өнім номенклатурасының әр түрлілігі) ұмтылатын басшылар ұстануы мүмкін. Өсуі жоқ тұрақсыз салалар банкротқа ұшырауды білдіреді. Тұрақты салалардағы өсудің болмауы немесе жан-жақты дамытудағы сәтсіздік пайданың түсуін тоқтатуға әкеп соғады.

Ішкі және сыртқы өсу болады. Іштей өсу тауарлардың ассортиментін кеңейту жолдарымен болуы мүмкін. Сырттай өсу сатылас немесе деңгейлес өсудің формасындағы шектес салаларда болуы ықтимал (мысалы, өндіруші көтерме сауда фирмасын – жабдықтаушыны сатып алады немесе өнімнің белгілі бір түрін өндіретін бір фирманы (айталық сусын шығаратын) немесе басқасын сатып алады).

Өсудің әлдеқайда мойындалған әдеттегі формасы корпорациялардың қосылысы болып табылады.

Кеміту. Басшылар сирек таңдайтын әрі соңғы құралдың стратегиясы деп жиі аталатын балама кеміту стратегиясы болып табылады. Мақсаттардың деңгейі өткен шақтағы қол жеткен

межеден төмен белгіленеді. Шындығында көптеген фирмалар үшін кеміту операцияларды оңтайландыру мен қайта бағдарлаудың сенімді жолын білдіреді.

Кеміту баламаларының аясында бірнеше нұсқалар болуы мүмкін:

1. Тарату. Кемітудің ең ұйымды нұсқасы ұйымның материалдық қорлары мен активтерін толық көтере сату болып табылады.

2. Артықтарды алып тастау. Фирмалар өзінің бірқатар бөлімшелері мен қызмет түрлерін өзінен бөліп тастауды пайдалы деп есептейді (кәсіпорынның бір бөлігін сату және т.б.).

3. Кеміту және қайта бағдарлау. Тоқыраған экономикадағы көптеген фирмалар пайданы көбейтуге талпынғанда өз қызметінің бір бөлігін қысқартуды қажет деп санайды.

Кеміту стратегиясына көбінесе компания қызметінің көрсеткіштері нашарлауын тоқтатпағанда, экономика құлдыраған немесе ұйымды құтқару үшін жүгінеді.

Ұштастыру стратегиясы. Олбарлық баламаларды (аталғандарды) ұштастыруды ұйғарады. Оны ең алдымен бірнеше салаларда белсенді әрекет ететін ірі фирмалар қолданады. Ұштастыру стратегиясы жоғарыда келтірілген – шектеулі өсу, өсу және кеміту – үш стратегияның кез келгенін біріктіруді білдіреді.

Стратегиялық баламаларды қарастырғаннан кейін менеджмент олардың біреуіне нақты тоқталады. Стратегиялық баламаларды таңдаудағы мақсат – ұйымның ұзақ мерзімді тиімділігін барынша арттыру. Жоғары буынның басшылары тиімді стратегиялық таңдауға қол жеткізу үшін фирмалардың (кәсіпорынның) және оның болашағының дәл әрі бөлуші барлық тұжырымдамаларына ие болуы керек. Стратегиялық таңдау нақты әрі бір мәнді болуы қажет. Қандай да бір нақты таңдауды жақтаушылық (басыбайлы етіп алушылық) әдетте, келешек стратегиясын шектеп тастайтындықтан шешім мұқият зерттеліп, өз бағасын алуы керек.

Басшылар жүзеге асыратын стратегиялық таңдауға әр түрлі факторлар әсер етеді – тәуекелдік, бұрынғы (өткен шақтағы) стратегияларды білу, меншік иесінде тудыратын әсер, уақыт факторы.

Мынаны есте ұстау қажет: стратегиялық менеджмент орындау қызметін ұйғарады, яғни тек ойлап қана қоймай, соны іс жүзіне асыруды қажет етеді.

Менеджменттің стратегиялық бағыттары

Менеджмент тұтас нарықтық экономиканы және ішінара кәсіпорындарды басқарудың тұрақты тетіктерінің болғанын қалайды (ұйғарады). Менеджменттің өз стратегиялық бағыты болуы керек. Бұл бағыттардың сызбасы нарықтық экономиканы, менеджментті дайындауды, ұйымдық қатынастағы басқаруды қайта құруды, шетелдік тәжірибені және компьютерлік техниканы зерделеп (үйреніп), пайдалануды қамтиды.

Менеджментті дайындау басқарушылық және экономикалық білімдердің философиясын; дайындау сапасын; технологиялық білімді; дайындау формаларын; дайындау әдістерін қамтиды.

Менеджменттің басты бағыты ретінде болатын өз компоненттері бар меншік түрлері; бәсекелестік; монополиясыздандыру; банк-несие жүйелерін дамыту.

Басқару ісін қайта құру басқаруды орталықсыздандыру; басқарудың жаңа түрін құқықтық тұрғыдан қамтамасыз ету; экономикалық басқаруды демократияландыру; басқарудың (ұйымдастыру нысандары) икемділігі; басқаруды кәсібилендіру сияқты бағыттарды қамтиды.

Әр түрлі басқару жүйесіндегі менеджменттің орнын анықтау үшін типология деп аталатын басқару, яғни құбылыстарды жіктеудің ерекше түрі қарастырылады. Ол бір үлгідегі белгілердің шектеулі шеңберін пайдалануды ұйғарады.

Басқарудағы нарықтың рөлі белгілі бір дәрежеде назар аударуға тұрады. Бірінші белгі – директивтік басқару – өз-өзін ақтаудан қалған, көнерген белгі. Маркетинг типіндегі басқару ұсыныс пен сұраныстың арақатынасын ескеретін және тауарды нарықта жылжитатын менеджмент қызметін білдіреді.

Мақсатты басқару – бұл нарықтық (экономикалық) басқаруды жоққа шығармайтын мақсаттар бойынша басқару. Басқарудың мұндай типі адами құндылықтар мен мүддені өз тірегіне айналдырады.

Мақсаттық бағдарламалы басқару – даму бағдарламаларын пайдаланатын мақсатты басқарудан гөрі ұйымдастырылуы әлдеқайда қатаң болатын басқару.

Ғылыми ұстаным тұрғысынан басқарудың мына ерекшеліктерін атауға болады:

- идеологияландыру – экономиканың даму қарқынына жағымсыз әсер етеді;

- тұжырымдамалық тұрғыдан басқару ғылыми негізделген ережелердің тұтас жиынтығын білдіреді, жүйе осы тұтас жиынтыққа сәйкес дамиды;

- эмпирикалық басқару ең алдымен тәжірибеге, оны қорытындылау мен зерделеуге негізделеді;

- прагматикалық басқару – бұл бір сәттік (қысқа мезеттік) жетістікке бағдарланатын басқару. Жылдам реакцияны және оперативтік тапқырлықты, сондай-ақ нарықтық ахуалдағы ерекшелікті білуді ұйғарады.

25. Бизнес жүйесі және басқару

Бизнес категориясының мазмұны және оның өзіне тән белгілері

Жалпы адамзат тарихы бизнеспен байланысты. Қарапайым анықтаманы терминнің этимологиясына жүгінбей-ақ беруге болады. Бизнес – бұл іс. Тарихи «іс» ұғымы – «бизнес» ұғымын білдіреді.

Алайда, бизнес – тек жай ғана іс емес, ол адамдардың арасындағы, іске қатысушылардың арасындағы іскерлік қатынасты қамтиды. Белгілі бір іске қатысу арқылы адамдар іскер адамдарға немесе бизнесмендерге айналады.

Экономикада барлық «іс» өнім өндірумен және оны тұтыну саласында жылжытумен байланысты. Сондықтан да шаруашылық өмірдің кез келген эпизоды әр қилы іс пен іскерлік қатынастардың әр түрлілігімен сипатталады. Өндірістік қатынастардағы субъектілердің қандай да бір қызметі – оның өз ісі. Ал қызмет пен оның нәтижелерінің орнына «іс», іскерлік байланыс, басқаша айтқанда, мәміле жүреді.

ҚР Азаматтық кодексінде арнайы тарау (4-тарау) бар – Мәміле деген. Онда мәміленің, бір жақты мәміле мен келісімшарттың, кұқықтық реттеудің ұғымдары беріліп, мәміле формасы айтылған.

Бизнес – бұл табыс алуға бағытталған қызмет. Ол әр түрлі салаларда жүзеге асырылады. Атап айтқанда, өндірісте және тауарлар мен қызметтердің саудасында, банк ісінде және сақтандыру қорында, көліктік, жалға беру және қызмет түрі ретінде болатын басқа да операцияларды жүзеге асырады. Субъектінің айналымға

түсіретін капиталының қолда болуы бизнесте маңызды орын алады. Мұндай капитал айналымға ақшалай түрде түсуі міндетті емес, ол тауар түрінде және қызмет түрінде ұсынылуы ықтимал.

Бизнес түпкі есебінде әрдайым нәтижесінде пайда алуды немесе залал келтіруді көздейтін тауарларды немесе қызметтерді айырбастау бойынша коммерциялық операцияларды іске асыруды ұйғарады.

Кәсіпкерлік қызметке қарағанда бизнестің ұғымы кең, өйткені бизнеске табыс алуға бағытталған кез келген қызмет саласындағы кез келген бір жолғы коммерциялық мәмілені жасауды да қамтиды.

Бизнестегі субъект бизнесмен немесе коммерсант деп аталады.

Коммерсанттың мәртебесі заң бойынша қызметі мына белгілермен сипатталатын тұлғаға беріледі:

- мәміле бекіту және басқа шаруашылық операцияларын кәсіпкерлік түрінде жүзеге асыру;

- кәсіпкерлік қызметті өз атынан, яғни нарықтық қатынастың дербес экономикалық субъектісі ретінде жүзеге асыру.

Жеке кәсіпкер де, кәсіпкерлердің бірлестігі де коммерсант бола алады.

Бизнестің нарықтық экономикада өзіне тән белгілері болады.

Оған мыналарды жатқызуға болады:

- экономика субъектілерінің қызмет алмасуы;

- әрбір қызмет алмастырушыға қатысушылар, контрагенттердің мүддесі жүзеге асырыла ма, жоқ па, оған қарамастан тек өз мүдделерін жүзеге асыруға ұмтылады;

- контрагенттер өз көңілінен шықпаған іскерлік шарттарды (мәмілені) қабылдаудан бас тартқанына қарамастан өз мүддесін жүзеге асыруға талпынады;

- мәмілені дайындау және жасау үрдісінде бір өзі жеке немесе ұжыммен бірге (немесе ұжымның атынан) бастама көтереді;

- пайдалы жағы мол мәмілені жүзеге асыру үшін жеке (немесе ұжым атынан) тәуекелге бел бууға, яғни қатерге бара алатын қабілеті және соған дайын болуы;

- мол табысқа қол жеткізу мақсатын көздейтін іскерлік қатынастың әр түрлі тәсілдерін көре білуі, жүзеге асыра білуі, дайын болуы;

- таңдап алынған іскерлік қатынас тәсілінің пайдалы жағынан қамтамасыз ету мақсатында әр түрлі бағыттарда әр қилы қадамға

бара алуы керек;

- мәміленің болуы ықтимал және нақты нәтижелерін саралай білуі, қызметтің басым жақтарын анықтап, оған іскерлік қатынастың логикасын бағындыра (қисындай) білуі керек.

Бизнестің өз стратегиясы мен тактикасы бар. Бизнестің стратегиялық мақсаты – әр түрлі мәмілені жүзеге асыру үрдісінде мол табыс табу.

Тактикалық мақсат – әр контрагентпен әрбір нақты себеп бойынша мәміленің нақты мерзімі мен мазмұнын, жүзеге асыру шарттарын пайдалану арқылы осы стратегиялық нұсқаманы жүзеге асыру.

Барлық аты аталған бизнестің өзіне тән белгілері, оның стратегиясы мен тактикасы осы заманғы нарықтық экономикадан толық көріне алады.

Бизнесті дамытудың шарттары:

- меншіктің аман сақталуына кепілдік болуы керек;
- шаруашылық ұйымның әр түрлі нысандарының қатар өмір сүруі;
- кәсіпорындарға мүмкіндігінше экономикалық еркіндік беру;
- мемлекеттік және мемлекеттік емес секторлардың серіктестігіне, кәсіпкерлікке мемлекеттік тұрғыдан қолдау көрсету;
- монополизмді шектеп, бәсекелестікті одан ары дамыту;
- мемлекет экономикалық, әлеуметтік және саяси тұрғыдан тұрақты болуы қажет;
- заңмен қорғалатындығы.

Бизнес жүйесі

Бизнес – істі жүргізу жүйесі. Бизнес – бұл адамдарға қажетті өнімді жасау. Бизнес – бұл біздің әлеуметтік-экономикалық жүйеміздегі орталық магистраль.

Бизнес (іскерлік қатынас) барлық бизнесмендерді қамтып, олардың қызметтерін тұтас бір арнаға біріктіреді.

Бизнес субъектілеріне мыналар жатады:

- кәсіпкерлер, яғни өзі бастама етіп көтерген қызметін қатерге бел буып (яғни, өз тәуекелдігімен), осы қызметін заңға қайшы келтірмеу жауапкершілігін өз мойнына алатын тұлға;
- кәсіпкерлердің ұжымдары мен кәсіпкерлік қауымдастықтар;
- кәсіпкерлер ұсынатын өнімді (жұмысты, қызметті), тұтынатын

жеке адамдар мен ұжымдар, сондай-ақ тұтынушылардың одағы мен қауымдастықтар;

- келісімшарт немесе басқа негізде жалданып еңбек ететін жұмыскерлер, сондай-ақ олардың кәсіподақтары;

- мемлекеттік құрылымдар. Олар тек мәмілеге тікелей қатысқан жағдайда ғана бизнес субъектісі бола алады (кәсіпкерлерге үкімет тапсырыстарын беру, бағаны белгілеу, әлеуметтік жұмыстарды орындаудағы жеңілдіктердің құрамы мен объектілері және т.б.).

Кәсіпкерлік – бизнес жүйесінің элементі. Оның негізін жеке меншіктегі өндіріс құралдары құрайды. Ал, жеке меншік өндіріс құралдарынан мемлекеттік емес меншіктің осы заманғы формалары пайда болды. Олар – топтық меншік, ұжымдық меншік, кооперативтік меншік, акционерлік меншік, пай.

Кәсіпкерлік бизнестің үш негізгі компонентері бөліп көрсетіледі:

- өнім өндірісі;

- коммерция (сауда);

- коммерциялық делдалдық.

Бизнесті тек сауда және делдалдық қана деп жансақ ұғуға болмайды.

Иә, бизнес тек сауда мен делдалдық қана емес, ол сондай-ақ кез келген мемлекеттің экономикалық өмірінің негізін (ең алдымен) құрайтын өндіріс болып табылады. Нақты осы өндіріс арқылы ең маңызды іс бастамалары жүзеге асырылады.

Барлық қызметті бизнеспен шатастыруға болмайды. Бұл жөнінде Г. Форд былай дейді: «... өнімді дайын күйінде алып-сату (алыпсатарлық) нағыз іспен ешқандай байланысы жоқ – ол заң жолымен жоюға келмейтін ұрлықтың әдепті түрін ғана танытады».

Іскерлік қатынастағы субъектілердің екінші категориясына тұтынушылар жатады. Олар кері байланысты тудырады әрі өндіріске ықпал етеді. Кәсіпкерге табыс қажет болса, ал тұтынушыларға өз қажеттіліктерінің толық қанағаттандырылғаны керек. Өзінің тұтынушылық мүддесін жүзеге асыру бұл өзіндік ерекшелігі бар тұтыну бизнесі.

Бизнестің осы нысандарының ерекшеліктері: біріншіден, оны кәсіпкерлік бизнеске қарсы барлық азаматтар жүзеге асырады (іскерлік қатынастар жүйесіне адамдардың жаппай қатысуы); екіншіден, тұтыну бизнесі өндірістің түпкі нәтижесіне адамдардың мүдделілік танытуын бейнелейді; үшіншіден, тұтыну бизнесі бір

мезгілде кәсіпкерлерді тұтынушылардың сұранысымен санасуға мәжбүрлеп қана қоймай, сонымен бірге тұтынушыларды іскерлік байланыс бойынша шынайы серіктес ретінде танып, қабылдауға итермелейтін кәсіпкерлік бизнеске қатысты ынталандырушы әрі теңестіруші күш болып табылады. Кәсіпкерлер де теңестіруші күш. Кәсіпкерлер де басқа фирманың өнімдерін тұтынушы ретінде тұтынушы бизнесінің қатысушылары.

Тұтыну бизнесінің негізін жеке меншіктегі тұтыну мен қызмет пәндері құрайды.

Іскерлік қатынастарға қатысушылардың үшінші категориясына жалдамалы жұмысшылар, яғни жалданып жұмыс істейтін азаматтар жатады.

Бұл категориядағы азаматтар кәсіпкерлермен жасасқан мәміледен табыс табу арқылы өздерінің еңбек мүдделерін жүзеге асырып, өзіндік ерекшелігі бар еңбек бизнесін қалыптастырады.

Еңбек бизнесінің негізін жеке меншіктегі тұтыну пәніне және өндіріс құралына толық сәйкесетін жеке меншіктегі жұмысшы күші құрайды.

Іскерлік қатынастарға қатысушылардың төртінші категориясына мемлекеттік органдар жатады. Олар нарыққа іскерлік ұсыныстарымен тікелей шыққан жағдайда ғана осы категорияға жататынын естен шығармайық. Осы тұрғыдан алғанда бұл органдар іскерлік қатынастағы басқа қатысушылармен тең құқылы болады.

Мемлекеттік бизнестің негізін мемлекет меншігіндегі өндіріс құралдары, ақпарат, ой еңбегінің өнімдері, құнды қағаздар, ақша ресурстары құрайды.

Басқарусаласы. Бизнестің барлық жүйелері мен оның элементтері белгілі бір ықпал мен іс-қимыл жасайды. Басқаша айтқанда, олар басқару саласында әрекет етеді. Дамыған елдердегі нарықтық экономика, оның (нарықтық экономиканың) аясында бәсекелесуші экономикалық субъектілердің қоғамдық нәтижелерін қалыптастыру нәтижесінде, біртұтас жүйеге айналды. Бәсекелестіктегі еркіндік экономикалық қатынастардағы басқа субъектілердің объективті мүдделерінің есебіне негізделетін экономика саласында қоғамдық пайдалы істерді жүзеге асырудың қажеттілігін әрбір субъектінің мойындауы ретінде болады.

Басқарушылық ықпалды жүзеге асыру барысында осы заманғы нарықтық экономиканың ерекшеліктерін ескеру қажет:

- тұрақты түрде ұзақ уақыт бойы салааралық және аймақаралық байланыстар арқылы қалыптасатын бірыңғай нарықтық кеңістікті қалыптастыру;

- бір жағынан – «тұтынуды арттыруды», екінші жағынан ұсынысты кеңейтуді бір-біріне себепкер ету;

- бәсекелесуші әлеуметтік топтардың (ең алдымен кәсіпкерлер мен жалдамалы жұмысшылардың арасындағы) әлеуметтік қарама-қайшылығын бәсеңдетуге (амортизация) мүмкіндік тудыратын экономикалық реттеудің әлеуметтік бағдарлануы;

- экономиканы монополизациялауға, теріс пиғылды бәсекелестікке қарсы бағытталған тауар нарығындағы бәсекелестік қатынастарды заң тұрғысынан да, экономикалық тұрғыдан да орталықтандырып, реттеу;

- акционерлік және басқа да ұжымдық меншік формаларын дамыту арқылы тауар нарығындағы бәсекелестік қатынасқа кез келген азаматты қатыстырудың мүмкіндіктерін кеңейту.

Бизнес және үкімет

Үкімет еркін кәсіпкерлік жүйесінде елеулі рөл атқаруы керек.

Мемлекеттік реттеуді алты негізгі топқа бөлуге болады: қауіпсіздікті, денсаулықты және қоршаған ортаны реттеу; көлікті реттеу; еңбек қатынастарын реттеу; қаржыны реттеу; энергетиканы реттеу.

Реттеу әр түрлі салаларда әр қилы болады. Реттеу бір салаларда (көлік, коммуникация) кемісе, екінші салада – артады (атом энергиясы).

Реттеуді азайту бәсекелестікті тереңдетуге, фирмалардың шығынды қысқартуына, тұтынушылардың таңдауын кеңейтуге, бағаны төмен түсіруге алып келуі ықтимал.

Үкімет бизнесі салық салу арқылы реттеледі. Жоғары баға түріндегі тұтынушылар салығы инфляцияны тудырады. Кәсіпкерлерге салынатын салық олардың табысын азайтып, іскер белсенділіктерін төмендетеді.

Үкімет бизнесті әр түрлі форма арқылы қолдауды көрсетіп отырады. Оның негізгі үш формасын бөліп көрсетуге болады:

- ақпарат және кеңес беру;

- қарыз;

- тікелей қызмет көрсету.

Статистика агенттігі бизнесті фирманың стратегиясын жоспарлау үшін қажет болатын нарықтың жағдайы туралы ақпаратпен қамтамасыз етеді.

Менеджерлер әрдайым баға, нарық, сұраныс, технологиялар және т.б. туралы ақпараттарды қажет етеді. Ақпаратсыз дұрыс шешім қабылдау мүмкін емес. Ештеңеден хабары жоқ адамдар бизнесте жетістікке қол жеткізе алмайды. Фирма әлемдік нарықта жетістікке жетуі үшін мол ақпаратқа және ұзақ мерзімді қамтитын жоспарларға ие болуы керек.

Үкімет кейбір фирмаларға кепілдікті қарыз береді (АҚШ). Ол фирмаларды коммуникациямен қамтамасыз етеді. Оның үстіне, мемлекеттік білім беру жүйесі бизнесті кадрлармен жасақтайды.

Мемлекет өзінің экономикаға араласуын ақтау үшін сылтау етіп нарықтың мынадай кемшіліктерін алға тартады:

1. Анық емес ақпарат. Мұндай ахуал – әдетке айналып кеткен, яғни үйреншікті боп кеткен құбылыс. Бұл мынадай себептермен түсіндіріледі:

а) толық әрі дәл ақпарат алу қиындау болғандықтан, былайша айтқанда, қымбатқа түсетін қажеттілік;

ә) нарықтағы бағаға және әр түрлі болуы ықтимал қатерлерге қатысты ақпарат та қымбатқа түседі;

б) ақпарат тек тауарларды көптеп сатып алғаннан кейін ғана ұғынықты болады.

2. Газбен, электр энергиясымен, телеграфтық қызметпен қамтамасыз ету жүйесіндегі табиғи монополия:

а) мұндай ауқымдағы компания бәсекелестердің жолын бөгейді;

ә) экономиканың осы саласына мол капитал жұмсау қажеттілігі де бәсекелестердің жолын бөгейтін үлкен кедергі болып табылады.

3. Сыртқы себеп. Мысалы, қоршаған ортаға келтірілген зиянды айтуға болады.

4. Экономикалық тиімділікпен еш байланысы жоқ басқадай мақсаттар:

а) қауіпсіздік жүйесін қамтамасыз ету;

ә) ұлттық өндірісті қорғау;

б) жаңа инновациялардың дамуын ынталандыру;

в) денсаулық сақтау, спорт, алкогольді ішімдіктер мәселесі.

5. Маңызды қызметтер мен ресурстар:

а) тұрғын үй құрылысы;

- ә) су;
- б) энергия;
- в) қорғаныс.

Нарықтық шаруашылық жағдайындағы экономикаға мемлекеттің араласуы бір үлгідегі заңдық орындаушылық және бақылаушылық сипаттарындағы жүйені білдіреді. Бұл шараларды әлеуметтік-экономикалық жүйені өзгерген жағдайға бейімдеу әрі тұрақтандыру мақсатында құқықтық өкілеттілігі бар мемлекеттік мекемелер мен қоғамдық ұйымдар жүзеге асырады.

Мемлекеттің араласу мүмкіндігінің объективті жағы өндіріс пен капиталды шоғырландыру, экономикалық дамудың белгілі бір деңгейіне қол жеткізу арқылы көрінеді.

Өсіресе, осы заманғы жағдайда мемлекеттің араласуы ұдайы өндіру үрдісінің құрамдық бөлігі болып табылады. Ол әр түрлі міндеттерді шешеді. Атап айтқанда: экономикалық өсуді ынталандыру, жұмыспен қамтуды реттеу, салалық және аймақтық құрылымдардағы ілгері жылжуды көтермелеу, экспортқа қолдау көрсету. Мемлекеттік араласудың нақты бағыты, формалары, ауқымы белгілі бір мерзім ішінде елдегі экономикалық және әлеуметтік мәселелердің өткірлігімен, сипатымен анықталады.

Экономиканы реттеудің екі негізгі тәсілі белгілі: орталықсыздандыру, ол нарық тетіктерінің көмегімен және тауар-ақша қатынастарымен, баға және т.б. жүзеге асады. Орталықтандыру – директивтік жолмен болады. Бірінші тәсілде өндірістің өсуі кәсіпорынның қаржылық мүмкіндіктеріне және өнім сұранысына тәуелді болады. Екіншісінде – мұндай шектеулер жоқ. Кәсіпорын аясы тар мақсат ретінде өндірістің тұрақты түрде өсуіне бағдарланған. Алайда, экономиканы реттеудің орталықтандыру тәсілі де, нарықтық тәсілі де еш қоспасыз таза күйінде болмайды. Мұндағы мәселенің мәні былай: бір жағынан, экономикалық дамудың басында орталықтандыруды күшейту керек болса, екінші жағынан – кәсіпорындардың дербестігін сақтау қажет.

Жоспарлы экономикадан нарықтық экономикаға көшудің өзгешелігі осы заманғы нарықтық экономикада мемлекеттік дәстүрлі міндетті істердің орындалуы шектен тыс қиындыққа тап болады.

Ұзақ мерзімді жоспарлаудың негізіндегі микро реттеу тетіктерінің белгілі бір сабақтастығы толықтай қолайлы жағдай

тудырады: ол жаңа жағдайға жоспарлаудың ескі әдістерін бейімдеуге әрі бір мезгілде осы заманғы әдістерді игеруге талпыныс әрекетін көп оңайлатады.

Үкімет қызметінің тиімділігі өзара байланысты үш факторға негізделеді: оның құрылымдық ұйымы, ведомствалық үйлесімі және кадрларды дайындау мен іріктеудің деңгейі.

26. Нарық пен бәсекелестік басқару жүйесінде

Нарық ұғымының мазмұны және нарықтық экономиканың жалпы сипаттамасы

Адам қажеттіліктерін қанағаттандырудың ежелден келе жатқан мәселелерін шешуде қоғам шектеулі ресурстарды баламалы әрі ұтымды пайдалану мәселесімен қақтығысуына тура келеді. Бұл міндетті шешу үшін алға мынандай мақсаттар қойылады: экономикалық өсуді, толық жұмыспен қамтуды, бағаның тұрақтылығын, экономиканың еркіндігін, әлеуметтік кепілдікті және т.б. қамтамасыз ету.

Бұл мәселелер іс жүзінде қалай шешілетінін байқау үшін нарықтық экономика қалай сипатталатынын анықтап алу қажет. Ол қандай субъектілермен істес болады, олар өзара қалай әрекеттеседі?

Экономикалық шешімдер көбінесе орталықсыздандыру жолымен шешілетін экономиканы нарықтық экономика деп түсінуге болады.

Нарықтық экономика ең бастысы нарық арқылы жұмыс істейді. Нарықтың көптеген атауы бар. Әйтсе де олардың барлығының мәні мынаған саяды: ол шешімді дербес қабылдайтын жекелеген шаруашылық жүргізуші субъектілер арасындағы өзара қарым-қатынастың формасы.

Нақ осы нарық – бұл «экономикалық демократияны» бейнелейтін қоғамдағы ең жақсы реттеу механизмі (П. Самуэльсон, экономика бойынша Нобель сыйлығының иегері, 1990).

Бір уақытта бір ғана өнімге бір ғана баға белгіленетін нарық ең қолайлы әрі оңтайлы нарық деп саналады. Бұл қашан болады? Көптеген америкалық экономистерінің пікірінше, бұған мынандай шарттар қажет екен:

- а) сұраныстың үлкен әрі ұдайы болып тұруы;
- ә) шаруашылық қызметіне қатысушылардың санының

шектелмеуі;

б) өндіріс факторларының абсолютті ұтқыр, жұмылдырғыш күшке ие болуы;

в) сатушылар мен сатып алушылар ортасында еркін бәсекелестіктің болуы;

г) бәсекеге қатысушылардың қолында ақпараттың барлық көлемі болуы.

Нақты өмір шындығында бұл шарттар әрдайым (бір мезгілде) бір орында қатар тұра бермейді. Әлбетте, осыған орай, жетілген нарық та жоқ, тек бәсекелестік нарық қана әрекет үстінде көрініп жүр. Соңғысы жұмыс істеуі үшін ең алдымен көп түрлі меншік формаларын (жеке, кооперативтік, акционерлік, мемлекеттік және т.б.) жүзеге асыруды және нарықтың инфрақұрылымын жасауды талап етеді.

Инфрақұрылым үш негізгі элементті қамтиды:

- тауар мен қызмет нарығы;

- өндіріс факторының нарығы (жер, еңбек, капитал және басқару);

- қаржы нарығы.

Тауар мен қызмет нарығы жасау мен іс-әрекетті (жұмыс істеуді) қажет етеді:

1) тауарлық биржа;

2) көтерме және бөлшек саудалар;

3) маркетингтік ұйымдар.

Өндіріс факторларының нарығы жер, еңбек, капитал секілді өндіріс факторларын сатуды және сатып алуды ұйғарады.

Жер – тікелей мағынасында фермерлер мен кәсіпкерлер пайдаланатын жерді ғана ұғып қоймау керек, ол, сонымен бірге, жер қойнауынан өндірілетін шикізат және жердің үстіңгі бетінен алынатын – мақта, астық және т.б.

Еңбек – біліктілігі жоқ жұмысшылардың, кәсіпкерлердің, меңгерушілердің (басқарушылардың), менеджерлердің қызметтерін қосып алғанда барлық жұмысшылардың қызметі (еңбегі). Бұл нарықтың маңызды құралы еңбек биржасы (жұмысшы күшіне сұраныс, резерв, дайындау және қайта дайындау) болып табылады.

Капитал өндіріс факторы ретінде өндіріс құралдарын, үй-ғимаратты, құрылғыларды, станоктарды, саймандарды, сондай-ақ өндіріс құралдарын сатып алуға қажетті ақшалай қаражатты

білдіреді.

Қаржы немесе ақша нарығы – бұл қаржы құралдарының (ақша, облигациялар, акциялар) сұранысы мен ұсынысын бейнелейтін нарық. Бұл нарық қор және валюталық биржалардың іс-қимыл жасауын (әрекет етуін) ұйғарады. Онда қарызға ақша ұсыну үрдісі жүзеге асырылады.

Осы нарықтардың барлығы бір-бірімен органикалық тұрғыдан өзара байланысты әрі өзара ықпалдастықта болады. Егер олар тең қалыпты жағдайда болатын болса, онда бүкіл экономикада макроэкономикалық жалпы тепе-теңдік орнайды. Бұл қашан жүзеге асады? Бұл тауар мен қызмет нарығындағы сұраныс пен ұсыныстың өзара ықпалдасуының нәтижесінде баға мен өнім көлемінің тепе-тең деңгейі орнағанда, ал өндіріс факторларының нарығында – пайдаланылған өндіріс факторлары мен оған кеткен шығындары тепе-тең болғанда, капитал нарығында – ссудалық пайыздың тепе-теңдік деңгейі (ссуда шамасына – пайыздық мөлшерлеме, ссуда үшін төлем ретінде уақыт бірлігіне төленетін ақша сомасына қатысты анықталатын ақшалай ссуда бағасы) орнағанда жүзеге асады.

Есте ұстайтын этикалық нормалар болады:

- ең жоғары өнімділік пен табысқа қоршаған ортаны бүлдіру есебінен қол жеткізуге болмайды;

- бәсекелестік адал жолмен (ережемен) жүзеге асуы тиіс;

- еңбекпен келген игілік, яғни еңбек ету арқылы қол жеткен игілік халықтың тапсызданған, яғни табынан айырылған тобының пайда болуына жол бермейтіндей етіп бөлінуі керек;

- адам техникаға емес, техника адамға қызмет етуі қажет;

- кәсіпорында жұмыс істейтін, қызмет ететін адамдардың жақсы еңбек етуге деген тілегін оятып қана қоймай, олардың жауапкершілік сезімдерін де күшейту:

- экономиканың діннен айырмашылығы моральдық нормаларға емес, материалдық игіліктерді бөлуге бағдарланған, алайда ол қоғамдық мүдде тудыратын қолданыстағы нормаларға бағынуы керек.

Людвиг Эрхардтың кезінен бері белгілі болғандай, адамдардың әл-ауқаты дұрыс болуы үшін, нарықтық экономика да барлығына бірдей қажет.

Нарық құрылымы

Осы заманғы нарық әлеуметтік бағдарланған, тиімді реттелетін үрдіс ретінде көрінеді.

Нарық – еркін қалыптасқан баға бойынша тауарды сату-сатып алуды жүзеге асыратын орын. Нарықтық экономика – меншіктің алуан түрлілігі, яғни барлық меншік формалары болған жағдайда ақшаның көмегімен жүзеге асатын тауар мен қызметті сату-сатып алу бойынша экономикалық қатынастар жүйесі.

Нарықты жіктеудің түрлері көп. Қосымша объектілері бойынша былайша бөлінеді: тауар нарығы, қызмет нарығы, құрылыс нарығы, технологиялар нарығы, ақпарат нарығы, несие нарығы, қор нарығы, жұмысшы күші нарығы.

Кеңістікті қатынаста былайша бөлінеді: қысқа (локальды, яғни тұжырымды), аймақтық, ұлттық, біріктірілген елдер тобы бойынша аймақтық, әлемдік нарықтар.

Жұмыс істеу тетіктері бойынша: еркін, монополияландырылған, мемлекеттік-реттелмелі; жоспарлы-реттелмелі нарықтар.

Толыққандылығына қарай: тепе-тең, (көлемі мен құрылымы бойынша), тапшылық және артық деп бөлінеді.

Қоғамдық ұдайы өндірісті реттеу үрдісінде нарық мына қызметтерді атқарады:

а) ақпараттық, яғни нарықтық жағдайда адамға қажетті әр түрлі ақпараттарды тарату;

ә) делдалдық. Дамыған еңбек бөлісі жағдайында экономикалық оқшау өндірушілер өз еңбектерінің нәтижелерімен алмаса алады;

б) шаруашылықты тиімді жүргізуді ынталандыру, тепе-теңдік баға тетігінің көмегімен адамдардың және қоғамның шектеулі ресурстарды ұтымды пайдалану:

- өндірістің көлемі мен құрылымдық үйлесімділігін ең жоғары деңгейде оңтайлы қалыптастыру;

- шектеулі өндірістік ресурстардың оңтайлы бөлінуін қамтамасыз ету;

- өндірістің технологиялық ең мықты тәсілі жасалып, жоғары сапалы өнімді ең аз шығынмен өндіруге қол жеткізу;

в) бөлу және айырбас. Қоғам топтарының арасында бөлу және айырбас қамтамасыз етіледі;

г) үйлесімділік. Нарық өндіріс пен тұтыну арасында сәйкестік орнатуға ықпал етеді;

д) сауықтыру. Әдетте аса ірі банктердің немесе мемлекеттің көмегімен ірі кәсіпорындарды банкроттан аман алып қалу үшін жүргізетін шаралар жүйесі. Бәсекелестік күрес тетігі арқылы нарықты бәсекеге жарамсыз кәсіпорындардан тазарту жүзеге асырылады.

Нарық қоғамдық еңбек бөлінісі негізінде оқшауланған өндірушілердің арасындағы байланыс тәсілін анықтаушы әрі соған үстемдік жүргізуші ретінде болады.

Тауар өндірісі жағдайында нарықтық байланыс экономикалық қатынастардың барлық жүйесін, барлық субъектілерін қамтиды. Нарық құрамына өзінің жұмыс күшін сататын жұмыскерлер де, кәсіпкерлер де және түпкілікті тұтынушылар, ссудалық капиталдың меншік иелері, құнды қағаздардың қожайындары және т.б. кіреді.

Миллиондаған адамдар бір орталықтан басқарусыз-ақ жүз мыңдаған тауар өндіреді және бұл арада сұраныс пен ұсыныстың теңгерімділігі қамтамасыз етіледі.

Нарықтық экономиканы адам өркениетінің жетістігі ретінде, қоғамдық өндірісті ұйымдастырудың барлық нысандарының ішіндегі ең тиімдісі ретінде қарастыруға болады.

Нарық қалай жұмыс істейді, ол негізгі экономикалық міндеттерді қалай шешеді? Өйткені миллиондаған тұтынушылар қандай тауарды және оның қаншасын сатып алуда дербес шешім қабылдайды; кәсіпкерлердің көпшілігі – қалай өндіру керек немесе аса қатерлі де күрделі, жауапкершілігі орасан зор міндетті қалай орындау қажет, деп бас қатырса, ал өндіріс факторларының қожайындары өз тандауын жасайды – тауарды кімге және қалай сату керек. Бұл субъектілер нарық арқылы бір-бірімен тығыз байланыста болады.

Нарық белгілерінің сипаттамалары маңызды орын алады.

Біріншіден, осы заманғы нарық тұтынушылардың нарығы болып табылады. Бұл мынаны білдіреді: нарықта тауарға деген ұсыныс сол тіркелген бағадағы сұраныстан асады деген сөз. Нарықтың мұндай жағдайы өз негізінде «тұтынушылардың диктаты» сатушылармен салыстырғанда өнімді тұтынушылардың артықшылықты жағдайын анықтап береді.

Сатып алушы нарығы іскерлік қатынастың тұрақты әрі ұдайы өндірістік белгісі ретінде болады.

Нарықтың екінші міндетті белгісіне оның бәсекелестік сипаты жатады. Бұл мынаны білдіреді: бизнес жүйесінде әрбір субъекті

барлық субъектілермен бәсекелесуші жақ болып табылады.

Осы заманғы нарықтың үшінші белгісі – субъектілер арасындағы қатынастың интеграция негізінде тұрақтануы. Нарық – бұл кәсіпкерлердің және басқа да экономиканың егеменді субъектілерінің серіктестік сахнасы. Сонымен бірге, іскерлік қатынас субъектілерінің бәрі де экономиканың бір қолға өтуіне, яғни экономиканың монополиялануына қарсы.

Нарық тетігі

Барлық дербес қабылданған шешімдерді үйлестіруді нарық тетігі жүзеге асырады. Оны нарықтың жүрегі деп атайды. Ол жекелеген шаруашылық субъектілердің шешімдерін бір-біріне қалай жеткізуді қамтамасыз етсе, әрі солай баға және бәсекелестік жүйелері арқылы оларды байланыстырады.

Баға тұтынушылардың да, өндірушілердің де нарықтағы жағдайы туралы ақпарат беретін дабыл сияқты. Ол шаруашылық жүргізуші субъектілердің жеке мүдделерін көздей отырып, өз таңдауларын «салыстыруға» мүмкіндік тудыратын маяк қызметін атқарады. Баға арқылы сансыз (саны көп деген мағынада – ауд.) жекелеген экономикалық шешімдер жиынтықталып теңгерімделеді.

Баға батыстық экономикалық әдебиеттерде ұйымдастырушы күш ретінде қарастырылады.

Нарықтық тетікте бәсекелестік айрықша рөл ойнайды. Ол жеке мүддені тежеп ұстайды, оны (жеке мүддені) қажетті тауарлардың қоғамдық өндірісіне бағыттап отырады. Бәсекелестік міндетті түрде шектеулі ресурстардың толық әрі тиімді пайдаланылуына жол ашады. Ол тұтынушыға қажетті өнімді де өндіретін әрі тауар өндірушілердің өзіне де пайда әкелетін салаларда жүзеге асады.

Пайдалылығы жоқ, яғни өзіне пайда түсіре алмайтын кәсіпорын сирек ресурстарды алу мүмкіндігінен айырылады.

Бәсекелестікті нарықтық экономикада негізгі реттеуші және бақылаушы күш деп атайды.

Нарықтың артықшылықтарына жататындар:

1) ресурстарды тиімді бөлу – нарық ресурстарды қоғамға қажетті тауар өндіретін өндіріске бағыттайды;

2) ақпараттар өте жеткіліксіз болғанда оның сәттілік тудыратын мүмкіндігі – баға және өндіріс шығындары туралы мәліметтердің өзі өндірістің, яғни кәсіпорынның белгілі бір бағыт алуына жетіп

жатыр;

3) өзгерген жағдайға жоғары бейімділігі, икемділігі;

4) ЖТР (жаңа тауарлар, жаңа технология және т.б.) нәтижелерін ұтымды пайдаланады;

5) тұтынушылар мен кәсіпкерлердің еркін әрекет етуін және оларға таңдау еркіндігін тудырады;

6) әр қилы қажеттіліктерді қанағаттандыруда, тауарлардың сапасын көтеруде, теңсіздікті жылдам түзеуге қабілетті болады.

Нарықтың жағымсыз сәттері де бар. Оны абсолютті мінсіз етіп көрсетуге болмайды, өйткені нарықтық экономика тұтас экономиканың өзі емес қой. Оның жағымсыз жақтарына мыналар жатады:

- ұдайы өндірілмейтін ресурстарды сақтауға қабілетсіз болады;

- қоршаған ортаны қорғаудың экономикалық тетігіне ие болмайды; тек заң актілері ғана кәсіпкерлерді экологиялық жағынан таза әр қилы өнімдердің өндірісіне қаражат қосуға мәжбүрлейді;

- бүкіл адамзатқа тиісті ресурстардың пайдалануын реттей алмайды. Мысал ретінде мұхиттағы балықты айтуға болады;

- ұжымдық пайдалануға жататын, яғни ұжым пайдаланатын тауарлар мен қызмет өндірісінің ынталандыруын тудырмайды (жолдар, білім беру, денсаулық сақтау және т.б.);

- еңбек пен табыс құқығына кепілдік бермейді, табыстың қайта бөлісін қамтамасыз етпейді;

- нарықтық экономиканың көптеген көрсеткіштері ғылыми жетістіктерге тәуелді болса да, іргелі ғылыми зерттеулерді қамтамасыз етпейді.

Жоғарыда аты аталған мәселелерді шешу мемлекеттің айрықша күзіреті болып табылады.

Өнеркәсібі дамыған Батыс елдерінің осы заманғы нарықтық экономикасы былайша сипатталады:

- жаппай өндірістің тауарлары мол, белгілі бір сатып алушылар тобының қажеттіліктерін қанағаттандыру қатаң бағыт алған, яғни алдыңғы қатардағы мәселе болып табылады;

- тұтынушылардың ең күрделі сұрау салуына, яғни тұтынушылардың ең биік деңгейдегі талғамына жауап бере алатындай өндіріс бейімділігі, икемділігі тән;

- фирманың мақсатты қызметі өзгеріп тұрады. Фирма өзінің қатаң бәсекелестікке төтеп бере алатын қабілетін сақтау үшін

мыналарға мүдделі: нарықты кеңейту, нарықты түрлендіру, өнім сапасын арттыру және шығынды азайту;

- кәсіпкерлік қызметтің формалары өзгеріп отырады. (Шағын бизнес – икемді, ұтқыр, тұтынушылардың сұрау салуына қарай жылдам әрекет ете алады);

- осы заманғы нарықтық экономикада фирманың меншігі мен басқару ісіне жалдамалы жұмысшыларды қатынастыруды ұйғаратын жаңа типті еңбек қатынастары қалыптасып келеді.

Менеджмент және бәсекеге қабілеттілік жетістігі

Біз бәсекелестік, бәсекелестік күрес, бәсекелестік нарығы секілді терминдерді әдетте жиі ұшырастырып жүрміз. Оларға әр түрлі мағына беріліп жүр. «Экономикс» курсына бәсекелестік күрес және бәсекелестік нарығы ұғымдары бөліп көрсетіледі. Мұның біріншісіне жекелеген фирмалардың нарықта қалай әрекет ететін тәсілі жататын болса, екіншісі – фирмалардың қызметі мен қалай әрекет ететініне өз әсерін тигізетін кез келген тауар нарығының барлық аспектілерін қамтитын нарықтық құрылымға қатысты (фирманың саны, өндіріс технологиясы, сатылатын тауардың типтері және с.с. аспектілер).

Нарық бәсекелестігі жекелеген фирмалардың нарыққа ықпал ету қабілетімен анықталады, яғни фирма өз өнімін өткізуге мүмкіндік беретін жағдайға, ең алдымен ондағы (нарықта үстемдік еткен) баға әсер ете білуі керек. Жекелеген фирмалар өз өнімдерін сатуды жүзеге асыратын нарыққа неғұрлым әсер ететін болса, нарық соғұрлым бәсекелестікке толы болады.

Нарық бәсекелестігінің ең жоғары деңгейінде жекелеген фирмалардың нарыққа әсері жүрмейді. Бұл жағдайда тауар нарығында көптеген фирмалар әрекет ететіндіктен, олардың ешқайсысы да тауар бағасына әсер ете алмайды әрі қалыптасқан бағаны нарықтың сұранысымен және ұсынысымен анықталған шама ретінде қабылдайды. Мұндай нарық бәсекелестігі жетілген нарық деп аталады.

Жетілген бәсекелестік жағдайында әрекет ететін фирмалар өзара бәсекелестік күрес жүргізе алмайды.

Егер жекелеген бір фирма өз өнімінің сатылу жағдайына (ең алдымен бағаға) әсер ете алатын болса, онда мұндай нарық

бәсекелестігі жетілген нарық деп саналмайды.

Әйгілі америкалық экономист П. Самуэльсон еркін нарық жағдайындағы бәсекелестікті былайша сипаттайды:

«Бәсекелестік жүйесі нарық пен баға жүйесі арқылы саналы түрде жүзеге аспаса да үйлестіруге әкелетін кейінге шегерілген тетікті білдіреді. Ол, сондай-ақ, миллиондаған адамдардың танымын кеңейтіп, күш-жігерін ұштайтын коммуникациялық құрылғыны да еске түсіреді. Бәсекелестік бір орталықтан жоспарланып жатпай-ақ мыңдаған белгісіз өзгермелілерді қамти отырып, барлық мәселені шеше алады. Оны ешкім жобалай алмайды: ол өзгерістерге ұшырауға бейім адам табиғаты тәрізді табиғи жолмен пайда болады. Алайда, бұл жүйе барлық әлеуметтік ұйымдардың сын тезінен сүрінбей өтті – ол өмір сүруге қабілетті екенін көрсетті».

Елдің бәсекеге

жарамдылығын бағалау әдістері

Ғылыми мүдде «Юрониен менеджмент форум» атты швейцариялық ұйым әзірлеген Елдің бәсекеге жарамдылығын бағалайтын әдістерді білдіреді. Оған сәйкес елдің бәсекеге жарамдылығы 10 фактормен бағаланады. Бұл он фактор 245 критерийді ескереді. Оның 187-сі БҰҰ (ООН), ЭЫДҰ (ОЭСР), ХВҚ (МВФ)-ның стратегиялық мәліметтеріне негізделсе, 58-і сараптау жолымен анықталған.

Елдің бәсекеге жарамдылық факторларына әдістемеге сәйкес мыналар жатады:

- экономика серпіні;
- өнеркәсіп өндірісінің тиімділігі;
- нарық серпіні;
- қаржылық жүйенің серпіні;
- адам ресурстары және инфрақұрылым;
- сауда қызметінің мотивациясы;
- жаңа енгізулерге қатысты елдің ұстанатын саясаты;
- елдегі әлеуметтік-экономикалық жағдай.

1982 жылы бұл ұйым 22 елдің бәсекеге жарамдылығын бағалады. Бірінші орынға басқа елдермен салыстырғанда деңгейі жер мен көктей биік Жапония шықты (бәсекелестіктің артықшылықты факторларын пайдалану деңгейі 99,9%), одан кейінгі орындарда Швейцария (87,5%), АҚШ (80,9%), ГФР (74,0%), Швеция (56%).

Басқарудың барлық деңгейі адам факторларын ескере отырып, маркетинг тұжырымдамасы, ғылыми әдістер мен тәсілдер негізінде объекті тудыратын бәсекелесудің қабілетіне қол жеткізуге бағдарланған менеджмент тұжырымдамасына көшуі керек. Тауарлар мен қызметтердің бәсекелесе алатын қабілетін зерттеу барысында оған қол жеткізетін мына бес факторды ескерген жөн:

- құрылымның өңдеп жасауымен анықталған менеджмент жүйесінің сапасы, мазмұны, осы жүйенің ішкі және сыртқы байланыстары;

- тағайындалу (міндет), сенімділік, экологиялық, технологиялық, эргономикалық, патентке қабілеттілік, стандарттау және бірегейлендіру, яғни бірыңғайлау (унификация) көрсеткіштерінің прогресшілдігі мен оңтайлылығы тұрғысынан алғанда конструкторлық-жобалау құжаттамасының сапасы;

- өндіріс пен еңбекті ұйымдастыру деңгейімен, объектінің сапасын басқару жүйесімен, материал, технология, саймандардың прогресшілділігімен анықталатын объектінің дайындық сапасы;

- нормативтік қызмет мерзімі ішінде объектіні сатып алуға, тасымалдауға, пайдалануға, жөндеуге және кәдеге жаратуға кеткен нақты тұтынушының шығындары;

- тұтынушының мүддесін қорғаудың құқықтық, нормаларының сақталу деңгейімен, буып-түюдің (орамының) сапасымен, сақталу жағдайымен, сатумен, жабдықтаумен, кепілдікті қызмет етуімен, жабдықтаумен және т.б. анықталатын нақты тұтынушының қосымша қажеттіліктерінің қанағаттандырылу деңгейі.

2004 жылы АҚШ Давостағы халықаралық Экономикалық форум қоғамдастығы ұсынған жыл сайынғы бәсекеге жарамдылық рейтингісінде жеткілікті дәрежеде табандылық танытып келген Финляндияны артқа тастап, алдыңғы орынға шықты. АҚШ осы жолы екінші орынды иеленіп, үшінші орынға Тайвань шықты, ал бірінші алтылыққа, сондай-ақ, Дания, Норвегия және Сингапур кірді.

104 елге жасалған бәсекеге жарамдылықтарының өсу индексі екі типтегі мәліметтердің көмегімен есептеледі: 50-ге жуық елдің 3,5 мыңға дейін жоғары және орта буын менеджерлерінен статистикалық және мәліметтік сауалнама алынды.

Мәліметтерді талдау барысында үш өзгермелінің негізіне сүйенуге болады:

- елдің технологиялық деңгейі;
- оның қоғамдық институттарының сапасы (заңды базалары және т.б.);
- макроэкономикалық жағдайлары.

27. Басқару әдістерін жіктеудің ғылыми негіздері

Менеджмент әдістерін қалыптастырудың жалпы ғылыми әдістері мен қағидалары

Басқару әдістері – басқарушы субъектінің белгілі бір нәтижелерге қол жеткізуі үшін басқару объектісіне ықпал етуде қолданатын құралдар мен тәсілдердің жиынтығы. Басқару әдістері мен басқару үрдісінің әдістері бөліп көрсетіледі. Мұның соңғысы басқару үрдісін қалыптастыратын жекелеген операцияларды, процедураларды, жұмысты орындаудың тәсілдерін береді. Бұған кіретіндер:

- мақсаттарды анықтаудың ережесі;
- басқару шешімдерін әзірлеу мен оңтайландыру әдістері;
- нақты ұйымдастыру жұмыстарын жүзеге асыру;
- жекелеген міндетті істерді орындау әдістері: болжау және жоспарлау, ұйымдастыру және реттеу, бақылау және т.б.

Осылайша, тек жекелеген жұмыстарды орындауға келетін басқару үрдісінің әдістерінен басқару әдістерінің айырмашылығы, ол (басқару әдістері) басқару объектісіне ықпал етудің аяқталған актісін сипаттайды.

Жіктеудің жалпы тәсілдерінің бірі – бұл жалпы ғылыми және өзіндік ерекшелігі бар (жеке) әдістерін олардың білім салаларында қолданылу белгісі бойынша топқа бөлу болып табылады.

Жалпы ғылыми әдістерді әдістемелік нұсқаулықтардан көруге болады. Олар менеджмент әдістер жүйесінің негізін құрайды, мәселені жүйелі әрі кешенді тәсілдемелермен шешуге негізделген оның жалпы ғылыми әдістемесін қалыптастырады. Жалпы ғылыми әдістерге, сондай-ақ, зерделенетін құбылыстардың тарихи тәсілдемесі, үлгілеу, тәжірибе жүргізу, экономикалық-математикалық алгоритмдерді пайдалану, әлеуметтік зерттеулер және т.б. жатады.

Тарихи тәсілдеме әсер ететін факторлар мен жағдайларды ескере отырып, мәселені хронологиялық тізбектілікпен зерттеуді ұйғарады.

Үлгілеу мәселелердің үлгілерін жасауды ұйғарады. Бұл мәселенің өзгешелігін әрі ерекшеліктерін зерделеуді, яғни білуді жеңілдетеді.

Тәжірибе жүргізу жалпы ғылыми әдіс ретінде эксперимент жүргізуді білдіреді (мысалы, шаруашылық реформалары, ұйымдық құрылымды жобалау және т.б.).

Әлеуметтік зерттеулердің көмегімен жоспарланған мақсаттардан ауытқудың себептерін зерделейді, адам мінез-құлықтарының ықтимал мотивтерін (себептерін) және әрекет етудің бағыттарын анықтайды.

Жалпы ғылымдан басқа басқаруда қолданылатын өзіндік ерекшелігі бар әдістер де болады. Менеджмент әдістерін жіктеудің белгілері: мазмұн, мотивация, ұйымдастыру түрлері және қолдану саласы.

Бірінші белгі – басқару әдістерінің мазмұны бойынша – ықпал етудің ұйымдастырушылық-өкімгерлік, экономикалық, әлеуметтік-психологиялық тәсілдерін топқа бөледі.

Мотивациялық белгі бойынша мотивацияның материалдық, моральдық және мәжбүрлеу әдістері бөліп көрсетіледі.

Ұйымдастыру формалары бойынша басқару әдістері жалпы түрде жекешеге, ұжымдыққа және алқалық болып бөлінеді.

Қолданылатын сала бойынша әдістер жалпы түрде (барлық жүйеге қатысты) және тұжырымды түрде (локальный) – оның жекелеген бөлімдерде қолданылуына қарай болуы мүмкін.

Менеджмент әдістерінің арсеналын қалыптастыратын негізгі қағидаларды бөліп көрсетуге болады. Оған жататындар: мәселені анықтаудың ғылыми негізделген тәсілдемесі (мәселедегі басымдықтарды бағалау); толық сипаттау қағидасы (мәні мен мазмұнын және т.б. ашу); әрбір мәселені шешудің әдістерін толық ұсыну және басқару әдістерінің арсеналын ақпаратпен қамтамасыз ету қағидасы (шешілетін мәселе бойынша ақпараттың көлемі, құрамы).

Басқару әдістерінің мәні және олардың жіктелуі

Өндірісті басқарудың барлық үрдісінде әдістер жүйесі аса маңызды рөл ойнайды. Оның көмегімен объектінің нақты әлеуметтік-экономикалық дамуы және нарықтық экономиканың мақсаттары жүзеге асырылады. Нарықтық экономикаға көшу өндірістің басқару

әдістерінің мазмұны мен сипатын түбегейлі өзгертуге әкеледі.

Басқару әдістерінен өндірістің нақты тәсілдерінің өзіндік ерекшелігі бар белгілерін көруге болады. Оларды пайдалану арқылы экономиканы басқарудың мақсаттары мен қағидалары жүзеге асырылады. Басқарудың мақсаты әдістерді таңдауды, ал мақсаттардың жиынтығы – олардың арсеналын анықтап береді.

Басқару әдістері олардың бағытына қарай бөліп көрсетіледі (бұл әдіспен неге ықпал етуге болады), яғни олардың мотивациялық сипаты болуы керек. Менеджерге мұны білу аса маңызды.

Басқарудың барлық әдістері түпкі есебінде басқару органдарына және нарықтық өндіріске қатысатын адамдарға бағытталады. Сондықтан да басқару әдістерін топқа бөлуге менеджер басшылыққа алатын мотивтердің сипаттамалары себепкер болады.

Топтардың біреуі тауар өндірушілердің материалдық мүддесіне ықпалын тигізетін әдістерді тудырады. Әдістердің бұл тобын материалдық мотивация әдісі деп атайды.

Бұдан басқа әлеуметтік мотивация әдістерінің (адамдық факторлар, моральдік және әлеуметтік мүдделер) және мәжбүрлеу мотивациясы әдістерінің (әкімшілік жолмен ықпал ету) топтары болады.

Басқару басқарылатын объектінің деңгейіне, ауқымына және сипатына қарай қолданылатын әдістердің жиынтығын пайдаланады. Экономиканың құрылымында макроқұрылымды, мезоқұрылымды және микроқұрылымды бөліп қарастыруға болады.

Микродеңгей әдетте қоғамдық өндіріс пен оның бөлімшелерін қалыптастыратын алғашқы буынның әр түрлі құрылымдарын қамтиды. Мынаны баса айта кету керек, бұл деңгей менеджменттің басты объектісі болып табылады, өйткені ол қоғамдық өмірдің материалдық негізін білдіреді.

Мезодеңгей аймақтық менеджменттің объектісін білдіретін аса ірі салалық және территориялық өндірістерді қалыптастыратын құрылымды қарастырады.

Макродеңгейдегі талдауда барлық халық шаруашылығының құрылымы, оның ішінде ұдайы өндірістік, территориялық, ұйымдастырушылық және т.б. түрлері зерделенеді. Осыған орай, басқару әдістерінің өз тобы болады (тенгерімдік, болжаушылық, стратегиялық, құрылымдық және т.б.).

Басқару әдістері кешенді пайдаланылады, ол әр түрлі буындар

үшін біртұтас болады. Алайда, нақты басқару объектісіне қарай кейбір әдістердің өз артықшылықтары болуы мүмкін. Басқарудың жекелеген міндеттерін шешу үшін әдістердің қолайлысын таңдап алу қажеттілігі пайда болады. Әдістердің салыстармалы тиімділіктерін, қаншалықты ықпал ете алатынын және олардың өзара байланыстарының есебін, пайдалану салдарын бағалаудың маңызы зор.

Бірігіп еңбек ету үрдісінде қалыптасатын өзіндік ерекшелігі бар қатынастарды қоса ескеретін қоғамдық өндіріске тән объективті заңдылықтар негізінде басқару әдістерін жіктеу айрықша маңызды орын алады. Осы белгі бойынша экономикалық, ұйымдастырушылық, әлеуметтік-психологиялық және құқықтық басқару әдістерін бөліп көрсетуге болады.

Басқарудың экономикалық әдістері – кәсіпорын жұмыскерлерінің қажетті бағытта әрекет етуіне және алға қойылған міндеттерді шешуге талпыныстарын оятатын экономикалық жағдайларды тудыру жолымен ықпал ету тәсілдерінің жиынтығы. Бұл әдістер әлеуметтік-экономикалық заңдылықтар мен объективті әлемнің – табиғаттың, қоғамның және ой-сананың даму заңдылықтарына негізделеді. Бұл әдістер жеке тұлғаның, ұжымның және қоғамның экономикалық мүдделерінің жүйесі негізінде пайдаланылады.

Басқаруда экономикалық әдістер жүйесі артықшылыққа ие (жоспарлау, қаржыландыру, баға белгілеу, экономикалық ынталандыру, бағдарламалар және т.б.). Оның (экономикалық әдістер жүйесінің) артықшылыққа ие болатын себебі, ол өндірістік ұжымның және әрбір жеке тұлғаның материалдық мүдделері арқылы шаруашылықты жүргізудегі нарықтық жүйенің талаптарын орындауға деген олардың ынтасын оятады. Бұл тұрғысында Ф. Энгельс былай жазған болатын: «Қандай да бір қоғамда экономикалық қатынастар ең алдымен мүдде ретінде пайда болады» (К. Маркс, Ф. Энгельс, 18 т., 211 б.).

Басқарудың ұйымдастырушылық әдістері дегеніміз, ол нақты мақсаттарға қол жеткізудің ұйымдастырушылық жағына ықпал ету жүйесі болып табылады.

Бір жұмысты орындау ұйымдастырудың әр қилы жағдайларында, оны ұйымдастырудың әр түрлі типтерінде мүмкін болады:

- қатаң реттемелеумен;
- икемділікті бейімделумен, яғни жылдам икемділік таныту;

- жалпы міндеттерді дұрыс қоя білумен;
- қызметтің ұйғарылатын шегін белгілеп алу және т.б.

Басқарудың ұйымдастырушылық әдістері (БҰӨ) ұжымға әлдеқайда нақты ықпал етіп, жұмыстың тиімді әрі сапалы орындалуын қамтамасыз етеді.

Осы әдістердің барлық жиынтығын үш топ бойынша жіктеуге болады:

- ұйымдастырып-тұрақтандыру тобына;
- өкімгерлік тобына;
- дисциплинарлық ықпал ету тобына.

Бұл әдістер барлық деңгейдегі шаруашылық пен басқаруда жүрген адамдардың құқығы мен жауапкершілігіне негізделеді. Әдетте оларды әкімшіліктік деп атайды.

Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістері – бұл қоғамдық және жекелеген мәні бар өнегелік (нравственный) құндылықтарды қалыптастыруға, әлеуметтік-психологиялық факторларды пайдалануға негізделген басқару объектісіне ықпал етудің тәсілдері. Бұл әдіс әлеуметтік-психологиялық тұрғыдан ықпал етудің мынадай тәсілдер жиынтығын қамтиды:

- өз кезегінде бірігіп қызмет етуге қолайлы жағдай тудыратын адамдардың әлеуметтік-психологиялық сипаттамаларын (қабілеттерін, темпераменттерін, мінез-құлықтарындағы ерекшеліктерін) ескеру арқылы еңбек ұжымдарын қалыптастыру. Бұл сиыса білу, сыйласа білу сияқты күрделі мәселені шешуді, яғни алға қойылған мақсатқа барлық ұжым мүшелерінің бір кісідей ұйымдасып әрекет етуін, ауызбіршілігін қамтамасыз етеді;

- келісімшарттарды, міндеттемелерді пайдалану, игіліктерді бөлудің тәртібін белгілеу секілді әлеуметтік реттеу жүйелерін енгізу;
- әлеуметтік ынталандыру – нақты мақсаттарға, нәтижелерге қол жеткізуге бастайтын әлеуметтік-психологиялық жағдай жасау.

28. Басқарудың экономикалық әдістері

Басқарудың экономикалық әдістерінің жалпы сипаттамасы

Экономикалық әдістердің тұтас жүйесі нарықтық экономика жағдайында мынандай міндетті істерді орындайды: реттеуші, теңгерімші және бөлуші. Экономикалық әдістердің көмегімен

тауарларды өндіру мен айырбастауда, тауарлардың экспорты мен импортының көлемі мен бағытында және басқа да экономикалық үрдістерде құрылымдық жылжулар реттеледі.

Нарықты қалыптастыру мен қалыпты жағдайға түсіруде экономикалық әдістердің ең тиімді пайдаланылатын бағыттарының бірі – жекелеген қызмет салалары мен түрлерін саралау тәсілдемесі болып табылады. Бұл саралау ең алдымен экономикалық ынталандыруды күшейтуді талап ететін өндірістің артықшылығы бар салаларында, яғни басым саларында қолданылуы керек, салық және пайыз мөлшерлемерінде, еңбекақы деңгейінде, қысқа мерзімді және ұзақ мерзімді несиелерде артықшылықтарға ие болуы қажет.

Нарықтық қатынастарды қалыптастырудың түпкі мақсаттарына қол жеткізу үшін микродеңгейдегі (кәсіпкерлердің әрекет ететін саласындағы) басқарудың экономикалық әдістер жүйесін әлеуметтік бағыттағы тиімді нарықтың талаптарына сәйкес орайластыру (ыңғайластыру) қажет.

Басқарудың экономикалық әдістері – бұл адамдардың экономикалық қатынастары мен олардың экономикалық мүдделерін пайдаланатын адамдарға ықпал етудің тәсілдері мен әдістері.

Басқарудың көптеген экономикалық әдістерінің арасынан өндірістің тиімділігін бастапқы буын деңгейіне дейін арттыра алатын әдістерді бөліп көрсетуге болады.

Оған мыналарды жатқызуға болады:

- экономикалық ынталандыру;
- экономикалық тетікті шаруашылық есепке көшіру;
- баға және баға белгілеу;
- фирмалардың қаржылық саясаты және т.б.

Экономикалық ынталандыру

Экономикалық ынталандыру – жұмыскерлердің экономикалық мүдделерінде көрініс табатын өндірісті басқарудың әдісі. Оның негізін ЖҰӨ жалпы табысына қосқан үлесіне қарай өндірістік ұжымның және әрбір қатынасушының табыстарын қалыптастыру құрайды.

Экономикалық ынталандыру мынадай негізгі қағидаларға сүйенеді:

- экономикалық ынталандырудың мақсаттарын қоғамды дамытудың мақсаттарымен келісімге келтіріп, өзара байланыстыру;

- қоғамдық өндірістің құрылымындағы жоспарланған өзгертулерді жүзеге асыруға бағытталған экономикалық ынталандыруды саралау;

- ұжымдық және жеке мүдделердің бірыңғай болуын қамтамасыз ететін алғышарттарды жасау;

- экономикалық ынталандыруды ар-ожданлық ынталандырумен ұштастыру;

- кәсіпорындардың және лауазымды тұлғалардың материалдық жауапкершілігін қарастыратын экономикалық санкциялармен экономикалық ынталандыруды ұштастыру.

Экономикалық ынталандырудың маңызды элементіне материалдық ынталандыру жатады. Ол әр түрлі формада жүзеге асырылады, оны ең алдымен әрбір жұмыскердің еңбекақысы түрінде және ұжымның еңбек нәтижелерін ынталандыру түрінде жүзеге асыруға болады.

Еңбекақы материалдық тұрғыдан ынталандыратын жүйеде жетекші орын алады.

Шаруашылық жүргізудің іс-тәжірибесінде бірігіп еңбек етуге және шұғыл міндеттерді (тапсырмаларды) қабылдап, орындауға ұжымның материалдық тұрғыдан мүдделілігін тудыратын әдістерді әзірлеу ісі маңызды мәнге ие. Экономикалық ынталандырудың көтермелеу қорын қалыптастырушы тетігі қорды қалыптастыратын көрсеткіштердің таңдауын, пайдадан аударылатын (ұсталатын) аударымдардың нормативтерін белгілеуді, қор мөлшерін анықтайтын әдістерді әзірлеуді қарастырады. Нақ осы бағытта ғана ол ұдайы жетілу үстінде болады.

Басқару тетігінде фирмалардың, бірлестіктер мен салалардың өндірістік-шаруашылық қызмет нәтижелеріне және олардың басқару органдарының басқарушылық тиісті (міндетті) істерді қалай орындағанына экономикалық тұрғыдан жауап берудің, яғни экономикалық жауапкершілік әдістері маңызды орын алады.

Менеджменттің эконо-микалық тетігіндегі шаруашылық есеп

Шаруашылық тетіктің экономикалық тұтқасы фирманың әлеуметтік-экономикалық табиғатымен сәйкеседі әрі нарық негізінде айырбастаудың және өндірісті дамытудың бір факторы болып табылады. Мұнда шаруашылық жүргізудің маңызды элементі

ретінде коммерциялық есептің мазмұнын зерделеудің айрықша мәні бар. Ол басқарудың міндетті ісінде, экономикалық тұтқалар мен құралдарды да синтездейді. Ол өндірістің пайдасын – нәтижелерін, шығынын өлшеуге бағытталған.

Фирманың іс-әрекет жасауының экономикалық тетігі коммерциялық есеп әдісін пайдалануды ұйғарады. Бұл ұйғарымның себептері мынадай:

- өндіру мен өткізудің пайдалы болуын қамтамасыз ету;
- инвестицияларды бөлу және өндірісті орналастыру;
- қаржыландыру және несие беру;
- технологияларды дамыту және т.б.

Орталықтандырылған тәртіптегі коммерциялық есеп аясында, сондай-ақ, мынадай экономикалық тұтқалар мен құралдар пайдаланылады:

- баға белгілеу саласындағы ғаламдық саясат;
- өндіріс шығындары;
- қаржыландыру және несие беру.

Бұл саясат тұрақты пайда алып отыруды көздейді. Ол коммерциялық есептің түпкі мақсаты болып табылады.

Коммерциялық есептің ерекшеліктері, яғни ерекше жақтары (орталықтандыруды күшейту және өндірістік бөлімдерге дербестік беру) ең алдымен жоспарлау, бақылау функцияларын дамытумен әрі коммерциялық есепті осы функцияларды істерді жүзеге асырудың әдісіне айналдырумен байланысты.

Коммерциялық есеп аясында ішкі фирмалық есеп деп атауға болатын фирма ішіндегі қарым-қатынастардың формасы пайда болып, дамиды. Бұл форма корпорация ішіндегі жабдықтаумен байланысты фирманың жекелеген бөлімшелерінің өзара қарым-қатынасын, сондай-ақ осы негізде қалыптасатын шаруашылық қатынасты бейнелейді.

Ішкі фирмалық есеп шаруашылық жүргізудің жаңа әдісі ретінде басқарудың орталықсыздандырылған құрылымына ие кәсіпорындарға тән.

Коммерциялық және ішкі фирмалық есеп әдістері шаруашылық есептің біртұтас жүйесін білдіреді. Бұл олардың мақсаты мен міндеттерінің ортақ болуымен түсіндіріледі. Яғни, бүкіл фирма мен оның бөлімшелерінің алдына қойылған мақсат пен міндеттер коммерциялық және ішкі фирмалық есеп әдістерін шаруашылық

есептің біртұтас жүйесіне айналдырады.

Ішкі фирмалық есеп көп жағынан коммерциялық есептің элементтерін қамтиды, өйткені ол коммерциялық есептің мақсаттарын жүзеге асыруға бағдарланған.

Ішкі фирмалық есептің басты айырмашылығы: ол бір ғана компанияның меншік аясында жүзеге асырылады, ал коммерциялық есеп – бұл есепті жүргізуге мүмкіндік беретін әрі әр түрлі меншік иелерінің арасындағы қарым-қатынасты бейнелейтін шаруашылық етудің әдісі болып табылады.

Экономикалық әдістер жүйесіндегі баға белгілеу тетігі

Басқару тетігінің әр түрлі экономикалық тұтқаларының ішінен басты орынды фирманың экономикалық қызметін барлық жағынан бейнелей алатын баға және баға белгілеу алады. Нарықты монополиялық тұрғыдан реттеудің осы заманғы жағдайында бағаның рөлі мен мәні, оны қалыптастырудың шарты мен даму тенденциясы елеулі өзгеріске ұшырады. Бұл реттеудің басы мен нақты нарық күшін тоқайластыруды білдіретін барлық баға белгілеу тетіктерінің сапалы түрде өзгергенін айғақтайды. Бұл өзгерістердің елеулі жағына бағаның өндірісті тікелей реттеуші ретіндегі рөлінің әлсіреу салдарынан құн заңы әрекет ететін салалардың шектеліп қалуы жатады, яғни құн заңының ықпалына бағынатын салалар санының кемуі елеулі өзгеріс болып табылады.

Сыртқы контрагенттермен есеп айырысқанда фирма көбінесе бағаның жарияланатын және есептесу деп аталатын екі түрін пайдаланады.

Жарияланатын бағаға берік тіркелген бағалар жатады:

- преискуранттық;

- анықтамалық;

- биржалық бағалардың котировкасы;

- аса ірі фирманың әлемдік нарықтағы нақты мәмілелік бағалары, яғни аса ірі фирманың әлемдік нарықта жасаған нақты мәміледе белгіленген бағалар. Мұның мәліметі баспасөз беттерінде дүйім жұртқа хабарланады.

Есептесу бағалары – бұл күрделі өнеркәсіп құралына немесе стандартты емес өнімге белгіленетін, жеке тапсырыс бойынша дайындалатын жабдықтаушының бағалары. Яғни, күнделікті

тұрмыста (тіршілікте) сирек ұшырасатын өзгеше өнім түріне, құрылымы күрделі құралға немесе арнайы біреудің тапсыруы бойынша жабдықтаушының ұсынатын (белгілейтін) бағасы бо-лып табылады.

Жарияланатын бағалар әдетте әлемдік бағаның деңгейін көрсетеді. Оның ішіндегі ең кеңінен тараған – стандартталған түпкілікті өнімге белгіленетін преискуранттық бағалар.

Анықтамалық бағалар да әлемдік нарықтағы бір текті өнімдердің бірыңғай (біркелкі) деңгейін және салыстырмалы тұрақтылығын айрықшалап көрсетеді, өнеркәсіптік шикізат тауарларының анықтамалық бағалары көбінесе базистік деп аталатын бағаларды, яғни белгілі бір сапасы мен саны өзіндік ерекшелігі және мөлшері бар тауардың бағаларын білдіреді.

Экономикалық әдістер жүйесіндегі фирманың қаржылық саясаты

Бір орталықтан басқарылатын (басқарылуы орталықтандырылған) фирмада қаржылық саясаттың рөлі былайша анықталады: ол экономикалық қызметтің ғылыми-техникалық, материалдық-техникалық жабдықтау, өткізу – барлық жағын қамтып, көптеген сыртқы факторлардың әсерін шоғырландырмалы түрде, яғни осы әсерлерді шоғырландырып бейнелейді. Бірыңғай қаржылық саясаттың шеңберінде аса зор ауқымда қаржы ресурстарының көздері мен олардың фирма аясында қалай бөлінетіні анықталады. Әр фирманың қаржы саясатының нақты формалары мен әдістерін пайдалануда өздерінің елеулі айырмашылығы болады. Алайда, оның жалпы белгілері мен қағидаларын сондай-ақ қаржылық саясаттың құралдарын айта кетуге болады. Олардың ішіндегі маңыздылары:

- табысты бөлу және қайта бөлу;
- әр түрлі бөлімшелердің қызметін қаржыландыру және несиелендіру. Яғни, бөлімшелерге өз қызметін жүзеге асыру үшін қаржы және несие беру;
- фирма ішіндегі қаржылық операциялардың және осы операциялар есебінің құрылымы мен сипатын анықтау.

ҰАК (ТНК) (ұлтаралық корпорация) қаржылық саясатының икемділігі мынада: оның орталықтандырылған түрінде (қалыптасуына) ол әрбір қабылдаушы (алушы жақ) елдің

және орналастырушы (беруші жак) елдің ақша нарығындағы ерекшеліктеріне қарай сараланады:

- осы елдердің салық заңдары мен валюталық реттеуі;

- валюталық-қаржы жағдайы және олардағы валюталық бағамның динамикасы.

Қаржы саясатын жасауда фирма ішіндегі қаржы ағынын реттеу үлкен рөл атқарады.

Табысты шоғырландырып (бір орынға жинақтап) ұстау қағидасы әлдеқайда икемділік танытады әрі тұтастай нарықтың нақты жағдайына қаржы саясатының жақсы бейімделуін қамтамасыз етеді. Бұл жағдайда фирма пайданы барлық еншілес компанияларға аударуда бір ғана ережені ұстанбайды.

Қаржы саясатының маңызды құралына ҰАК-ның барлық бөлімшелерін қажетті қаржы ресурстарымен қамтамасыз ету жатады. Фирманың ішкі қаражаты да, қаржыландырудың сыртқы көзінен алынған қаражат та оның қаражат көзі бола алады.

Қаржыландырудың ішкі көзі амортизациялық аударымдарды, бөлінбеген табысты шоғырландыру жолымен, сондай-ақ қарыз және несие алу арқылы қалыптасады.

Қаржыландырудың сыртқы көзі – бұл коммерциялық банктерден, арнайы қаржы мекемелерінен (даму агенттіктері, қорлар және т.б.), халықаралық қаржы ұйымдарынан, акцияларды сатудан алынған несие және қарыз.

Фирманың қаржы көздеріне қатысты қаржылық саясатты әзірлеу барысында әр түрлі қағидалар мен бағыттар пайдаланылады:

- ішкі қаржыландыру көздерін ең көп шамада пайдалану (өзін-өзі қаржыландыру);

- орналастырушы елден алынған қаражатты шектеу және қабылдаушы елден негізінде қарыз түрінде алынған қаржы ресурстарын барынша көбейтуге талпыну;

- қабылдаушы елдің өз ішінде әр түрлі қаржы көздерін ең көп шамада пайдалану және халықаралық банктерден қарызға қаражат алу;

- ішкі фирмалық қаржыландырудың маңызды аспектісі – қаржыландырудың (қарыз немесе несие), оның көздері мен шарттарының сипатын анықтау.

Фирма ішіндегі қаржылық қызметте ілік-шатыс, яғни іліктес немесе сабақтас компаниялар ұсынған қарыз және несие бойынша

төлемдердің, лицензия, техникалық және басқа қызметтер бойынша төлемдердің деңгейін анықтау елеулі рөл атқарады.

29. Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістері

Әлеуметтік-психологиялық әдістердің жалпы сипаттамасы

Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістері ұжымды қалыптастыру әрі дамыту үрдісіне, олардың өз араларындағы әлеуметтік үрдістерге ықпал етудің нақты амалдары мен тәсілдерін білдіреді.

Бұл әдістердің мақсаты – адамдардың өсе түскен, яғни өскелең әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандыру, олардың жан-жақты үйлесімді дамуын қамтамасыз ету және осылардың негізінде жеке тұлғаның еңбекке деген құлшынысын, ұжымдардың тиімді еңбек етуін арттыру.

Басқару әдістері ең алдымен ықпал етудің бағытын анықтайтын өзінің мотивациялық сипаттамасымен ерекшеленеді. Бұл сипаттама адамдардың мінез-құлқын анықтайтын және тиісті әдіс топтарына бағдарланған себептерді көрсетіп береді.

Әлеуметтік-психологиялық әдістері рухани мүддеге (қажеттілікке) ықпал етудің мүмкіндіктерін пайдаланады. Әлеуметтік мотивация саяси, моральдық, ұлттық, отбасылық және басқа да әлеуметтік мүдделердің бағдарын қарастырады.

Ұжымның әлеуметтік сипаттамасы мен өндірістің экономикалық және ұйымдастырушылық көрсеткіштері арасында тығыз байланыс болады. Әлеуметтік мәселерді шешіп алмайынша еңбекке деген дұрыс қатынасқа (көзқарасқа) өндірісті тиімді дамытуға қол жеткізу мүмкін емес.

Әлеуметтік-психологиялық аспектіде өндірістік ұжымның рөлін қалай ұғуға болады?

Өндіріс ұжымы – бұл қоғамның пайдасы үшін бірігіп қызмет ететін, ортақ мақсат, ортақ мүдде бастарын біріктірген, бәрі біреу үшін, біреу бәрі үшін жауап беретін, бір ұйымға жұмыс істейтін адамдардың жиынтығы.

Өндіріс ұжымы – бұл бірігіп еңбек ететін адамдардың тек жай ғана бас қосуын білдірмейді. Ол жекелеген жұмыскерлер мен олардың топтары арасындағы тұрақты әрекет ететін экономикалық,

өндірістік-техникалық, өнегелік, мәдени, тұрмыстық өзара қарым-қатынастарының күрделі жүйесіне негізделген бірлестікті білдіреді. Бұл өзара қарым-қатынас ұжымның ресми және бейресми құрылымдарында көрініс табады.

Ресми құрылым ұжымда ресми түрде анықталып, заңмен, міндеттемелермен, өкілеттіліктермен және жауапкершілікпен бекітілген адамдардың байланыстары мен қатынастарын бейнелейді.

Бейресми құрылым жақсы көру, жек көру, мінез ұқсастығы, ортақ мүдде, өзара түсіністік негізінде қалыптасатын байланыстар мен қатынастарды бейнелейді. Бейресми қатынастың негізінде ұжымды шағын топ (он адамға дейін) пайда болады. Шағын топ аз уақытқа немесе ұзақ уақытқа созылуы мүмкін, бұл шағын топ ұжымның басқа да мүшелеріне жайдары қабақ танытуы (ашық) ықтимал немесе өздерімен өздері (тұйық) қалуы да мүмкін.

Екі құрылым да ұдайы әрекет үстінде болмақ.

Басқарудың әлеуметтік әдістері

Әлеуметтік әдістер әр қилы әдістердің кең спектріні қамти алады:

- әлеуметтік нормалау;
- әлеуметтік-саяси;
- әлеуметтік реттеу;
- әлеуметтік бастама;
- моральдық ынталандыру.

Әлеуметтік нормалау әдістері әр түрлі әлеуметтік нормаларды енгізу жолымен ұжым және жекелеген жұмыскерлер арасындағы әлеуметтік қатынасты оңайлатуға мүмкіндік тудырады. Бұл нормаға ішкі тәртіп ережесі, ұйым жарғысы, әр түрлі кодекстер, өндірістік әдеп ережелері, тәртіпке шақыру формалары жатады.

Әлеуметтік-саяси әдіс – бұған қоғамдық ұйымдардың ықпал ету әдістері кіреді (үгіт-насихат, сендіру, басқару ісіне қатыстыру және т.б.).

Әлеуметтік реттеудің әдістері әр түрлі ұжымдардың, топтардың, тұлғалардың мүдделері мен мақсаттарын анықтау және реттеу жолымен әлеуметтік қатынастарды ретке келтіріп, үйлестіруде пайдаланылады.

Моральдық ынталандыру әдістерін өз қызметтерінде жоғары

нәтижелерге қол жеткізген жеке жұмыскерлерді, ұжымдарды көтермелеу үшін қолданады.

Басқарудың психологиялық тәсілдері

Басқарудың психологиялық тәсілдері адамдар арасындағы қарым-қатынастарды ұжымда үйлесімді ахуал жасау арқылы реттеуге бағытталған.

Адам еңбегі әрқашан адам психикасының жұмыс істеуі, яғни дүние таным, қиял, ықылас-ілттипат және басқа элементтер негізінде жүзеге асады. Сондықтан, адамның уақыт сәтіндегі психикалық ахуалы оның жеке іс-қызмет нәтижелеріне тікелей және тура әсер етіп қана қоймайды, барлық ұжымның іс-қызмет қорытындыларына да әсер етеді.

Басқаруды ұйымдастыру мен жүзеге асыру кезінде адамдардың іс-қызметтегі мінез-құлқы заңдарын ескеру қажет. Бұлар:

- адам әрқашан өзі аз шығарып, көп нәтижелерге жетуге ұмтылады;

- әрбір адам нәтижесінде жарамды формада өзіне ең көп шамадағы көтермелеу мен ең аз шамада жаза болатындай әрекет етуге ұмтылады;

- әрбір адам өзін іс жүзінде көтермелейтін немесе жазалайтын орны не айтса, соны істейді.

Басқарудың психологиялық әдістеріне мыналар кіреді:

- шағын топтар мен ұжымдарды іріктеп жинақтау;

- еңбекті ізгілендіру (гуманизациялау, ниетті ояту);

- психологиялық себепкерлік (мотивация);

- кәсіби іріктеу мен оқыту.

Шағын топтар мен ұжымдарды іріктеп жинақтау әдістері шағын топтардағы еңбеккерлер арасындағы оңтайлы сандық және сапалық арақатынастарды анықтауға мүмкіндік береді. Арнайы зерттеулер көмегімен топ ішінде пайда болған бір-бірін ұнату мен жек көру сезімдерін, оның әрбір мүшесінің орнын топтағы қызметкерлермен психологиялық үйлесуі негізінде анықтауға болады.

Еңбекті ізгілендіру (гуманизация) әдістеріне мыналар жатады: түрлі түс пен музыканың психологиялық әсер етуін қолдану, еңбектің бір сарындылығын болдырмау, шығармашылық үдерістерді (процесс) кеңейту және т.б.

Еңбеккерлердің психологиялық ынтасын ояту үлкен мәнге ие болуда. Психологиялық ынтаны ояту моральдық ынталандыруда еңбеккерлерді еңбекке тартуға бағытталуымен айрықшаланады. Кәсіпорында еңбеккерлерге (кәсіби мүдделер, еңбектің шығармашылық мәні) себептеме болатын жағдайлар жасау мен еңбек әдістерін қалыптастыру жолмен қамтамасыз етіледі. Олар еңбеккердің еңбек етуге деген ішкі құштарлығына әкеледі.

Кәсіптік іріктеу мен оқыту әдістері қажетті психологиялық сипаттамаларды дамытуға: орындалатын жұмысқа неғұрлым көп деңгейде сәйкес келетін психологиялық қасиеттері бар адамдарды іріктеуге бағытталған.

Әлеуметтік-психологиялық әдістерді қолдану тетігі қоғамның, ұжымның және жеке тұлғалардың мүдделерін ескеру мүмкіндігі басқару үрдісінде қамтамасыз етілетіндей болып құрылуға тиісті.

30. Басқарудың ұйымдастыру-басқарушылық әдістері

Басқарудың ұйымдастыру-басқарушылық әдістерінің объективті негіздері мен мазмұны

Еңбек кооперациясы мен бөлу жағдайында оларды басқару міндеті мен бөлу бойынша байланыстарды бейнелейтін адамдар (органдар) арасында объективті ұйымдастырушылық қатынастар болады. Шынайы өмірде бұл қатынастар тиімділігі жоғары, бірлескен еңбектің ұйымдастыру алғышарттары бар кездегі адамдардың ұйымдастырылған еңбекке деген қызығушылығынан байқалады. Бұл жерде адамның ұжым алдында қоғамдық еңбектің бөлігі болып табылатын жұмыстың белгілі бір түрін орындайтын міндеті пайда болады. Ұйымдастыру қатынастарына адамдар (органдар) қызметінің парыз, өкілеттілік, жауапкершілік, тәртіп талаптары және т.б. аспектілері жатады.

Ұйымдастыру қатынастары жүйесін қалыптастыру басқарудың екі міндетті қызмет аясын – ұйымдастыру мен үйлестіруді жүзеге асыру үрдісінде қамтамасыз етіледі.

Ұйымдастыру қатынастары, олардың іс-әрекетінің әдістері мен тетіктері екі жақты талдауды талап етеді: біріншіден, олар тұрақты қалып, яғни заттық аспектіде; екіншіден, қозғалыста (динамикада), яғни жұмыс істеу үрдісінде қарастырылуы тиіс.

Ұйымдастыру-басқарушылық әдістерін қолдану тетігі

ұйымдастыру қатынастарының мәні болып табылады. Нақ осында басқару объектісіне (ұжымдарға, жеке қызметкерлерге) мақсатты түрде әсер ету үрдісінде адамдар (органдар) арасындағы нақты ұйымдастыру қатынастарымен, ұйым заңдарымен айқындалатын басқарудың ұйымдастыру тетігі ашық көрсетіледі.

Осылайша ұйымдастыру немесе ұйымдастыру-басқарушылық, басқару әдістерін адамдар арасындағы объективті (ұйымдастыру) қатынастарына негізделген әсер ету амалдары ретінде белгілеу қажет.

Бұл әдістердің ерекшеліктері мынада: біріншіден, олар жүйеге тұтастай немесе оның элементтеріне жеке-жеке тікелей нұсқаушылық (директивті) әсер етуді бейнелейді; екіншіден, олар басшыға бір мағыналы шешім қабылдауға мүмкіндік береді; үшіншіден, олар ережелердің, нұсқаулықтардың, бұйрықтардың, өкімдердің және т.б. міндеттілігіне негізделеді.

Ұйымның әр түрлі типтері бар:

а) басқарудың функциясын ісін бұлжымайтындай етіп бөлуге, қызметті реттеуге, мұқият бақылауға негізделген ұйым. Мұндай тип басқаруда туындаған барлық мәселелерді алдынала көруді, қатаң есепті талап етеді;

ә) ұйымның икемді типі. Оның артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

Артықшылықтары:

- икемділігі;

- болжанбаған жаңа мәселелердің пайда болуына орай шұғыл жауап беруі;

- оларды шешуде бейресми әдістердің мол мүмкіндіктері.

Теріс жақтары:

- комиссия жұмысын бақылаудың қиындықтары;

- оларды қалыптастыру мен реформалау жөнінде қосымша күш-жігер жұмсау;

- басқаруды ұйымдастырудың кейбір күрделілігі.

б) көбінесе әлеуметтік факторлардың болуына негізделген ұйым. Мұнда басты назар кадрларды іріктеу мен даярлауға, олардың жұмысына мақсаттар мен міндеттер қоюға, құрылымдық ресімделуге аударылады. Міндетті істі бөлу бейресми емес белгілер бойынша жүзеге асады.

Өндірісті басқару тәжірибесінде ұйымдастырудың аталған

типтері нақ сол күйінде қолданылмайды. Әрбір нақты ұйымда басшы мен басқару аппаратына байланысты аталған үш типтің біреуі басымырақ болады.

Басқарудың ұйымдастыру-басқарушылық әдістері (БҰБӘ) жоғары тұрған биліктің еркін орындау үшін басқару аппараты қызметкерлерінің әрбірінің жеке жауапкершілігін қамтамасыз етуге тиісті.

Басқарудың ұйымдастыру-басқарушылық әдістерін жіктеу

Басқарудың ұйымдастыру-басқарушылық әдістерін БҰБӘ шығу көздері мен қосымша (ықпал ету) бағыты бойынша былайша жіктеуге болады:

- ұйымдастырушы-тұрақтандырғыш;
- басқарушылық;
- тәртіпке келтіру;
- басқарушылық ықпал ету сипаты бойынша.

Ұйымдастырушы-тұрақтандырғыш ықпал ету әдістерінің негізгі мәні мынада: жалпы жүйенің де, оның жекелеген буындары ішіндегі белгілі бір міндеттемелерді бекіту арқылы жүйе элементтері құрамы мен берік ұйымдастырушылық байланыстар орнатуда.

Бұл әдістер БҰБӘ арасында бірінші және басты орын алады (7-сурет).





7-сурет – БҰБӘ жіктеу

БҰБӘ-нің екінші тобына басқару ықпалының әдістері жатады. Олар белгіленген ұйымдастыру қатынастарын күнделікті қолдану мен жұмыс жағдайын өзгерткенде, бірен-саран түзетуді бейнелейді. Басқару ықпалының негізінде өкілеттіліктер мен міндеттемелер жатады.

Үшінші топ – тәртіпке салып ықпал ету әдістері. Олар тәртіпке салу талаптары мен жауапкершілік жүйесі арқылы ұйымдастыру қатынастарының тұрақтылығын ұстауға арналған.

БҰБӘ-нің төртінші тобы басқарушылық ықпалы сипаты бойынша екі топқа бөлінеді: ұзақ ықпал жасау құралдары және әдістері, тәсілдері.

Басқару органдары немесе жекелеген қызмет орындарындағы адамдарға қысқа мерзімді басқарушылық әдістері жедел ұйымдастыру бұйрығының заңды нысаны болып табылатын бірлі-жарым әкімшілік өкілдер арқылы жүзеге асады.

Ұзақ басқарушылық әдістердің әсер етуі ұйымдастыру жүйелерін құруға немесе жетілдіруге байланысты. Олар заңдық, құқықтық күші бар ұзақ іс-әрекеттік әкімшілік актілерінің, директивалар мен ережелердің, жарғылар мен қағидалардың, нұсқаулықтардың және т.с.с. көмегімен іске асады.

Тәжірибе басқару жүйесінің әрбір деңгейінің өзіндік ұйымдастырушылық әсер ету ерекшеліктері бар екендігін және олардан осы деңгей үшін ең тиімді болып бөлініп шығатынын көрсетеді.

Басқару жүйесінің деңгейлері бойынша БҰБӘ дұрыс саралау (дифференциациялау) басқарудың теориясы мен тәжірибесінде маңызды рөл атқарады. Ол басқарудың орталықтану деңгейін көрсетеді, әлеуметтік-экономикалық жүйедегі ұйымдастыру

катынастарын ең толық есепке алуға мүмкіндік туғызады.

БҰБӨ-нің негізгі сипаттамалары

БҰБӨ-н жіктеуді ашып көрсете отырып, ұйымдастыру тұрақтандырушы ықпал ету, әдістері басты орын алатынын атап көрсеттік.

Ұйымдастыру-тұрақтандырушылық ықпал ету тәсілдеріне реттеу, нормалау мен нұсқау беру кіреді.

Реттеу ұйымдастырушылық ықпал жасаудың өте қатаң түрі болып табылады. Бұларға мыналар жатады:

- ұйым құрылымының жалпы қағидалары мен биліктің құрылымын айқындайтын басқарудың жалпы ұйымдастыру әдістері;

- билік органдарының құрылымын, яғни басқару буындары мен деңгейлерін белгілейтін басқарудың құрылымдық әдістері;

- басқарудың қызметтік әдістері, билігі бар әрбір тұлғаның лауазымдық мәртебесі (статусы);

- кейбір билік құрылымдарының жұмыс істеу тәртібін белгілейтін басқарудың функционалды әдістері.

Реттеуден басқа ұйымдастыру-тұрақтандырушылық ықпал етудің бір әдісі – нормалау.

Норматив пен норма ұғымдарын ажырата білу керек. Норма – табиғи және антропогенді үрдістер жүретін табиғи жағдайларды сипаттайтын шама. Норматив – бір нәрсенің бірлігіне (бекітілген) шартты бөлу.

Басқарудың нормалау әдісінде мыналар болады:

- ұйымдастырушылық нормативтер (уақыт, еңбек шығыны нормативі, материалдық құралдар шығыны және т.с.с.);

- қызметкерлер санының нормативі;

- шама (сапалық-техникалық, қаржы-несиелік, экономикалық көтермелеу, пайдалылық және т.с.с.) нормативтері.

Бұл нормативтердің барлығы кәсіпорын мен өндірістің басқару үрдісіндегі қызметін айқындайды.

Ұйымдастырушылық ықпал жасаудың ең жайлы әдісі – нұсқау.

Ол жұмыс шарттарымен танысудан немесе тапсырылған істің жағдайынан, жағдайды түсіндірудің, ықтимал қателерден сақтандырудан тұрады.

Нұсқау әрқашан жұмысты табысты орындауға бағытталған

әдістемелік және ақпараттық түрде болады. Оған ақпарат берудің әр қилы түрлері: түсіндіру, сақтандыру, кеңес беру, таныстыру т.с.с. кіреді.

Басқарудың нұсқау әдістері ауыр зардаптарға ұрындыратын, бетімен кеткен, қисынсыз және кәсібилікке жат іс-әрекеттердің алдын алуға бағытталған.

31. Менеджмент функциялары

Функциялар түсінігі

Кәсіпорын жүйе ретінде өзара байланысты және өзара келісілген басқарылатын және басқарушы бөліктерден тұрады. Осы жүйе тармақтары арасында және олардың ішінде қатынастар пайда болады. Менеджменттің міндеті – бұл қатынастарды басқарудың функциясын белгілеу және солардың негізінде басқарудың заңдылықтарын ескеріп, басқарушы жүйенің құрылымын жасап шығару.

Басқарудың функциясы мен құрылымы – басқарудың мазмұны мен пішіні (формасы).

Функция (латынның – «атқару, қызмет» деген сөзі) қызмет сияқты анықталады, ал басқаруға сәйкес бұл басқару бойынша қызмет болады. Бұдан шығатыны, басқару жүйесінің жұмыс істеуі – басқару функциясын атқару үрдісі. Шынында, басқарылатын жүйеге кез келген әсер ету белгілі бір, осы жүйелерге ортақ басқару үрдісінің пішінінде, ал нақты айтсақ басқарудың функцияларында жүзеге асуы мүмкін. Басқару әрекетінің мәнін түсіну үшін оған тән белгілерді білу қажет.

Басқаруда әртүрлі функцияны бөлу мен оларды талдау өндірісті басқару проблемасын ғылыми талдаудың ыңғайын табуда негізгі кезең болды. Алғаш рет басқарудың функционалды талдауын Ф. У. Тейлор мен А. Файоль жүргізді.

Басқарудың функционалды тәсілінің басты белгісі – басқару функцияларының жиынтығы ретінде түсіндіріледі.

Басқарудың функциясы басқарудың өз мәнін көрсететін басқару қызметінің бөлігі болып табылады.

Функция басқару қызметінің ерекше түрі ретінде де басқару саласындағы еңбекті бөлу мен мамандандыру үрдісінің нәтижесі ретінде де қарастырылады. Өндірісте – еңбек өнімділігін бөлу ФТП

(ғылыми-техникалық прогресс) нәтижесі.

Функцияның мәнін бейнелейтін көптеген анықтамалар бар. Олардың бірі: «Функция – объективті қажетті, тұрақты қайталанатын іс-әрекеттер, мағынасының біртектілігі мен мақсатты бағыттылығы біріктірілген жиынтық ретінде түсіндіріледі».

Басқаруды жиынтық ретінде түсіндіру көп мәселелерді табысты шешуге мүмкіндік берді. Бастапқыда басқаруды бөлікке бөлген А. Файоль, мұнда функцияларды уақыт ішінде өрістету үрдісінің дәйектілігі тұрғысынан: алдын ала болжау, ұйымдастыру, басқарушылық, келісу, яғни басқару кезеңдері бойынша бөлді.

Функционалды тәсіл басқару қызметінің кейбір учаскелерінің, көбінесе, мотивация функцияларының мазмұнын тереңдетіп жасауға мүмкіндік берді.

Дегенмен басқарудың ең басты функционалды түсіндірмесі – бұл тұтас алғанда да, әрбірін жекелей алғанда да өндірісті басқару органдарын құру үшін объективті негіздеме.

Басқарудың функциялары жұмыстың дербес түрлері болуымен және белгілеуге сәйкес біртекті және қайталануымен өндірістің (өндірушілердің өздерінің) субъективті факторы мен объективті факторларының (оның материалдық-заттық элементтері) өзара әрекетінің ерекше типі болып табылады.

Бұл өзара іс-әрекетте субъективті фактор анықтаушы болады. К. Маркс буржуазиялық идеологтарды «Өндірістің заттық элементтерін алға шығарады және олардың мәнін субъективті элементпен, жанды, тікелей еңбекпен салыстырғанда асыра бағалағаны» үшін сынайды.

Басқару функцияларының орны басқару ғылымының негізгі категорияларымен қатар мынадай жүйемен анықталады:

Қоғамдық өндіріс заңдары – базистік қондырмалық қатынастар – басқару қатынастары – басқару функциялары – басқару құрылымы – басқару әдістері – басқару үрдісі – басқару объектісі.

Өндірісті басқарудың функциялары басқару ғылымының басқару қатынастарын жүзеге асыратын формаларының бірі болып табылады.

Дәл сол басқарудың функциялары басқару жүйесінде – кім не істеп жатыр немесе кім не істеу керек деген сұрақтарға жауап береді.

Функцияларды жіктеу

Функцияларды жіктеуге қызмет тұрғысынан келуге болады:

– кәсіпорын өзінің радиаторларын сатумен шұғылданады: бұл оның баға белгілейтінін (немесе сол үшін күреседі), тұтынушылар табатынын, тапсырыстар қабылдайтынын және т.б. білдіреді. Бұл коммерциялық функциялардың рөлі;

– тапсырыстар қабылдаған соң өнімді дайындаумен (зерттеу және өңдеу) және оның өндірісін ұйымдастырумен айналысу керек. Бұл техникалық функция;

– алайда, өндіріс капиталды шашыратуға байланысты талап етілетін қаражаттың жинақталуына мұқтаж. Дайындалған бұйым сатылғанша және төленгенше мұндай қаражатқа ие болу мүмкіндігіне деген берік сенім болуы керек. Бұл қаржылық функция;

– осы құралдар арасында оның қажеттіліктеріне (жабдықтау) сәйкес келетін өндіріс үрдісінде тұтынылатын шикізат пен материалдар көрінеді. Бұл сатып алу қызметі және логистика функциясы;

– алайда қойылған мақсатқа жету үшін осы барлық құралдарды дұрыс қолдану мақсатымен олардың үйлесімін, нәтижелерін бақылауды қамтамасыз ету керек. Бұл әкімшілік функция.

А. Файоль кәсіпорында жүзеге асатын алты функцияларды немесе операциялар сериясының арасын ажыратады:

- техникалық (өндіріс);
- коммерциялық (сатып алу мен сату);
- есептің міндетті қызметі (есеп);
- қаржылық (қаржыландыру);
- қауіпсіздікті қамтамасыз ету функциясы (материалдық игілік пен қызметкер құрамын сақтау);
- әкімшілік.

Дәл сол әкімшілік функцияны А. Файоль басқаларынан басым ерекше бөліп көрсетті, оның рөлін былайша анықтады:

- алдын ала болжай білу;
- ұйымдастыру;
- басқару;
- үйлестіру;
- бақылау.

Кәсіпорынның өз рөлін атқара алуы немесе жай әншейін бар болуы үшін кез келген жағдайда жүзеге асуы тиіс функциялардың белгілі бір мөлшері болатынын мойындаған жөн. Басқа функция оның табысты әрекеті үшін жай әншейін пайдалы болып табылады.

Функцияларды екінші жіктеу. Жалпыдан басқа функцияларды классикалық жіктеу деп аталатын іскерлік басқарудың функциялары бар. Іскерлік басқару кәсіпкерлік циклдің барлық фазаларын бейнелейтін төрт негізгі функцияларын орындауға жұмылдырылған. Бұларға мыналар жатады:

- даму;
- маркетинг;
- өндіріс;
- басқару.

Бұл негізгі функциялар кез келген кәсіпорынға және кез келген шаруашылық бөлімшесіне тән.

Даму өнімнің жаңа түрлерін жасап, жаңа нарықтарды игеруді көздейді. Ол қажеттіліктерге бейімделу үрдісін білдіреді және кез келген іскерлік қызметтің шешуші сәті болып табылады.

Маркетинг – сұраныс жасауды көздеген қызмет. Қажеттіліктер негізінде қалыптасатын сұраныссыз бизнестің болуы мүмкін емес. Маркетинг ұғымына сатуды қамтамасыз ету, яғни кепілді тапсырыстар кіреді.

Өндіріс тұтыну сұранысына сәйкес барлық тауарлар дайындау мен қызмет көрсету үрдісі, сонымен қатар тұтынушыларға жеткізу болып табылады.

Басқару объектілері тұрғысынан мыналар атап көрсетіледі:

- халық шаруашылығының құрылымын бейнелейтін функциялар (өнеркәсіп пен оның салалары, ауыл шаруашылығы, құрылыс және т.с.с.), және соған сәйкес өнеркәсіп пен оның салаларын, ауыл шаруашылығын, құрылысты, транспортты және т.б. басқарудың функцияларын;

- өндірісті (тұтастай халық шаруашылығын, облысты және т.с.с.) басқару деңгейін және соған сәйкес халық шаруашылығының әр түрлі деңгейіндегі басқару міндеттерін бейнелейтін функциялар;

- ұдайы өндіріс (өндіріс, жабдықтау, өткізу, қаржы) үрдісі сатыларын бейнелейтін функциялар;

- өндіріс үрдісінің құрамдас элементтері мен параметрлерін көрсететін функциялар – адамдар, өндіріс құралдары (шикізат, техника және т.с.с.). Өндіріс элементтері өз кезегінде бірқатар параметрмен сипатталады: өнім – сапамен, технологиялық үрдістер – бір ізге салынуымен және т.с.с.

Басқару субъектісі жағынан басқару қызметінің мынадай түрлері

атап көрсетіледі:

- алдын ала басқару – басқару мақсаттарын айқындау, болжау (іс жүзіндегі факторлар негізінде басқару үрдістері дамуының келешегін талдау) және жоспарлау (мақсаттар мен болжанатын нәтижелер бірлігін қамтамасыз етуге қажетті шаралар жүйесі);

- жедел басқару – ұйымдастыру, басқарушылық (дәлелдеу, жандандыру);

- бақылау – есеп, талдау, өзіндік бақылау, яғни іс жүзінде жеткен нәтижелерді белгіленген мақсатпен салыстыру.

Басқару субъектісі тұрғысынан, сонымен қатар *мемлекеттік және қоғамдық басқару* ажыратылып бөлінеді.

Басқарудың аталған қызметтері мағынасы жағынан мамандандырылған. Мамандандырылған міндеттермен қатар басқарудың мамандандырылған функцияларын біртұтас етіп жинақтайтын (синтездейтін), біріктіріп кіріктіретін басшылық қызметі де бөлек көрсетіледі.

Басқарудың қызмет ету аясы басқару функцияларымен нақтыланады. Міндеттер – объективті функцияларды субъективті өзінше ұйғару, яғни міндеттің әрбір сәті білімімізді басқару функцияларының мазмұны, оларды әрбір деңгейде іске асыру мүмкіндіктері жайлы ұғымды білдіреді.

Осылайша, менеджменттің функцияларын басқару объектісі тұрғысынан да, басқару субъектісі тұрғысынан да жіктеу бар.

А. Файольдың пікірі бойынша функцияларды жіктеу:

1. Техникалық операциялар (өндіріс).
2. Коммерциялық операциялар (сатып алу, айырбастау, сату).
3. Қаржылық операциялар (қаржы тарту және мүлікке ие болу).
4. Сақтандыру операциялары (мүлік пен адамдарды күзету).
5. Есеп операциялары (калькуляция, бухгалтерия, статистика).
6. Әкімшілік операциялар (алдын ала болжау, ұйымдастыру, басқарушылық, үйлестіру және бақылау).

Ф. У. Тейлордың пікірі бойынша басқару функцияларының төрт тобы бар:

- мақсат таңдау; құрал таңдау; қаржы-құрал дайындау; нәтижелерді бақылау;

- іскерлік басқарудың функциялары – даму (өнім мен нарықтың жаңа түрлерін жасау);

- өндіріс маркетингі (тауарды дайындау, қызмет көрсету, жеткізіп

беру);

- басқару – ресурстар қозғалысын бақылаумен байланысты барлық қызмет.

Басқарудың негізгі

функцияларының қысқаша сипаттамасы

Өндірісті басқару негізгі екі белгі бойынша мынадай функцияларға бөлінеді:

- басқару үрдісінің мазмұны бойынша. Жалпы функциялар кез келген жүйенің табысты жұмысы үшін міндетті;

- өндірістік-шаруашылық қызмет саласына (түріне) қатысы бойынша.

Жалпы функцияларды талдап, тексеріп, бөлу нәтижесінде басымдылыққа ие функциялар нақтылы деп аталады. Олар дербес және басқару жүйесінің әрбір буынының ерекшелігін көрсетеді.

Басқару үрдісінің мазмұны бойынша функцияларды бөлу негізін қалаушы болып саналады және әр функция белгілі бір жұмыс түрінен тұрады.

Жоспарлау басқарудың функциясы ретінде міндетті болып саналады. Тіпті қарапайым еңбек қызметіне де жоспарлау элементтері кіреді. Күрделі кооперативті еңбек алдын ала жасалмаған жоспарсыз болуы мүмкін емес. Жоспарлау қоғамдық өндірістің осы буынының алдына қойылатын басқару функцияларын білдіреді. Жоспарлау үрдісінде өндіріс пен басқару дамуының негізгі бағыттары, олардың тиімділігі анықталады.

Жоспарда өндірісті нақты жағдайларда ұйымдастырудың ең тиімді нұсқасы көрсетіледі.

Жоспарлау үрдісінде қойылған мақсатқа жету үшін төрт нақтылы міндет шешіледі, басқаша айтқанда, жоспарлау қоғамды басқарудың функциясы ретінде өзінің төрт қосалқы функциясы арқылы жүзеге асады:

а) оқиғалардың дамуын болжау. Болжаудың мәні: уақыттың әрбір бөлігінде болатын жүйе жағдайының сипаты мен маңызын ашып көрсетуде. Бірақ болжау өзінің рөлін атқару үшін жүйе үлгісін (моделін) жасау керек;

ә) үлгілеу – қойылған мақсатқа жету (яғни, жоспарды орындау) үшін жүйе іс-әрекетінің дәйектілігі мен өзара байланысын көрсетеді. Үлгі жүйені әр түрлі ахуалда және болашақта көруге мүмкіндік

береді, жоспарланатын кезең ішіндегі оның тәртібін бақылау және оның ортамен өзара әрекеттесуін талдауға мүмкіндік береді.

Экономикалық үлгілеуді жаратылыстану ғылымдарындағы тәжірибемен (экспериментпен) салыстыруға болады.

Болжау мен үлгілеу болашақ жүйені тек ойдағыдай мінсіз ашып көрсетеді, ал шынайы жағдайға көшу үшін жүйе қозғалысы алгоритмін (үрдіс барысын алдын ала жазып қою) жасау, керекті материалдық ресурстарды, ғылыми құралдарды шаруашылық жүргізу әдістерін анықтау қажет. Мұны келесі қосалқы функция – бағдарламалау шешеді;

б) бағдарламалау бұл шешімдердің іс-әрекет бағдарламасы мен шешім таңдау үрдісі болып табылады және жүйені жаңа тапсырылған жағдайда көшіру үшін пайдаланылады. Бағдарламалаудың көмегімен шешім іс-әрекет бағдарламасына көрініс береді;

в) жоспарлау жоспарды (бағдарламаны) атқарушыға (басқарылатын жүйеге) дейін жеткізумен аяқталады.

Ұйымдастыру. «Ұйымдастыру» функциясының мәні – өндірістік объект құрылымын және басқару құрылымын қалыптастыру мен таңдауда. Ұйымдастыруға сатылылықтың барлық деңгейінде басқарылатын жүйенің техникалық, экономикалық және ұйымдастырушылық қосалқы жүйесін реттеу жөніндегі жұмыстар кіреді. Сонымен қатар, осы функцияның көмегімен белгілі бір жағдайларда басқарылатын объектілердің іс-әрекеті; яғни ұйымдастыру – бағдарламада (өндірістің даму жоспарында) қойылған міндеттерді жүзеге асыруға арналған басқару жұмыстарының түрін айқындайды.

Ұйымдастыру – басқарудың функциясы ретінде қоғамдық еңбектің міндеті болып табылатын және оған түк қатысы жоқ өндірісті ұйымдастырумен тығыз өзара әрекет жасайды.

Қоғамдық еңбектің функциясы ретінде өндірістің ұйымдастырылу мәні: жұмыс күші мен өндіріс құралдарын ғылыми негізделмеген біріктірумен: өндірістік үрдіс барысын қамтамасыз ету мәселелерін әзірлеуде. Көбінесе, мынадай мәселелерді қамтиды:

- өндірістік аппаратты оңтайлы құру;
- өндіргіш күштерді мақсатқа сәйкес орналастыру;
- негізгі және айналым қорларды ұтымды ұйымдастыру;
- техника мен өндіріс технологиясын жетілдіру.

Ұйымдастыру басқарудың функциясы ретінде жоғарыда аталған

шақтарда құрылымдық жағдайды қолдауға міндетті.

Үйлестіру. Үйлестірудің басқару функциясы ретіндегі негізгі мақсаты – басқарылатын жүйеде еңбектің жекелеген үрдістерін үйлестіріп, олардың мерзімдері мен аралық кезеңдері бойынша байланыстыруда. Келісушілік өндірісте ұтымды байланыстар құру жолымен қамтамасыз етіледі. Байланыс сипаты бойынша әр қилы болуы мүмкін: техникалық, экономикалық, ұйымдастырушылық және т.с.с.

Өндірістің күрделенуі мен көлемінің өсуіне, мамандану мен кооперациялаудың дамуына орай байланыс мөлшері де ұлғаюда. Басқару үшін қажетті ақпарат көлемі де кенеюде. Бұл, әрине, басқару үрдісін қиындатады. Байланыс мөлшері өндіріс көлемі өсу санының шаршысы (квадраты) сияқты өсуі айқын болып отыр. Егер, мысалы, өндіріс көлемі 3 есе ұлғайса, онда байланыс саны 9 есе көбейеді. Сондықтан байланыс мөлшерінің қысқаруына әсер ететін факторларды жете зерттеудің маңыздылығы айқын болады. Осылайша, кәсіпорын санын 2 есеге (шоғырландырып) қысқартса, байланыс санын 8 есеге азайтамыз.

Басшылық. Бұл функцияның басты мағынасы шешім қабылдаумен және оны орындау үшін бұйрық берумен көрсетіледі.

Басқарудың функциясы ретінде басшылық – халық шаруашылығының қандай да бір буынын басқаратын тұлғаның жеке басқаруы мен ұйымдастыруы.

Басшылықтың функциясына объектінің қызметі мен бұйрығын іске асыруды бақылау кіреді.

Басшылыққа кадрларды іріктеу, орналастыру және біліктілігін арттыру, олардың еңбегін жандандыру, сондай-ақ басшының тұлғасына байланысты мәселелердің барлығы (жеке қасиеттер, адамдармен жұмыс істеуі, білімі, тәжірибесі және т.с.с.) кіреді.

Басшылардың басты міндеті – ұжымның күш-жігерін жоспарлы тапсырмаларды берілген мерзімде, берілген номенклатурада және мейлінше аз шығынмен орындауға жұмылдыру.

Басшы өз жұмысының қандай бөлігінде әкімшілік сипат пен арнайы инженерлік (экономикалық және т.с.с.) сипаттың болатынын анық ажырата білуі керек. Инженерлік қызмет өз бетінше басқарушылықтың нақ өзі бола алмайды, ал басқарушылық бұл жерде тек оған жетекшілік ету қызметін атқарады.

Басшылық ұйғаратын шешімдер ерікті түрде емес, ғылыми

негізделген, шаруашылықта қалыптасқан жағдайға объективті сай келуі өте маңызды.

Бақылау. Бақылаудың функциясы – жүйедегі үрдістерді үнемі бақылап, басқару объектісі қызметінің барлық жақтарын тексеруден тұрады. Бақылау қызметі үздіксіз. Бақылау басқарудағы кері байланыстарды жүзеге асыру құралы ретінде қолданылады.

Бақылау – фактілерді жай ғана белгілеу емес, өндіріс пен басқару жүйесіндегі әр түрлі бұрмалаулар немесе бұзуларды болдырмау және болжау жүйесі.

Бақылау қағидалары: тиімділік, жан-жақтылық, үздіксіздік, нанымдылық, жариялылық, бұған еңбеккерлердің барлығының жаппай қатысуы.

Шаруашылық бақылаудың түрлері сан алуан:

- ішкі және сыртқы (бақыланатын объектіге байланысты);
- түрлер бойынша: техникалық, әкімшілік, қаржы-экономикалық;
- тағайындалуы бойынша: алдын ала істелетін, кейінгі;
- бақыланатын объектіні қамту бойынша: тұтас және іріктемелі;
- үздіксіздік дәрежесі бойынша: мерзімді және тұрақты.

Өндірістік-шаруашылық қызметті бақылауда маңызды рөл (бухгалтерлік, жедел) есепке тән.

32. Өзара әрекет жасауды ұйымдастыру және өкілеттіліктер

Ұйымдастыру менеджменттің функциясы ретінде

«Экономикстің» түсіндірілуіне сәйкес (Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю) өндірісті ұйымдастыру – «нарықтық экономикада өндіріс қалай ұйымдастырылуы тиіс?» деген сұрақты шешеді. Осы іргелі міндет үш сұрақтан тұрады:

- Жекелеген салалар арасындағы ресурстар қалай бөлінуге тиісті?

- Әрбір саладағы өндірісті нақ қай фирмалар жүзеге асыруы керек?

- Әрбір фирма ресурстардың қандай тәсілін, қандай технологияны қолдануы тиіс?

Ресурспен жабдықтаушылар нарықтық жүйе талаптарын сақтауға және тұтынушылық сұранысты басшылыққа алып, өз

таңдауын жасауға мәжбүр. Олар тұтынушылардың тілектерін қанағаттандырмайтын тауарлар өндірісіне өзінің ресурстарын бағыттауға «ерікті» емес. Тұтынушылар өнім нарығында ұсынылатын сұраныс түріндегі өздерінің қалауларын айқын көрсетеді, ал өндірушілер мен жабдықтаушылар өздерінің мүдделерін қамтамасыз ету үшін осы сұранысқа сәйкес жауап береді. Нарықтық жүйе тұтынушылардың тілегін кәсіпорындар мен ресурспен жабдықтаушыларға береді және олардан тиісті жауап алуға тырысады.

Нарықтық жүйе осы өнім өндірісінің пайдалы болуы үшін тұтынушылар жеткілікті дәрежеде жоғары сұраныс танытқан өнім салаларына ресурстарды бағыттайды.

Екінші және үшінші сауалдар өзара тығыз байланысты. Экономикалық ең тиімді өндіріс технологиясын қолдануға қабілетті және соны қалайтын фирмалар ғана өндірісті жүзеге асырады. Ең тиімді технология немен нақтыланады? Экономикалық тиімділік мыналарға байланысты:

- қолда бар технологиядан, яғни қалайтын өнімді шығаруды қамтамасыз ететін өндіріс факторларына немесе баламалы ресурс тәсілдерінен;

- қажетті ресурстар алуға болатын бағалардан.

Ұйымдастыру түсінігі туралы жоғарыда айтылғандарды түйіндей келіп, өндіріске қатысты ол толыққанды нақты мағынаға ие және нарықтық жүйе талаптары тұрғысынан менеджменттің қажетті атрибуты болып табылады.

Менеджменттің осы функциясын АҚШ пен Англияда байланыс мәселелерінің жиынтығын және кәсіпорындағы бар құрылымдардың жұмыс істеуін анықтау үшін тәжірибеде қолданады.

Жұмысты ұйымдастыру үш кезеңге бөлінеді:

Бірінші кезең – жұмысты бөлу. Менеджер өзінің барлық жұмысын шағын бөліктерге бөледі. Олардың әрқайсысының міндеті бар және бір адам жүзеге асыра алады. Осылай жасай отырып, біз әрбір адамның жіктелуін ескеруіміз керек.

Екінші кезең – міндеттерді қисынды блокторға топтастыру. Көптеген компанияларда бірге жұмыс істейтін екі және одан да көп адамнан құралатын топтар болады.

Егер адамдар жеке бөлімдер мен секторларға жиналса, жұмыс неғұрлым тиімді болады. Ұйымдастырудың бұл бөлігі топтар

бойынша мамандану деп аталады.

Үшінші кезең – жұмысты үйлестіру, яғни әр түрлі бөлімдердің жұмысы үйлестірілуі тиіс. Үйлестіру қайшылықтарды болдырмауға, оларды реттеуге, фирма құрылымын нығайтуға мүмкіндік береді. Үйлестірілген механизм басшылық пен бақылауды жүзеге асыруға жол ашады.

Ұйымдастыруда өзара әрекет жасауды табыстау

Ұйымдастыру туралы ұғым әлемдік мағынада, көбінесе мазмұны белгілі бір қиындықпен сипатталатын ұйымдастырудың әр түрлі теорияларын қарастырғанда қолданылады.

Менеджментті жалпы жөнге қоюда тиімді пайдалану ұйымдастырудың негізгі элементтерін: табыстау, жауапкершілік пен өкілеттілікті ең жайлы үйлестіруді көздейді.

Ұйымдастыру – бұл оның мақсаттарына бірге жету үшін адамдарға тиімді жұмыс істеуге мүмкіндік беретін кәсіпорынның құрылымын құру үрдісі.

Ұйым құрылымының іргелі аспектісі – жоғары өндірісті жұмыс істеушілердің төменгі деңгейімен байланыстыратын және міндеттерді бөлу мен үйлестіру мүмкіндігін қамтамасыз ететін өкілеттіліктердің қарым-қатынастары.

Термин ретінде қолданылатын делегирлеу басқару теориясында олардың (міндеттердің) орындалуы үшін жауапкершілікті өзіне қабылдайтын тұлғаға міндеттер мен өкілеттіктерді беруді білдіреді.

Ол барлық ұйымдастырудың мақсаттарына жету үшін орындалуға тиісті қызметкерлер арасындағы көптеген міндеттерді басшылықтың көмегімен бөлетін құрал болып табылады. Егер елеулі міндет басқа адамға тапсырылмаса, басшылық оны өзі орындауға мәжбүр. Бұл көптеген жағдайларда мүмкін емес.

Менеджмент классиктерінің бірі Мэри Паркер Фоллет басқарудың мәні «жұмысты басқалардың орындауына жете» білуден тұратынын өте маңызды деп байқаған болатын. Сондықтан делегирлеу сөзі шын мағынасында адамды басшыға айналдыратын акт болып табылады.

Табыстауды қалайша тиімді жүзеге асыруды терең түсіну үшін осымен байланысты жауапкершілік тұжырымдамасы (концепциясы) мен ұйымдастырушылық өкілеттіктерді түсіну керек.

Табыстау дегеніміз:

- тапсырма, билік, жауапкершілік беру;
- біреудің алдына мақсат қою және сонымен бір уақытта оған қорытынды сапасына жауапкершілік, мақсатқа жету үшін құралдар ұсыну;

- басқару жүйесінде міндеттерді ұзақ уақытқа бөлу үшін негіз;
- басқарушыны артық жұмыстан құтқару;
- басқарылу үшін қосымша жұмысты күштеп міндеттемеу.

Табыстау ережелері:

- атқару мен талап етілетін іс-әрекет деңгейін анық айқындау;
- нәтижелер туралы есеп уақытын анықтау;
- табысталатын билікке қатысты ұжымды хабардар ету;
- бағыныштыны қажетті ақпаратпен қамтамасыз ету;
- бағыныштыларға тапсырылатын тапсырмаларды таңдауға мүмкіндік беру.

Қолданылатын тетіктер шегінде үйлестіру тапсырылған өкілеттіліктер жүйесі болып табылады. Яғни, табыстау жәрдемімен бастықтың бағыныштыларға өз жұмысының біразын тапсыра алуға жәрдемдесетін құралы болып шығады.

Өкілеттіктерді сәтті өзгеге беру жауапкершілік, өкілеттілік және есеп берушілік жүйесіндегі тепе-теңдікті талап етеді.

Жауапкершілікті өзгеге беру бағыныштыларға белгілі бір мәселелерді шешуге арналған құқықты немесе белгілі бір шешімді қабылдау құқығын беруді білдіреді. (Менеджер осы мәселені зерттеуді және оны шешу жөнінде ұсыныстар енгізуді тапсырады. Осындай бұйрық бере отырып, ол бағыныштысына мәселені шешу жауапкершілігін табыстайды).

Өкілеттіктерді өзгеге беру бағыныштыларға шешім қабылдау мен қандай да бір іс-әрекеттерді жүзеге асыруда билік беруді білдіреді.

Есеп беру деген сөз бағынышты өз жұмысының нәтижесі үшін жауапкершілік көтеруге тиісті екендігін: егер нәтиже жақсы болса мақтау алатынын, егер нашар болса, бетіне басылатынын білдіреді.

Өкілеттіктерді өзгеге беру мынандай болады:

- *толық* – бағынышты жұмысты орындайды және ол үшін жауапкершілік арқалайды. Бастық бұл жұмысқа тартылмайды;

- *шектеулі* – бағынышты жұмысты бастықпен бірлесіп орындайды және ол үшін жауапкершілік арқалайды;

– нәлдік – бағынышты жұмысты орындайды, бірақ ол үшін жауапкершілікті бастық көтереді;

– керісінше табыстау – бағынышты жұмысты бастыққа қарай ауыстырады.

Өзара әрекет жасауды ұйымдастыру жауапкершілігі

Жауапкершілік – мойында бар міндеттемелерді орындау және оларды қанағаттандырылғандай шешуге жауап беру деген сөз.

Міндеттеме ретінде жеке тұлғадан ол ұйымда белгілі бір қызмет атқаратын болса, нақтылы жұмыс талаптарын орындау күтілетінін түсінген жөн. Іс жүзінде жеке тұлға белгілі бір сыйақы алу үшін осы қызмет міндеттерін орындауға арналған мәміле жасайды.

Жауапкершілік еңбеккердің өзіне өкілетін беретін адамның алдындағы міндеттерін орындау нәтижелері үшін жауап беретінін білдіреді.

Табыстау тек өкілеттіктерді қабылдаған жағдайда ғана іске асады, ал жауапкершіліктің өзі ғана табысталуы мүмкін емес. Басшы жауапкершілікті бағыныштысына жүктей салып, өзі жырылып қала алмайды. Мысалы, егер сауда агенті өзінің жылға арналған жоспарлы міндеттерін орындамаса және соның нәтижесінде өткізу бөлімі өз жоспарын орындай алмаса, сауда агенті емес өткізу бөлімінің басшысы коммерциялық директор алдында жауап береді.

Бағыныштылар жауапкершілік пен өкілеттіктер ала отырып, өздерінің іс-әрекеттері үшін есеп бермейді деп ойламауы тиіс. Табыстау есеп берушіліктің барлық жүйесін бағыныштыларға толықтай көшірмейді. Түп негізінде барлық жауапкершілік менеджерлерде болады.

Нәтижелі менеджерлер өздеріне бірнеше міндетті ғана таңдайды, ал қалғандарын бағыныштыларға табыстайды. Егер өкілеттіліктерді делегирлеу сәтсіздікке ұшыраса, онда бұл бағыныштылардың кінәсінен емес, менеджердің айыбынан деп есептеледі.

Жақсы ойластырылған жоспарлау, басшылықтың да жақсы даярлығы, жауапкершіліктерді, өкілеттіктерді және есеп берушіліктің үйлестірілуі табыстау жүйесінің тиімділігіне кепіл болады.

Ірі ұйымдарда жоғары буын басшылары іс жүзінде нақтылы міндеттердің көпшілігін орындайтын төменгі деңгейдегі

бағыныштылармен сирек қатынасады. Солай бола тұрса да басшылар фирма істері мен бағыныштылары үшін жауапкершілік көтереді.

Менеджерлердің, әсіресе ірі корпорацияларды басқаратындардың жоғары жалақысы болу себептерінің бірі – жауапкершілік көлемі.

Өкілеттіліктер – ұйымның ресурсын пайдалану құқығын шектеу және кейбір қызметкерлердің күш-жігерін белгілі бір міндетті орындауға бағыттау болып табылады.

Өкілеттіліктер дәл сол сәтте орын алып отырған жеке тұлғаға емес, қызмет орнына тапсырылады. Жеке тұлға жұмысын ауыстырса, ескі қызмет орнының өкілеттіліктерін жоғалтады және жаңасының өкілеттіліктерін алады.

Өкілеттіліктерді берудің екі тұжырымдамасы бар. Классикалық тұжырымдамаға сәйкес өкілеттіліктер ұйымның жоғарысынан төменге қарай беріледі. Мысалы, коммерциялық кәсіпорында, несиелеу бөлімінің басшысы өзінің өкілеттіліктерін бас бухгалтер-бақылаушының орынбасарынан, ал ол қаржы мәселелері жөніндегі вице-президенттен, ол өз кезегінде президенттен алады. Ал президент өзінің өкілеттіліктерін директорлар кеңесінен алады. Директорлар кеңесі акционерлерден, олар конституция мен ел заңдарына сәйкес жеке меншік институтынан өкілеттіліктер алады.

Екінші тұжырымдама – қабылданған ұйымдастыру өкілеттіліктерінің тұжырымдамасы. Оның мәні мынада: бағыныштының бастықтың талаптарын қабыл алмауға құқы бар. Егер бағынышты басшыдан өкілеттіліктер қабылдамаса, онда өкілеттіліктерді беру болмайды.

Басшылар заңдарға немесе мәдени құндылықтарға қайшы келетін өкілеттіліктерді ұзақ уақытқа тапсыра алмайды.

Ұйымдастыру өкілеттіліктерінің классикалық тұжырымдамасы былайша көрінеді (8-сурет).



Өкілеттік пен билік арасындағы айырмашылықтарды білген жөн. Олардың бір-біріне мағына жағынан жуықтығы соншалықты, оларды бір-бірінен көпшілігі ажырата бермейді. Өкілеттіліктер ұйым ресурсын пайдалануға құқық берілген осы қызмет орнына тән шектелген, тапсырылған құқық ретінде айқындалады. Биліктің бұдан айырмашылығы ахуалға әсер ете алу мүмкіндігі немесе іс-әрекет ететін нақты мүмкіншілігі бар болып табылады. Өкілеттілікке ие болмай-ақ, билікті ұстауға болады.

Өкілеттіліктер қайсы бір қызмет орнында отырған адамның әрекет етуге құқығы бар екендігін айқындайды. Билікті қолдану тәсілдері ұйымға жағымды немесе жағымсыз әсер етуі мүмкін.

33. Менеджменттегі мотивация теориялары

Мотивация және негізгі ұғымдар

Қабылданған шешімдерді жүзеге асыру үшін менеджерлер тәжірибе жүзінде мотивация қағидаларын қабыл алады.

Мотивацияның әр түрлі анықтауы мен түсінуі бар. *Менеджмент негіздерінде* ол ұйымның жеке мақсаттарына жету үшін іс-әрекетке өзін және басқаларын жетелейтін, түрткі болатын үрдіс

ретінде түсіндіріледі. Басқа көздерде басқаша анықтама берілген. «Мотивация адамды іс-әрекет жасауға және өзін-өзі белгілі бір тәртіппен ұстауға мәжбүр етеді». Бұл сіздің барлық күш-жігеріңіз қандай бағытқа жұмылдырылатынын, сіздің нақты оқиғада қаншалықты батыл түрде іс-әрекет жасайтыныңызды алдын ала болжайтын зияткерлік, физиологиялық және психологиялық үрдістердің ұштасуы.

Адамның мінез-құлқын сансыз көп себептер айқындайды. Себептер мен қажеттіліктерді түсіну ұйымдастырушылық қызметтің барлық түрлерін, ең алдымен кәсіпкерлікті түсінуге жол ашады.

Дат елінің психологы К. Б. Мадсен он тоғыз негізгі себептерді бөліп көрсетеді. Ол төрт топқа бөлінеді.

I. Табиғи (органикалық) себептер:

1. Ашығу.
2. Шөлдеу.
3. Жыныстық құмарлық.
4. Аналық сезім.
5. Ауруды сезіну.
6. Суықты сезіну.
7. Ыстықты сезіну.
8. Дәрет (денеден бөлініп шығатындар).
9. Тыныс алу қажеттілігі.

II. Эмоционалдық себептер:

10. Қорқыныш немесе қауіпсіздікке ұмтылу.
11. Агрессивті немесе өжет қасиеттер.

III. Әлеуметтік себептер:

12. Қарым-қатынасқа ұмтылу.
13. Билік құмарлық (өзінің әрекетін қолдау).
14. Іс-әрекет жасауға құмарлық.

IV. Әрекет ету себептері:

15. Тәжірибеге қажеттілік.
16. Дене қимылына қажеттілік.
17. Қызығу (зияткерлік қызмет).
18. Қызынуға деген қажеттілік (сезімді, әсерлі іс-әрекет).
19. Шығармашылыққа деген құштарлық (кешенді іс-әрекет).

Адамдардың әр түрлі тәртібі, мінез-құлқы (мысалы, сатып алушылардың мінез-құлқы) әдетте себепкер болатын күштердің тұтас қатарының бір мезгілдегі іс-әрекетінің нәтижесі болып

табылады. Осылайша мотивация жүйесі тәртіп, мінез-құлық үлгілерін анықтайтын әр түрлі себептер жиынтығы ретінде қалыптасады.

Қайсыбір іс-әрекетті жүзеге асыру үшін адам қызығушылық танытады. Қызығушылық – өте қуатты қозғаушы күш, шын мәнісінде өзіне-өзі мотивация жүйесі. Бұл жүйе былайша бейнеленеді:

біріншіден, іс-әрекет себептері жұмыстан ең көп қанағаттану сезімін алуға мүмкіндік беруі маңызды;

екіншіден, атқару себептерін жүзеге асыру үшін мүмкіндік жасау қажет. Американдық менеджмент теоретигі Фредерик Тейлордың пікірінше, міндеттер керекті адамды керек жерге қоюға сайып келеді. Сонда әрбір адам өзінің барлық күшін толығымен пайдаланады.

үшіншіден, қатынасуға, деген қажеттіліктің де қанағаттандырылуы маңызды. Егер еңбек жағдайлары мұндай мүмкіндік бермесе, жұмыстан тыс уақытта қатынас жағдайларын жасаған жөн.

Мотивация теориялары

Мотивация теориясының барлық жиынтығы шартты түрде екі категорияға бөлінеді: мазмұндылық және процессуалдық.

Мотивацияның мазмұндылық теориясы адамдарды басқаша емес, дәл солай іс-әрекет жасауына мәжбүр ететін ішкі ынтасын (қажеттілік деп аталатын) ұқсастыруға (теңдестірілу), негізделеді.

Мотивацияның процессуалдық теориясы ең алдымен адамдар әсерді қабыл алу мен танымды ескере отырып, өздерін қалай ұстайтындығына негізделеді. Негізгі процессуалды теориялар – күту теориясы, әділеттілік теориясы және Портер-Лоулердің себептеме үлгісі.

Бұл теорияның мәнін түсіну үшін ең алдымен қажеттілік және сыйақы сияқты түсініктердің мағынасын игеру керек.

Қажеттілік – сұраныс басқаратын жасырын себептерді бейнелеу. Сондықтан қажеттілік пен сұраныс – бірдей нәрсе емес.

Қажеттілік сұранысқа қалай ықпал ететінін түсіну бизнесте қажетті және міндетті қажет. Қазіргі заманғы менеджментке тұтынушылық сұраныс басқаратын қажеттілік құрылымдарына деген зор және шынайы қызығушылық тән. Кәсіпкерліктің табысқа жетуінің сыры да осында.

Барлық көптеген қажеттіліктерді алғашқы және қосымша реттегі деп жіктеуге болады.

Алғашқы қажеттіліктер табиғаты жағынан физиологиялық, әдетте туа бітті болады. Тамаққа, суға деген қажеттілік, тыныс алуға, ұйықтауға қажеттілік және т.б. мысал бола алады.

Қосымша реттегі қажеттіліктер жаратылуы бойынша психологиялық. Мысалы, табысқа, сыйластыққа, бауыр басып үйренісуге, билікке деген қажеттілік және біреуге немесе бір нәрсеге қатысты қатарында болу, тиістілік қажеттілігі. Алғашқы қажеттіліктерге генетикалық жағынан негіз қаланған, ал қайталама әдетте тәжірибе арқылы сіңеді, білінеді.

Адам қажеттілікті сезінсе; сол сезім оны алға жетелейді. Қажеттілік адамды соны қанағаттандыруға шақыратын болғандықтан, менеджерлер адамдарға ұйымның мақсаттарына жетуге жетелейтін мінез-құлық түрі арқылы өз қажеттіліктерін қанағаттандыра алатынын сезінуге мүмкіндік беретін жағдайлар жасауы тиіс.

Екінші ұғым – марапаттау. Адам өзі үшін нені құнды деп санағанның бәрі сондай. Ішкі және сыртқы жақ марапаттау болады.

Ішкі марапаттау жұмыстың өзі береді. Мысалы, бұл – нәтижеге жету сезімі, орындалған жұмыстың мағыналылығы мен елеулілігі, өзін-өзі құрметтеу сезімі.

Сыртқы жақ марапаттауы жұмыстың өзінен емес, ұйымнан беріледі. Сыртқы жақ марапаттауына мысалдар – еңбекақы, қызмет бойынша жоғарылау, мақтау және өзгелердің мойындауы.

Мотивацияның мазмұндылық теориялары

Бұл теориялар адамдарды, әсіресе жұмыстың көлемі мен мағынасын анықтағанда, іс-әрекетке жұмылдыруға түрткі болатын қажеттіліктерді айқындауға тырысады.

Мотивацияның қазіргі заманғы тұжырымдамасы негізінде Абрахам Маслоудың, Фредерик Герцбергтің және Дэвид Мак Клелландтың идеялары мен жұмысы жатыр. Соңғысы кәсіпкерлік іс-әрекеттің, адамдардағы кәсіпкерлік қасиеттерді тестілеу мен дамыту әдістерін жасап шығарды.

Абрахам Маслоу көптеген қажеттіліктерді бес негізгі категорияға бөлуге болады деп пайымдайды.

1. Тіршілік ету үшін қажетті физиологиялық қажеттіліктер (тамақ, су, баспана, демалыс және т.б.).

2. Қауіпсіздік пен болашаққа деген сенім қажеттілігіне қоршаған әлем тарапынан физикалық және психологиялық қауіптен қорғану қажеттілігі де кіреді.

3. Әлеуметтік қажеттіліктер – қатыстылық қажеттілігі (біреуге немесе бір нәрсеге тиістілік, құрамында болу, әлеуметтік өзара әрекет жасау, бауыр басып үйренісу және т.б.).

4. Сый-құрметке қажеттілік: өзін-өзі сыйлауға, жеке жетістіктерге, құзыреттілік пен мойындауға деген қажеттілік.

5. Өзін-өзі көрсету қажеттілігі – тұлға ретінде өсу мен өзінің мүмкіншіліктерін іске асыруға деген қажеттілік.

Бұл құрылым төменгі деңгей қажеттіліктерін қанағаттандыруды талап ететінін және мотивация жоғары деңгейдегі қажеттіліктерге әсерін тигізгенше, ең алдымен, адамның мінез-құлқына ықпал ететінін көрсетті. Бұл қажеттіліктер де қанағаттандырылса, адамның мінез-құлқын анықтайтын факторлар баспалдағының келесі сатысына көшу болады.

Маслоудың теориясы бойынша барлық осы қажеттіліктерді қатаң сатылы (иерархиялық) құрылым бейнесінде орналастыруға болады (9-сурет).

Маслоу теориясының басқару тәжірибесінде қолданылуы адамдардың жұмысқа деген ұмтылысы негізінде жатқанын бейнелеуде. Әр түрлі деңгейдегі басшылар адамдарға түрткі болатын себептер олардың қажеттіліктерінің кең өрісімен белгіленетінін түсіне бастады.

Бұл теориядан шығатын жалпы тұжырым: егер сіз басшы болсаңыз, онда бағыныштыларыңызды қандай белсенді тілектер қозғаушы күш ретінде алға жетелейтінін білу үшін оларды байқап, бақылауыңыз керек. Қажеттіліктер үнемі өсетіндіктен, бір рет үйлесе кеткен мотивация үнемі тиімді жұмыс істейді деп есептеуге болмайды.

Бұл теорияның кемшіліктеріне адамдардың жеке қабілеттіліктерін ескере алмағандығын жатқызуға болады.

Түрткі болатын мотивацияның басқа үлгісі Дэвид Мак Клелланд теориясы болып табылады. Оның мәнісі мынада, адамдарға үш қажеттілік тән: билік, табыс және қатыстылық.

Билікке деген қажеттілік басқа адамдарға ықпал жасағысы келу ретінде бейнеленеді. Мұндай тілегі бар адамдар көбіне ашық және күш-жігерлі, қарама-қайшылықтан қорқатын және бастапқы ұстанымын батыл қорғау, айтқанынан қайтпауға тырысуынан байқалады. Басқарма көбіне билікке талабы бар адамдарды тартады, өйткені ол мұндай жандарға өзін-өзі көрсетуге және мүмкіншіліктерін жүзеге асыруға жол ашады.

Табысқа деген тілек сыйластыққа мұқтаждық пен өзін-өзі көрсету қажеттілігінің ортасында тұр. Бұл тілек осы адамның табысын жар сала жариялаумен емес, жұмысты табысты аяқтау үрдісімен қанағаттандырылады. Егер табысқа жету тілегі бар адамдарды жетелейтін себеп керек болса, онда олардың алдына тәуекелділіктің орынды деңгейі бар міндеттер қою керек, қойылған міндеттерді шешуде бастамаға ерік беру үшін жеткілікті өкілеттілік құқықтарды табыстау керек.

Бір нәрсеге қатысты болуға деген тілектері бар адамдар таныстар ортасында болуға құмар, достық қатынастар орнатуға басқаларға көмектесуге кепіл. Басшы олардың тілектерін қанағаттандыруы, көп уақыт бөлуге және жеке топпен оқтын-оқтын жинап тұруы тиіс.

Мотивацияның үшінші үлгісі гигиеналық факторлар мен мотивацияға негізделген Герцбергтің қос факторлы үлгісі. Гигиеналық факторлар жұмыс атқарылатын қоршаған ортаға

байланысты. Осы теорияға сәйкес гигиеналық факторлар жоқ немесе жеткіліксіз деңгейде болғанда адамның жұмысқа қанағаттанбау сезімін тудырады. Бұған қарағанда себеп-сылтаудың болмауы немесе барабар болмауы жұмысқа қанағаттанбауға ұшыратпайды. Мотивацияның болуы қанағаттану сезімін тудырады және еңбеккерлерді қызметтің тиімділігін арттыруға жетелейді.

Герцбергтің теориясын тиімді пайдалану үшін гигиеналық, әсіресе, мотивация боларлық факторлардың тізбесін жасау қажет және қызметкерлерге өзінің қалаулары бойынша белгілеуіне мүмкіндік беру керек.

Мотивацияның процессуалдық теориялары

Мотивацияның мазмұндылық теориясы қажеттіліктерге және солармен байланысты адамдардың мінез-құлқын айқындайтын факторларға негізделеді.

Менеджмент мотивацияның үш негізгі процессуалдық теориясымен: үміттену (күту) теориясы, әділеттілік теориясы және Портер-Лоулер үлгісімен байланысты.

Үміттену теориясын әдетте Виктор Х. Врумның (американдық экономист, психолог, күту теориясы үлгісінің авторы. Негізгі жұмысы «Труди мотивация», 1964) жұмыстарымен байланыстырады. Ол бір жағынан жеке мотивация пен іс-әрекеттер арасындағы өзара байланыстың мәнін және ұйым мен жеке тұлғаның мақсаттарын – екінші жағынан өте нанымды көрсетті. Виктор Врум үш факторға байланысты өз теориясын жасайды:

- болуы мүмкін нәтижені күту;
- осы нәтижеден марапаттау күту;
- марапаттау құндылығынан үміт ету.

«Үміттену (күту) теориясы» атауын алған Врумның мотивация үлгісін мынадай формуламен көрсетуге болады:

$$\begin{array}{l}
 \text{Күш-жігер} \\
 \text{күтілетін нәти-} \\
 \text{желерді береді} \\
 \text{деп үміт ету} \\
 \text{(Ш–Н)}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Нәтижелерден соң} \\
 \text{күтілетін} \\
 \text{марапаттаудан} \\
 \text{үміттену} \\
 \text{(Н–М)}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Марапаттау-} \\
 \text{дың күтілетін} \\
 \text{құндылығы} \\
 \text{(Валенттілік)}
 \end{array}
 = \text{Мотивация}$$

Егер біз осы өзара байланысты түсінсек, жеке тұлға неге өзін басқаша емес, осылайша ұстайтынын түсіне аламыз. Дегенмен, басқа мінез-құлық үлгілері де болуы ықтимал.

Үміттену (күту) теориясы белсенді тілектің бар болуы адамның айқын мақсатқа жетуіне мотивация болатын жалғыз қажетті шарт болмайды деген ой желісіне сүйенеді.

Үміттенуді бұл адамның белгілі бір оқиғаның ықтималдығына баға беруі деп қарастыруға болады. (Жоғары оқу орнын, колледжді бітіру оған не береді?).

Еңбек шығыны – нәтижелерге (Ш–Н) – қатысты үміт ету – жұмсалған күш-жігер мен алынған нәтижелер арасындағы арақатынастар. Мысалы, менеджер басшылық талап ететін барлық анықтамалар мен есептер және қосымша күш-жігер жұмсаса, өзінің қызметіне жоғары баға беріледі деп үміттенуі мүмкін.

Егер адамдар жұмсалатын күш-жігер мен жететін нәтижелер арасында тура байланыс жоқ екендігін сезінсе, онда, үміттену теориясына сәйкес мотивация кемиді.

Нәтижелер – марапаттауға (Н–М) байланысты үміттену – белгілі бір марапаттау немесе жеткен нәтижелер деңгейіне орай жауап ретіндегі көтермелеуді күту. Менеджер өзі жұмсаған күш-жігердің нәтижесінде басшылық оны жоғары білікті маман деп бағалап, қызметі бойынша жоғарылатады және соған байланысты жеңілдіктер мен артықшылықтар аламын деп үміттенеді.

Үміттену теориясындағы мотивацияны айқындайтын үшінші фактор – валенттілік немесе көтермелеудің немесе марапаттаудың құндылығы. Валенттілік – көзделетін белгілі бір марапаттау алу себебінен туындайтын салыстырмалы, қанағаттану немесе түгел қанағаттану деңгейі. Егер валенттілік төмен болса, яғни адам үшін марапат алудың құндылығы болмашы ғана болса, онда үміттену теориясы еңбек іс-әрекетіне ұмтылдыру мотивациясы бұл жағдайда кемітінін болжап айтады.

Үміттену теориясының тәжірибелік маңызы басқару тәжірибесінде жұмыс күшін ұмтылдыру мотивациясын күшейтуге тырысудан байқалады. Тиімді мотивация үшін менеджердің жеткен жетістігі мен марапаттау арасында тығыз арақатынас орнауы тиіс. Осыған байланысты марапаттауды тек тиімді жұмыс үшін ғана беру керек.

Менеджерлер бағыныштыларынан күтетін нәтижелердің

жоғары, бірақ нақты, шынайы деңгейін жасауы тиіс және олар күш-жігер жұмсаса, жететіндігіне нандырып көз жеткізуі керек.

Мотивация жүйесінде әділеттілік теориясының мәні бар. Ол былай дейді: адамдар алынған марапаттаудың жұмсалған күш-жігерге қатынасын субъективті анықтайды және оларды ұқсас жұмыс орындаған адамдардың марапаттауымен арақатынасын белгілейді. Егер бұл салыстыруда тепе-теңдік болмаса немесе әділетсіздік байқалса, яғни адам өзінің әріптесі дәл сондай жұмыс үшін көп марапаттау алды деп есептесе, онда психологиялық қайшылық пайда болады.

Адамдар тепе-теңдікті немесе туралықты, жұмсалатын күш-жігер деңгейін өзгертіп, не болмаса алынатын марапаттау деңгейін өзгертуге талаптанып, қалпына келтіруі мүмкін.

Басқару тәжірибесі үшін әділеттілік теориясының негізгі қорытындысы мынада: адамдар әділетті марапаттау алдым деп есептемейінше, еңбек өнімділігін азайтуға тырысады.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер мотивацияның кешенді процессуалдық теориясын жасап шығарды. Оған әділеттілік теориясы мен үміттену теориясы кіреді. Олардың үлгісінде бес өзгермелі көрінеді: жұмсалған күш-жігер, қабылдау, алынған нәтижелер, марапаттау, қанағаттану деңгейі.

Портер-Лоулер теориясында марапаттау мен нәтижелер арасындағы арақатынас орнайды, яғни адам өзінің тілектерін жеткен нәтижелері үшін марапаттау алу арқылы қанағаттандырады.

Басқару тәжірибесінде бұл үлгіні қолданудың мәнісі мынада: нәтижелі еңбек қанағаттану сезіміне әкеледі және нәтижелілікті арттыруға жол ашады.

Осы үлгіге сәйкес, жұмсалған күш-жігер деңгейі марапаттаудың құндылығымен және осы деңгейдің шыңында марапаттаудың белгілі бір деңгейін соңына дейін жалғастырады деген сенімділік дәрежесімен анықталады.

Маслоу, Мак Клееланд, Герцберг теорияларын салыстыру Маслоу теориясы

1. Қажеттіліктер бірінші, екінші ретті болып бөлінеді және басымдылықтарына сәйкес орналастырылатын бес деңгейлі сатылы (иерархиялық) құрылым болып табылады.

2. Адамның мінез-құлқына сатылы (иерархиялық)

құрылымның ең төмен қанағаттанбаған қажеттілігі себепші болады.

3. Тілек қанағаттандырылғаннан кейін, оның ықпал етуі тоқтатылады.

Мак Клеелланд теориясы

Адамды ынталандыруға себепкер үш қажеттілік бар, ол – билікке, табысқа жету тілегі мен тиістілік (әлеуметтік қажеттілік).

2. Бүгінде жоғары реттегі тілектер ерекше маңызды, өйткені төменгі деңгейдегі қажеттіліктер, әдетте, қанағаттандырылған.

Герцберг теориясы

Қажеттіліктер гигиеналық факторлар мен мотивацияға бөлінеді.

2. Гигиеналық факторлардың бар болуы, жұмысқа деген қанағаттанбау сезімінің дамуына жол бермейді.

3. Маслоу мен Мак Клеелландтың жоғары деңгейдегі қажеттіліктерге жуық сай келетін мотивациялары адамның мінез-құлқына белсенді ықпал жасайды.

4. Бағыныштыларының тиімді ұмтылысына себепкер болу үшін басшының өзі жұмыс мәнін ұғынуы керек.

34. Басқарудың ақпараттық негіздемесі

Басқаруды ұйымдастыруға жүйелі түрде қарау оның ақпараттық жағын бөліп алып, оны дұрыс бағалауды талап етеді.

Басқарудың барлық үрдісі ақпаратты қабылдау, өзгерту және жеткізу үрдісі ретінде қаралына алады. Бұл үрдістің орталық сәті шешім қабылдау актісі болып табылады. Шешім қабылдау басқарушы ақпаратты тудырады, ал мұның өзі жоспарлар, тапсырмалар, нормативтер, бұйрықтар беру түрінде орындаушыларға жеткізіледі де, олар үшін белгілі бір мақсаттарға бағытталған әрі үйлестірілген әрекеттерге бастайтын күш ретінде қызмет етеді. Сонымен бірге шешімдер қабылдау үрдісі де ақпаратқа сүйенеді, ал олардың негізделу дәрежесі, сайып келгенде сол ақпараттың толық, анық болуына және дер кезінде келіп түсуіне байланысты болады.

Басқару жүйесінде барлық органдар мен қызметкерлер біртұтас байланыстық тармақтарды құрайтын ақпарат тасқындары арқылы байланысты. Бұл тармақта бір органдағы ақпараттық шығу басқалары үшін ақпараттық кіруге айналады.

Әрбір басқару органы байланыстық тармақтардың өз алдына дербес торабы болып есептелінеді, онда әр алуан саладан түсетін және әр түрлі бағыттарға жіберілетін көптеген ақпарат тасқындары тоғысып жатады. Ақпарат тасқындары мазмұны, уақыт тәртібі бойынша сипатталады. Сондықтан да, басқаруды ұйымдастыру осы сипаттамалармен тығыз байланысты. Осы тәуелділіктерді анықтау оларды есепке ала отырып, басқару құрылымын жасау және оның қызметтерін бөлу, ақпарат тасқындарын ұйымдастыру – ақпараттық тұрғыдан басқару жүйесін зерттеудің мақсаты болып табылады.

Енді *ақпарат* дегеніміз не екенін анықтап алғанымыз жөн. Әдетте, ақпаратты хабарлама, мәліметтер, деректер ретінде сипаттайды.

Алайда басқару үшін жалпылама мәліметтер немесе деректер маңызды емес. Әрбір басшы әр түрлі деректердің көрсеткіштері сандық жағынан бірдей болғанымен, тең дәрежеде бағалы болып шықпайтындығын біледі.

Басқару аппаратының қызметкері деректерді ала отырып, оларды жай ғана қабылдай салуға тиісті емес. Ол деректердің мазмұнын анықтауға, шешілетін міндеттер үшін олардың маңыздылығын бағалауға тиісті. Мазмұнды анықтау ісі бұл қызметкерден оның кәсіби дәрежесіне, мамандығына, жұмыс тәжірибесіне байланысты білімдер қорын жұмылдыруды талап етеді. Білімдер қоры оны қабылдаушы субъектінің (адамның) есінде қалған ұғымдар, пікірлер және олардың арасындағы байланыстар ретінде көрінеді. Мамандар оны *тезаурус* (латынша – қазына деген сөз) деп атайды. Хабарламаның мазмұны түсінікті болуы үшін, ол жұрттың айтып жүргеніндей қабылдаушының қазынасымен (тезаурусмен) ортақ нүктелерге ие болуы керек. Дәлірек айтқанда, егер хабарламада қандай да бір термин болса, онда қабылдаушының есінде ол терминнің мағыналық мәнін құрайтын ұғым болуға тиісті. Егер мұндай терминдер көп болса, онда хабар бұл қабылдаушыға таныс емес тілде айтылған кез келген мәлімет сияқты ақпараттың бір бөлігі есебінде қабылданады. Бұл жерде ақпараттың жоғалу себебі *семантикалық* (мағыналық) шуыл деп аталады. Осы тұрғыдан алып қарағанда, қабылдаушының білім қазынасын (тезаурусын) байыта түсетін тек жаңа мәліметтер ғана ақпарат болып табылады деп айтуға болады.

Екінші бір жағдай мынандай болуы мүмкін. Хабардың мазмұны

түсінікті болып, бірақ қабылдаушы оны ақпарат ретінде ұғынбауы мүмкін, себебі ол өзінің алдында тұрған міндеттерді шешу үшін мазмұнды қажет деп есептемейді, оның маңыздылығын бағалайды. Объективті жағынан алғанда, бұл мәліметтердің пайдалы болуы, бірақ қызметкер оларды ұғынуға даяр болмай тұрып, оларға өзінің теріс бағасын беруі мүмкін. Бұл жағдайларда деректердің пайдалылығына қарай берілетін бағамен және олардың ішінен басқару міндеттерін шешу үшін маңыздыларын таңдап алуына байланысты *прагматикалық* (ұйымдық) шуыл пайда болады.

Сонымен, *ақпарат* дегеніміз – белгілі міндеттерді шешу үшін пайдалылар ретінде бағаланылған, қабылданылған және түсінілген жаңа мәліметтер болып табылады немесе қандай да бір оқиға туралы, біреулердің қызметі туралы, т.б. жағдайлар туралы хабардар болуды, мағлұматты түсіну керек.

Деректердің ішінен ақпарат алынуы үшін, олар үш қабатты сүзгіден (фильтр) өтуге тиіс:

1. алдын ала белгіленген өткізу қабілеті бар, табиғи байланыс жолы;
2. семантикалық (мазмұндық) фильтр-тезаурус (білім қазынасы), яғни түсініктер осында туады.
3. прагматикалық (ұйымдастырушылық) фильтр – мұнда деректердің пайдалылығы бағаланады.

Әрбір қабат деректердің бір бөлігін сипаттай отыра, шуылдарды жоюға тырысады.

Егер табиғи, семантикалық және прагматикалық шуылдар неғұрлым көбейген сайын немесе басқаша айтқанда, басқару органының техникалық жағынан жарақтану дәрежесі мен беріктігі, қызметкерлердің кәсіби дәрежесі төмен болған сайын және деректерді тіл тәртібі жеткіліксіз болған сайын, басқару органының атқаратын қызметтеріне ешқандай қатысы жоқ деректер оған неғұрлым көптен түскен сайын, басқару органының өткізу қабілеті соғұрлым төмендей түседі.

Шын мәнінде, ақпараттық тұрғыдағы басқару жүйесін оқып үйренудің міндеті, әр түрдегі шуылдардың табиғаты мен шығу көздерін зерттеп, оларды жоюдың шараларын жасау деп есептеген жөн.

Қазіргі кезеңде ақпаратты зерттеу негізгі үш тұрғыда жүруде. Олардың біріншісі, *синтактика* деп аталады, ол оның мазмұны

мен құндылығын ауытқи отырып, деректерді қайта өңдеу мен жеткізу құралдарының өткізу қабілеті мен табиғи шуылдарды жою тұрғысынан зерттейді.

Екінші, семантика – ақпараттың мазмұны мен оның көріну формасын зерттейді.

Үшіншісі, прагматика – ақпараттың пайдалылығы мен тиімділігін зерттеумен байланысты түрі.

Өндірісті басқару ақпараттың жоғарыда көрсетілген жақтар бойынша талдағанда, ол мазмұндылық (семантикалық) және ұйымдық (прагматикалық) белгілер бойынша топқа бөлінеді.

Мазмұндық белгілер ақпаратты былай бөледі:

- бейнеленетін объектілер бойынша (халық, еңбек ресурстары, табиғи ресурстар, өндіріс құрал-жабдықтары, өнім және қызмет көрсету, ақша қаражаттары және т.б.);

- ұдайы өндіріс сатылары мен процестері бойынша (өндіріс, айналым, бөлу, тұтыну туралы ақпарат);

- халық шаруашылығының салалары бойынша (өнеркәсіп, ауыл шаруашылығы, транспорт, құрылыс және басқалары).

Мазмұндылық белгілері ақпаратта бейнеленілетін технологиялық, экономикалық, әлеуметтік және т.б. қатынастардың түрі бойынша оны бөлетін маңызды белгі де жатады.

Өндірістің әр түрлі факторларының арасындағы техникалық, технологиялық қатынастарды қоғамның өндіргіш күштерінің элементтері ретінде бейнелейтін ақпаратты техникалық-технологиялық деп атауға болады.

Қоғамдық өнімді өндіру, бөлу және тұтыну жөніндегі адамдар арасындағы қатынастарды, яғни экономикалық қатынастарды бейнелейтін ақпарат – экономикалық ақпарат болып табылады. Әлеуметтік ақпарат – қоғамдық қондырма шеңберінде адамдар арасында қалыптасатын экономикалық емес әлеуметтік қатынастарды бейнелейді.

Ұйымдастыру тұрғысынан алып қарағанда, ақпарат жүйеге келтірілген және жүйеге келтірілмеген немесе жүйеленген және жүйеленбеген (ықтимал) болып бөлінеді.

Жүйеге келтірілген ақпарат дегеніміз көрсеткіштердің құралы, хабардың бағыттылығы, дүркінділігі мен мерзімдері, ұсынылу қалыптары (бірыңғайланған қалыпында құжатталыныатын) бойынша адамға күні бұрын белгіленген мазмұн мен тәртіп бойынша,

келісілген мерзім мен айтылған уақытқа түсіп тұрады.

Жүйеленген ақпаратқа жататындар: бекітілген статистикалық есеп, өндіріс жұмыстарының барысы туралы, ресурстардың жұмсалуды, т.б. туралы күнделікті (оперативті) ақпарат.

Жүйеге келтірілмеген ақпарат – бұл сипаттамалар бойынша толықтай немесе ішінара тәртіптелмеген болады. Бұл, әдетте ауық-ауық түрде түсетін ақпарат. Мысалы, төтенше оқиғалар жөніндегі ақпарат.

Басқару үрдісінде, құжатталынған және құжатталынбаған ақпарат деп бөлінеді.

Құжатталынған ақпарат – есептер, анықтамалар, мәжіліс хаттамалары, баяндау жазбалары, хаттар, қаулылар, жоспарлау, бұйрықтар, жөн сілтеулік нұсқаулар және т.б. түрінде болады.

Құжатталынбаған ақпарат – бұл көбіне телефон арқылы, жеке әңгімелесуде, кеңесте, т.б. ауызша түрде берілген ақпарат. Бұл бөлу ақпаратты жүйеге келтірілген және жүйеге келтірілмеген түрлеріне бөлумен байланысты, бірақ онымен бірдей емес. Жүйеге келтірілген ақпараттың барлығы да құжатталынады, ал жүйеге келтірілмеген ақпарат ішінара құжатталынады.

Белгілі бір басқару органына қатысы бойынша ақпарат сыртқы және ішкі болып бөлінеді, ал сыртқысы өз кезегінде кіретін (кіруші) және шығатын (шығушы) ақпаратқа бөлінеді.

Ақпарат бағыты бойынша бір дәрежедегі органдарды байланыстырушы, ақпараттың көлденең толқындарына және әр түрлі дәрежеден органдарды байланыстырушы тік (жоғары көтерілуші және төмен түсуші) тасқындарына бөлінеді. *Жоғары көтерілуші тасқындар* – бұл бағынушы органдардан кіретін ақпарат пен жоғары ұйымдарға жіберілетіні – шығатын ақпарат. *Төмен түсуші тасқындар* – бұл жоғары органдардан түсетін кіру ақпараты мен бағынатын ұйымдарға жіберілетін шығу ақпараты.

Басқару қызметінің қандай түрі ақпаратты құрайтынына байланысты оның бөлінуінің де маңызы бар. Осы белгі бойынша жоспарлау үрдісінде құрылатын жоспарлық ақпарат, мөлшерлеу негізінде – нормативтік, есеп алу негізінде – есептеу, бақылау және т.б. ақпараттарға бөлінеді.

Өндірісті басқару үрдісінде пайдаланылатын ақпаратты оқып үйренген кезде, оны алу және жұмсау тұрғысынан қарағанда үш ірі топқа бөлуге болады.

Ғылыми-зерттеу үрдісінде әр түрлі техникалық қондырғылар конструкциясына және технологиялық үрдістерді ұйымдастыруға қолданылатын техникалық шешімдер нәтижесінде алынатын ақпарат. Мұндай ақпарат ғылыми және техникалық әдебиетте, патенттерде, жобалау – конструкторлық және технологиялық құжат жүргізуде кездеседі. Оны *ғылыми-техникалық ақпарат* деп атайды.

Басқару үрдісінде тікелей алынатын ақпарат. Оған жоспарлар жобаларында және әр түрлі мерзімдерге бекітілген жоспарларда, материалдық ресурстарға берілген тапсырыстарда шаруашылық шарттарды, ресми жарлық беру құжаттарында және тағы басқаларда болатын жоспарлық, нормативтік және басқа ақпарат жатады. Мұны *басқару ақпараты* деп атауға болады.

Өндіріс үрдісінде болып өткен фактілер мен оқиғалар, әлеуметтік-экономикалық және өндірістік-шаруашылық үрдістерінің шын мәніндегі жағдайы мен дамуы туралы ақпарат. Халық шаруашылығын басқару жүйесінде ол кері байланыс ақпаратының рөлін атқарады. Бұл ақпаратты *есептеу - статистикалық ақпараты* деп атайды.

Басқарудың ақпараттық жағын білу басшыға ақпарат жүйесі дегеніміз не екенін және оны жасау үшін қандай мәселелерді шешу керектігін анықтауға көмектеседі.

Ақпарат жүйелері дегеніміз – бұл деректерді жинау, өңдеу, сақтау және жеткізу мақсатында, олардың толық, дәл және дер кезінде болуын есепке ала отырып, басқару органдарының жеткілікті түрде өткізгіштік қабілетін; деректердің өтуі мен пайдалануының барлық буындарында оларды бір жақты түсіну; әр түрлі деректердің маңыздылығын дұрыс бағалауды; оларға қойылатын талаптарды анықтауды және басқарудың ұйымдық құрылымының барлық деңгейіндегі басшылар үшін оларды тиісті іріктеуді қамтамасыз ететін құралдар мен әдістердің жиынтығы.

Ақпараттың болуы ғана әлі қанағаттандырарлық ақпарат жүйесін алу болып есептемейді. Белгілі бір күйдегі ақпарат жүйесі кез келген басқару органында бар. Бірақ, егер басшы оның күйін бағалап, жүйені жетілдіру үшін шаралар қолданғысы келсе, онда ол ақпарат жүйесінің жұмысында қателіктер жоқ па, әуелі соны тексеруі керек. Ол қателіктерді ең алдымен мына төмендегі белгілер көрсетеді:

а) басқару міндеттерін негізделген түрде шешу үшін қажетті ақпараттың жеткіліксіздігі, алынатын деректердің анық еместігі

немесе олардың кешігіп түсуі;

б) басқару қателіктерін қанағаттандыруға тиісті деректердің шамадан тыс көптігі, олармен басқару жүйелерінің жолдарын басқару органдарының өткізгіштік қабілетінің артық көлемдерде асыра толтыру, деректердің құндылығына қарай жеткілікті түрде таңдап алынбауы.

Біз жоғарыда атап өткендегідей деректер пайдалы ақпарат болуы үшін үш қабатты сүзгіштен өтіп, табиғи, семантикалық және прагматикалық шуылдан арылуы тиіс. Ақпарат жүйесінің басты міндеті басқарудың байланыстық (коммуникациялық) тармағының барлық бөлімдеріндегі барлық түрдегі шуыл дәрежесін кең күйге жеткізу болып табылады. Сондықтан, бұл жүйелер құрамында шуылдарды жоюды қамтамасыз ететін құралдар жасалуы тиіс.

Бұл біріншіден, басқару міндеттері мен олардың арасындағы байланысты зерттеп білу. Міндеттерге сәйкес, оларды шешу үшін шын мәніндегі керекті мәліметтерді таңдап алу қажет.

Осы жұмыстың нәтижесі басқару жүйесіндегі ақпарат тасқындарының сызбасы немесе ақпараттық үлгі дейтін, сондай-ақ ақпарат тасқындарының бағытын, көлемін, уақытша режимін және басқа сипаттамаларын тәртіптеп отыратын ережелер мен нұсқаулардың жиынтығы болуы қажет.

Екіншіден, басқару міндеттерін шешу кезінде ескерілетін барлық факторларға бірдей сандық сипаттама беретін көрсеткіштер жүйесін жасап шығару, өзара байланысты көрсеткіштердің салыстырмалылығын қамтамасыз ету, оларды алудың және дұрыстығын тексерудің әдістерін жасап шығару қажет. Көрсеткіштердің салыстырмалылығын қамтамасыз ету үшін, барлық бөлімшелер үшін бірыңғай, өзара байланысты жіктемелер мен атау тізімдер жасауға тиісті.

Үшіншіден, деректерді жинау, өңдеу, сақтау және жеткізу технологиясын жасау, бұл үрдістерді қажетті техникалық құралдармен жаратқандыру, қызметкер кадрларын іріктеу және оларды үйрету, деректердің шығу көзінен бастап пайдаланушыларға дейінгі жүретін технологиялық үрдістің барлық сатысына бұл қызметкерлердің араларында міндеттерді тиімді түрде бөліп беру керек.

Сонымен, шектеле келіп біз ақпарат жүйесін жасап шығару кезінде не істелуге тиіс екенін оқып білдік.

Енді мұны қалай істеу керек деген сұрақ туады. Бұл сұраққа жауап беру – ақпарат жүйесін жетілдіруде қандай қағидаларды басшылыққа алу керектігін, жұмыстардың бір ізділігі қандай болуы тиіс, және олар қандай әдістермен орындалуы керек екендігін айту деген сөз.

Ақпарат жүйесін жасаудағы бірінші қағида – *жүйелік тәртіп*. Бұл жердегі оның мәнісі – ақпарат жүйесінің басқару қызметтерімен және ұйымдастыру құрылымын жетілдірумен ғана өзара байланыста құрыла алатындығында. Ал мұның өзі мынадан шығады: басқару міндеттері мен оларды шешу әдістерінің кез келген өзгерісі белгілі бір мөлшерде ақпаратқа деген сұраныс өзгерісін туғызады, ал құрылымында өзгерістердің болуына байланысты ақпараттық тасқындардың бағыттары мен қарқындылығы өзгеруге тиісті.

Екінші қағидасы – *даму қағидасы*.

Жалпылама басқару жүйесін және оның ішінде ақпарат жүйесін ешқандай да күрт, әрі кенеттен, өзгеріске ұшырауға болмайтындығын басшыға әдейі дәлелдеп жатудың керегі жоқ. Өзгерістердің терең болуы мүмкін, бірақ өндіріс қарқынынан айырылып қалмауы үшін өзгерістер біртіндеп болуы керек. Қайтадан құру кезеңі арқылы өтуге тиісті. Ал даму қағидасының мәні де осында. Ал бұдан да дәлірек айтсақ, бұл қағида бойынша жаңа ақпарат *жүйесін құру* дегеніміз – бұрын өмір сүріп келе жатқан жүйені жоспарлы түрде жетілдіру болып шығады.

Үшінші қағида – *тиімділік*.

Тиімділік дегеніміз – бұл жүйедегі кез келген өзгерістер экономикалық тұрғыдан негізделуі керек деген ұғым. Егер қосымша деректер жинау керек деген ұсыныстар жасалынса, онда мұның қандай шығындар керек ететінін және басқару міндеттерін шешуде қандай тиімділікке жеткізетіндігін бағалау керек.

Тиімділік қағидасынан, ақпаратқа деген қажеттілікті шын түрде негіздеу керектігі, оны әр түрлі әдістер арқылы алу кезіндегі шығындарды зерттеп білу, ақпарат жүйесін жетілдіру мақсаттарын дәл анықтау және олардың әр кезеңінде неғұрлым жоғары тиімділікке жеткізетін құралдарды таңдап алу қажеттігі келіп шығады.

Ақпарат жүйесін жетілдірудегі қимыл – әрекет жоспары едәуір мөлшерде осы қағидалардан келіп туындайды.

Жоспардың бірінші кезеңі – *қолда бар жүйені зерттеп білу*. Ол кешенді түрде болуға және бұл кейінгі кезеңдерде ақпарат жүйесінің

барлық элементтерін жасау үшін материал беруге тиісті.

Зерттеу бағдарламасы басқару міндеттері мен оларды шешу үшін ақпаратқа деген қажеттілікті, осы қажеттіліктерді қанағаттандыру дәрежесін, соның ішінде көрсеткіштер құрамы бойынша олардың нақтылығын және уақыт жағынан тығыздығын талдауды да қамтуы керек.

Екінші кезең – *алынған материалдарды талдау*. Ол ақпарат жүйесін жетілдірудің техникалық – экономикалық жағынан негізделуімен қоса негізгі бағыттары туралы негізгі ұсыныстарды дайындаумен аяқталуы тиіс. Осы кезеңде, ақпарат жүйесінің осал жерлерінің табылуы, оны жетілдірудің мақсаттары мен оларды жүзеге асыратындай құралдар анықталуы керек.

Үшінші кезең – *ақпарат жүйесінің жобасын дайындау*. Ол бірнеше шағын кезеңдерге және тарауларға бөлінуі мүмкін. Жобада жаңа жүйенің ақпараттық түрі (моделі), ақпарат тасқындарын тәртіпке келтіретін ережелер мен нұсқаулар, көрсеткіштер жүйесі мен оларды алудың әдістерін суреттеу, жинақтық белгілері бар өзара байланысты жіктелулер мен номенклатуралар, сәйкестендірілген терминдер сөздіктері, құжаттама жасау формалары мен құжат айналымының үлгілері, құжаттаудың ережелері болуға тиіс. Ақпарат жүйесін енгізу мен дамытудың әр кезеңдік жоспары – жобаның аса маңызды бөлімі болып табылады.

Егер ақпараттық жүйені ұйымдастыру ісінде ақпараттың сапалық сипаттамалары сақталмайтын болса, онда ол жүйені ұйымдастыру мүмкін емес және тіпті ол мағынасыз болар еді. Ақпараттық жүйені ұйымдастыру кезеңінде қамтамасыз етілуге тиісті аса маңызды сапалық сипаттамалардың қатарына жататындары мына төмендегілер:

- ақпараттың дұрыстығы;
- ақпараттың жеткіліктігі;
- ақпараттың оңайлығы;
- ақпараттың бір мағыналылығы;
- ақпараттың оперативтілігі.

Әрбір өндірісте немесе кәсіпорындарда жай қарапайым және күрделі ақпараттық жүйелері болады.

Жай қарапайым хабарлама жүйелері деп – ақпарат пайда болған жерден оны басқарушы адамға ешбір өңдеусіз жеткізуді қамтамасыз ететін жүйелерді айтамыз.

Бұл радио, телефон арқылы берілетін бір жолғы хабарлар болуы мүмкін. Шығыс құжаты тұжырымдау және соның негізінде басқарушы ықпалдағы ақпаратты беруді тікелей басқарушы адам жүзеге асырады.

Жай қарапайым ақпараттық жүйелер звено, бригада, бөлімшелер дәрежесіндегі басқару үшін сипатты нәрсе.

Күрделі ақпараттық жүйелер деп – оларды құрастырушы ақпараттық үлгілер ақпараттың өңдеуін, бастапқы ақпараттың негізінде туынды ақпарат алынуын, талдау, күрделі есептеулер жасалуын керек ететін жүйелер айтылады. Осы замандағы өндіріс пен оны басқару дәрежесі, әдетте, күрделі ақпараттық жүйелерді ұйымдастыруды көздейді.

Бұл жүйелерде ақпаратты алудың, жинақтау мен берудің техникалық құралдарымен қатар электрлік (механикалық) есептеу машиналарынан бастап электронды есептеу машиналарына дейінгі түрлі есептеу техникасын кеңінен қолданылады.

Сондықтан, күрделі ақпараттық жүйелер қайда өңделетіндігіне қарай орталықтандырылған және орталықтандырылмаған жүйелер деп бөлінеді.

Қазіргі кезде ақпараттық жүйелердің дамуы күрделілігі неғұрлым аз жүйелерден күрделілігі анағұрлым жоғары жүйелерге қарай жүреді.

Күрделілігі неғұрлым аз жүйелер дегеніміз – ақпараттық үлгілер көрсетілген технология бойынша ақпаратты алу, жинақтау, беру, өңдеу және тұжырымдау ісін адам жүзеге асыратын жүйелер. Ақпаратты өңдеген кезде адамның қарапайым байланыс құралдарын және шығын есептеу техникасын қолдануына ерік беріледі. Шартты-тұрақты ақпарат аумағының тұжырымдалуы айқын көрінбейді. Қазір бұл жүйелер кәсіпорындарда, мейлінше, кеңінен қолданылады.

Күрделілігі орташа ақпараттық жүйелер дегеніміз – ақпараттың өңдеу жөніндегі бір технологиялық операцияны адам жүзеге асыратын, ал екінші біреулері механикаландыру мен автоматтандыруды қамтамасыз ететін техникалық құралдар арқылы жүзеге асатын жүйелер. Мұндай жүйелерде бастапқы ақпаратты алу ісін арнайы бөлінген есепшілер немесе мәлімет берушілер жүргізеді, ол мұны тиісті есеп құжаттарына жазып тіркеу арқылы немесе тіркелмеген хабарды беру түріндегі оперативті ақпарат

бойынша жасайды.

Ақпаратты оның жинақталатын және өңделетін жерлеріне, сондай-ақ басқарушы адамға бастапқы есеп құжаттарын жөнелту арқылы жүзеге асырылады. Ақпараттың бір бөлігі, әсіресе техникалық-экономикалық есептер бар шығыс құжаттарын тұжырымдау, қажет болған жағдайда, автоматтандырылған түрде өңделуі мүмкін.

Кәсіпорындардың анағұрлым күрделі, сонымен қатар анағұрлым нәтижелі *ақпараттық жүйелері* дегеніміз – ақпаратты өңдеудің бүкіл технологиялық үрдісі түгел автоматтандырылған жүйелер.

Мұндай жүйелерде ақпаратты алу, жинақтау, беру, өңдеу ісі шығыс құжатты тұжырымдауды қоса алғанда прогресті техникалық құралдардың жәрдемімен автоматтандырылған жолмен жүзеге асырылады.

Өндірісте ақпараттық жүйелердің бір түрі автоматтандырылған жүйелер кездеседі. Оларда ақпаратты алудан бастап, басқарушылық нұсқауларды жасап шығаруды қоса алғандағы, бүкіл цикл техникалық құралдар кешені арқылы жүзеге асырылады.

Ақпараттық жүйелердің ықпалын оңтайландыру бірнеше бағыттарда болады.

Оңтайландырудың негізгі қағидалары кәсіпорындағы құжат айналымының бірлігіне жетумен байланысты. Ол қағидалар мына төмендегілер:

- бастапқы ақпаратты тіркеудің бір реті болуы;
- жазбалардың қысқа болуы мен формалардың дәлдігі;
- түрлі құжаттарда көрсеткіштердің аз қайталануы (және тіпті болмауы);
- ақпараттың қайталап келіп түсуін азайту және болғызбау;
- құжаттардың бөлімдерін барынша бір ізге салу және бастапқы ақпараттың бірыңғай формаларын енгізу;
- шығыс құжаттардың көрсеткіштерін оңтайландыру және басқалары.

Жоғарыда аталған қағидаларда соңғысының – шығыс құжаттың көрсеткішін оңтайландырудың ерекше маңызы бар.

Қорыта айтқанда, басқарудың негізгі басқарушы ықпалдар ақпараттарын жасап шығару мақсатымен басқарушы адамның басқарылатын көмекші жүйенің жай-күйі жөнінде мәліметтер мен хабарламалар алып, өңдеу үрдісі болып табылады.

35. Менеджменттегі шешімдер теориясы

Шешім қабылдау үрдісінің табиғаты

Ұйымдастыру шешімдерін қабылдайтын және оларды басқа адамдар арқылы жүзеге асыратын адамдарды ғана менеджер дей аламыз.

Шешім қабылдау ақпаратпен алмасу сияқты кез-келген басқару функциясы қызметінің бір құрамдас бөлігі. Шешім қабылдау қажеттілігі басқарушының алға қойған мақсатының қалыптасуы және сол мақсатқа жетуіндегі іс-қимылын түгелдей қамтиды.

Кез-келген басқару өнерін игерем деген адам үшін шешім қабылдау табиғатын түсіну аса маңызды мәселе. Осы мәселелерге көмек ретінде басқарушылардың шешім қабылдау түрлерін, қолданылатын тәсілдерін, осы үрдістің тиімділігін арттырудағы ғылыми әдістерін және басқару шешімдерін қабылдаудағы негізгі факторларға көңіл аудару қажеттігін қарастыруға болады.

Шешім қабылдау басшы жұмысындағы түбегейлі процедура, ол басқару үрдісінің бұдан кейінгі бүкіл барысын анықтайды.

Адамдардың есейе келе тәжірибе жүзінде шешім қабылдау үрдісін түсіне, ұғына алмауы мүмкін емес. Қатынас қабілеті сияқты шешім қабылдау қабілеті де бірте-бірте тәжірибе жүзінде дамиды ептілік. Біздің әрбіреуіміз күніне жүздеген, ал өмір бойына мыңдаған шешімдерді қабылдаймыз.

Шешім дегеніміз – бұл баламалы таңдау. Балама – мүмкін болған ұйғарымның бірін ғана таңдап алуға мәжбүрлік.

Жеке өмірге қарағанда, басқарудағы шешім қабылдау өте қатты жүйеленген үрдіс. Жеке адамның бөлек таңдауы алдымен өзінің өмірінен және онымен қарым-қатынаста жүрген адамдарға байланысты болады. Менеджер іс-қимыл бағытын тек өзі үшін ғана емес, сонымен бірге ұйымдар мен басқа жұмысшылар үшін де таңдайды. Ірі ұйымдардың жоғарғы деңгейіндегі басшылар миллиондаған шешімдерді қабылдайды.

Көңіл аударарлық мәселе, бұл басқару шешімдері жетекші қабылдаған шешімдер арқылы жұмыс жасайтын адамдардың өміріне ықпал етулері мүмкін.

Маңызды шешімдерді қабылдаудағы жауапкершілік – бұл сапалы ауыртпалық болып табылады. Егер басшы бағыныштыны жұмыстан шығарса, соңғысы қатты күйзелуі мүмкін, егер нашар

жұмысшыны дер кезінде ескертпесе ұйым күйзелуі мүмкін. Сондықтан басшылар ойланып, қарастырылмаған шешімдерді қабылдай алмайды. Басшының іс-әрекетін неғұрлым ұтымды және жүйелі түрде түсіну үшін жалпылама шешім қабылдау, оның басқару үрдісімен қарым-қатынас және ұйымдық шешімдердің мінездемелеріне тоқталу қажет.

Коммуникациялық шешім сияқты шешім қабылдау да басқарудың барлық аспектілерінен орын алады.

Профессор Фрэнк Харрисон былай деген: «Шешімдер қабылдау – бұл кез-келген бағыттағы басқарудың интегралдық бөлігі».

Шешім қабылдау бейнесінде Минцберг басшының төрт кейіпте болатынын атап көрсеткен. Кәсіпкер, жұмыстағы жауапкершіліктің бұзылуын жөндеуші, ресурстарды бөлу маманы және келісімдерді жүргізуші маман.

Әрбір басшы маман осы бейнелер арқылы өз жұмысын толықтырып отырады.

Әрбір басқару қызметі (функциясы) өмірде жүзеге асыруды талап ететін жалпылама, тіршілікке қажетті маңызды шешімдермен байланысты.

Олардың кейбіреулері төменгі кестеде көрсетілген:

Жоспарлау

1. Сіздің бизнесіңіздің табиғаты қандай және оның жоғарғы мақсаты неде?
2. Сіздің мақсатыңыз қандай болуы керек?
3. Сыртқы ортада қандай өзгерістер болуы мүмкін және олар ұйымдарға қалай әсер етуі мүмкін?
4. Қойылған мақсатқа жету үшін қандай стратегияны немесе тактиканы таңдап алу керек?

Қызметті ұйымдастыру

1. Ұйым жұмысын қандай үлгіде құру қажет? Орындалған жұмыстардың одағын мақсатқа сәйкес қалай кенейту қажет?
2. Бұл одақтың қалай жұмыс істеуін үйлестіру керек?
3. Жетекшілерге және ұйымдардың мүшелеріне қандай қабылдаған шешім сенімді?
4. Сыртқы орта өзгерісіне байланысты ұйым құрылымын өзгерту қажет пе?

Мотивация

1. Менің бағыныштыларымның мұқтажы неде?
2. Ұйым мақсатына жету үшін бұл мұқтаждықтар қалай қанағаттандырылады?
3. Өнімнің көбеюі және жұмысшылардың жұмыспен қанағаттануына не әсер етті?
4. Одан әрі өнімді көбейту үшін не істеу қажет?

Бақылау

1. Жұмыс нәтижесін өлшеуді қалай қадағалау қажет?
2. Қорытынды қалай бағаланады?
3. Мақсатқа жету үшін біз қанша еңбектендік?
4. Қойылған мақсатқа жеткіліксіз жылжысаң, неге олай болады және қандай өзгерістерді енгізу қажет?

Ұйымдық шешім - дегеніміз лауазымды адамдардың өздеріне берілген міндеттерді орындаулары үшін таңдау қабілеттіліктерінің болуы. Оның мақсаты ұйымның алында тұрған мәселелер қозғалысын қамтамасыз ету. Сондықтан да тиімді ұйымдық шешім деп қабылданған және орындалған мақсатты айтуға болады.

Ұйымдық шешімдерді бағдарланған және бағдарланбаған деп бөлуге болады. Бағдарланған шешім – математикалық теңдеулерді қолданылатын әрбір қадам мен қимылдың белгілі бір сәйкестілігін жүзеге асырудың нәтижесі болып табылады немесе іс-қимылдың айқын, белгілі бір логикаға сәйкес нәтижелі түрде жүзеге асырылуы.

Мұнда баламаның мүмкіндік саны шектеулі және таңдаулар ұйымдар белгілеген бағыттарда жүзеге асырылады.

Мысалы, аурухана инспекторы, медбикелер мен санитарлар жұмысының кестесін жасағанда қызмет көрсететін персоналдар мен емделушілер санының бір-бірімен сәйкестігін талап ететін формулаға сүйенуі мүмкін. Егер бес емделушіге бір медбике болса, онда шешімдер автоматты түрде қабылданады.

Бағдарлау – тиімді ұйымдық шешімдер қабылдаудың көмекші құралы.

Бағдарланбаған шешімдер. Мұндай шешімдер белгісіз фактормен ілесетін анықталған өлшемде, жаңа болатын жағдайларда талап етіледі. Солай болғандықтан алдын-ала қажетті қадамдардың нақтылы реттілігін құру мүмкін емес.

Бағдарланбағандар санына мына типтегі шешімдерді жатқызуға болады: ұйым мақсаттары қандай болуы керек, өнімді қалай жақсарту керек, бөлімшенің құрылымын қалай жетілдіру қажет, бағыныштыларды қалай ынталандыру керек.

Басқару проблемаларын зерттеу жөніндегі маман ретінде Роберт Кац былай деді: «Әрбір шешім соншама бағалы қайшылықтарды, мақсаттарды және белгілерді теңгеруі керек. Ол көзқарас жағынан үйлесімдіден төмен болады. Ұйымдарға әсерін тигізетін әрбір шешім немесе таңдаулар (ұйғарымдар) оның қайсы бір бөлігінде негативтік салдар ретінде қарастырылады».

Шешімдерді қабылдау үрдістерін қарастыра отырып, ондағы екі мәселені немесе жағдайды қарастырған жөн. Оның біріншісі, шешім қабылдау қиын емес, бұл кезекте адам барлық іс-қимылын таңдауға негіздейді. Жақсы шешім қабылдау қиын.

Ал, екіншісі, шешім қабылдау – психологиялық үрдіс. Адамның іс-қимылы, әрекеттері әрқашанда қисынды бола бермейді. Бізді кейде қисын (логика) билесе, кейде сезім билеп кетеді. Басшы қабылдаған ұйғарымдарға осындай екі тұрғыдан қараған дұрыс.

Әрине, нақтылы бір ұйғарымда аталған екі түрдің тек біреуіне жатқызу дұрыс болмас. Екеуі де қатар қолданылуы мүмкін. Дегенмен, мәселені тек сезім арқылы ғана шешем деген адам күтпеген көптеген кедергілерге тап болады.

Статистика мынаны анықтаған, қисынсыз (логика) қабылданған ұйғарымнан шығатын нәтиже шамалы.

Сезуге негізделген шешімдер – бұл оның дұрыс екендігінің түсінігі негізінде жасалған таңдау. Шешім қабылдаушы бұл жағдайда «қостаушылар» және «қарсыластар» сапалы өлшемдерімен айналыспайды, санаспайды. Ол тек талдау істейді.

Пікірлерге негізделген шешімдер кейде интуициялық болады, солай болғандықтан олардың қисыны айқын емес.

Пікірлерге негізделген шешімдер бұл біліммен немесе жинақталған тәжірибеге келісілген таңдау. Пікір ұйымдық шешімнің негізі ретінде пайдалы, сондықтан ұйғарымдарды көптеген жағдайлардың жиі қайталану үрдісі бар.

Нарықтық экономикаға өту кезеңінде кәсіпорындардағы өндірістік үрдістер мен әлеуметтік-экономикалық қарым-қатынастардың күрделілігі, мейілінше алуын түрлі шешімдер қабылдау қажеттігін туғызады. Алайда, кейбір елеулі белгілерді

пайдалана отырып, басқарушылық шешімдерді жүйе-жүйеге жіктеп, олардың негізгі түрлерін бөліп көрсетіп, сипаттауға болады.

Басқарушылық шешімдерді жіктеудің елеулі белгілеріне мыналарды жатқызу керек:

- 1) шешілетін мәселелерді қамту дәрежесі (ауқымдылығы);
- 2) қабылданған шешімдердің істе көрінуі (жүзеге асырылуының ұзақтығы);
- 3) қабылданған шешімдердің ықпал ететін объектісі;
- 4) шешімдердің функциялық сипаты.

Шешілетін мәселелердің ауқымдылығы жағынан басқарушылық шешімдердің жалпы және жеке түрлері бөлініп көрсетіледі. Жалпы шешімдерге жататындар – тұтас алғанда бүкіл шаруашылыққа қатысты шешімдер. Жеке шешімдерге жататындар – өндірістің жекелеген жақтарын, қызметкерлердің жекелеген топтарын қамтитын шешімдер.

Жалпы және жекелей шешімдердің арасында тығыз байланыс бар. Әдетте, жеке шешімдер жалпы басқарушылық шешімдерді нақтылаудың және оларды орындаушыларға жеткізудің тәсілі болып қызмет етеді.

Шешімнің істе көріну (жүзеге асырылу) ұзақтығы жөнінен шешімдердің мынадай негізгі түрлерін: ұзақ мерзімді (перспективалық), орта мерзімді (ағымдағы), қысқа мерзімді (оперативті) шешімдер деп бөлу керек.

Ұзақ мерзімді шешімдерге жүзеге асырылуы бірнеше жылдарды керек ететін шешімдер жатады.

Орта мерзімді шешімдер бір жыл ішінде жүзеге асырылады және әдетте өндірістің жылдық циклімен байланысты болады.

Қысқа мерзімді шешімдер мәселелердің шағын тобын қамтиды да өзінің сипаты жағынан көбінесе жеке шешімдер болады.

Ықпал ету объектілері жөнінен сыртқы және ішкі шешімдер деп бөлуге болады. Сыртқы шешімдер белгілі бір шаруашылықтың жоғарғы ұйымдармен, басқа бір кәсіпорындармен қарым-қатынастарын қамтиды.

Ішкі шешімдер шаруашылықтың өз өмірінің түрлі жақтарын қамтиды. Сыртқы шешімдердің белгілі бір тобын орындамайынша ішкі шешімдер, көбінесе жүзеге асырылмай қалады.

Функциялық сипаты жөнінен экономикалық, технологиялық, қаржылық, әкімшілік шешімдер болады.

Экономикалық шешімдер жоспарлардың, нормалар мен нормативтердің, еңбекақы төлеудің бүкіл жүйесін жасаумен, бағамен, өнімді өткізу, табыстарды бөлумен байланысты.

Технологиялық шешімдер өндіріс үрдістерін ұйымдастыру мәселелеріне қатысты. Бұл шешімдер әрбір салада тиімді технологияны таңдап алуды, жұмыстарды материалдық-техникалық жағынан қамтамасыз етуді белгілеп береді.

Қаржылық шешімдер жоспарлық және есеп беру қаржы теңгерімдерін белгілеп, бекітуге, түрлі қорларды бөлуге, несиелер алып, оларды өтеуге бағытталады. Ол шешімдерге ақшалай есеп айырысудың бүкіл жүйесі жөніндегі шешімдер де жатады.

Әкімшілік шешімдер әдетте басқару аппаратының өзінің жұмысына қатысты болады және қызмет бабындағы адамдардың, бөлімшелердің құқықтары мен міндеттерін реттеп отыруға, олардың жұмыс істеуі мен өзара қарым-қатынасының тәртібін белгілеуге бағытталады.

Басқару саласындағы шешімдердің сапасына қойылатын негізгі талаптар:

Ғылыми жағынан негізделуі: шешім экономикалық және басқа да әлеуметтік заңдардың әрекеттерін есепке алу және өндірістің нақты жағдайларына талдау жасау арқылы қабылдануға тиіс. Басқару объектісінің жай-күйі туралы дұрыс, орнықты, сапасы толымды хабарлама негізінде әзірленіп қабылданған шешім ғана ғылыми негізделген болуы мүмкін. Шешім өндірісте ғылыми-техникалық прогресті тездету талаптарына сай болуы тиіс.

Бірлік. Белгілі бір міндетті шешер кезде әдетте басты міндеттер келіп туатын бірқатар қосалқы, екінші дәрежелі міндеттермен де айналысуға тура келеді. Олар шешім қабылданып отырған басты міндетке бағындырылуы тиіс. Екінші дәрежелі міндеттер негізгі міндеттермен сәйкестендіріліп, және олар өзара үйлестіріліп отырады. Шешімнің барлық қағидалары да өзара байланысты тұжырымдалады, сондай-ақ бұрын қабылданған және қазір басшылыққа алынып жүрген шешімдермен үйлестіріліп, сәйкестендіріледі.

Өкілдігі болуы. Шешім басшыға берілген құқықтар шеңберінде ғана қабылданады. Шешім оны даярлауға міндетті органдар мен адамдардан ғана шығуы тиіс.

Бағытталуы. Әрбір шешімнің нақты бір бағытталуы және

орындаушы адамдарға түсінікті болуы тиіс. Шешім тұжырымдамасы айқын ойда құрылуы керек және түрлі мағынада болмауы керек.

Айқындық шешімге іскерлік сипат береді, өмірдің мағынасын түрліше түсіндіруге, бұрмалауға жол бермейді. Ақпаратпен жұмыс істеу уақытын үндеу шешімнің қысқаша түрде тұжырымдалуы туралы ұдайы екеруді талап етеді.

Мерзімнің нақтылығы. Басты бағынышты адамға тапсырманы берген уақытта оның орындау мерзімін міндетті түрде көрсету керек. Шешімде нақты іс-қимыл бағдарламасы баяндалып, орындалуына жауапты адамдар және орындалуы мерзімдері белгіленуі қажет.

Оперативтілік. Шешім өндіріс жағдайы нақ соны талап еткен күнде ғана қабылдануы тиіс. Кеш қабылданған шешім де, асығыс қабылданған да бірдей зиянды. Шешімдер өндіріс жағдайларының өзгеруін бейнелеп көрсетуі тиіс.

Тәуекел элементтерінің болуы. Экономиканың үздіксіз өзгеруі, тұрақтанбауы жағдайында ұзақ уақыт бойы қолданылатын тиімді шешімдер күтілетін нәтижелерді, мейілінше, дәл қарастыруы мүмкін емес. Сондықтан, белгілі бір тәуекелді және жағдай үшін ең оңтайлы шешімді таңдай білуі қажет.

Шешімдерді әзірлеудің және қабылдаудың негізгі сатылары

Шешім қабылдау, ұзақ үрдіс. Бұл үрдіс бірнеше сатыларды: әзірлік, негізгі, қорытынды сатыларды қамтиды.

Әзірлік сатысы жағдайға жалпы сипаттама берумен және оны бағалаумен, мақсатты айқындап алумен, шешім қабылдау үшін қажетті бүкіл ақпараттармен танысып, шешімнің болуы мүмкін баламаларын белгілеумен байланысты.

Негізгі саты – шешімнің түрлі варианттарын салыстырып, олардың ішінен ең жақсысын таңдап алу үшін шешімді құжат түрінде тұжырымдау үшін қажет.

Қорытынды саты – шешімді орындаушыларға жеткізу жөніндегі жұмыстар, шешімнің орындалуын ұйымдастыру, шешімнің орындалу барысын бақылау және оның қорытындыларын шығару жөніндегі жұмыстардың кешені болады.

Шешім қабылдау үрдісінің бүкіл бастама кезеңі, жағдайды анықтау (бағалау) болып табылады. Жағдай дегеніміз жүйені жаңа қалыпқа көшіру үшін шешімдер қабылдауды талап ететін сыртқы

және ішкі шарттардың жиынтығы. Жағдай қарапайым болуы мүмкін. Жағдайды дер кезінде біліп, оны дұрыс бағалау керекті шешімді дер кезінде қабылдау деген сөз.

Басқарушылық шешім қабылдаудың әзірлік сатысының негізгі жұмыстары төмендегідей бейнеленген:



10-сурет. Басқару шешімдерін қабылдау үрдісі

Өндіріс басшылары мен мамандары шешім қабылданбас бұрын жағдайды жақсылап біліп алуға міндетті. Шешімнің әзірлік сатысының бірінші кезеңінің мәні осында. Жағдайды айқындағаннан кейін шешімнің мақсаттары тұжырымдалады.

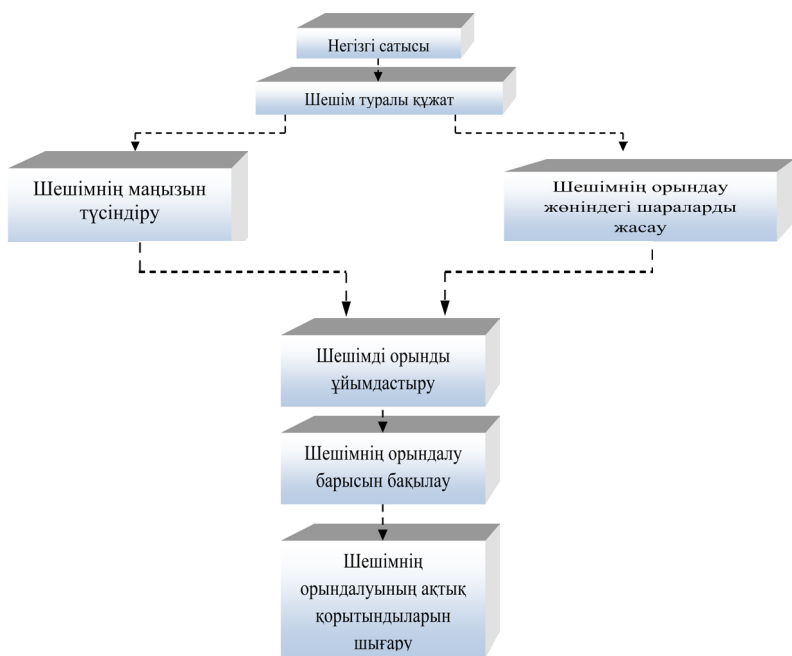
Мақсат дегеніміз – іс-әрекеттің қажетті және болуы міндетті түпкі нәтижесі. Мақсатты айқын, нақ тұжырымдау, шешім қабылдаудан кейінгі болатын бүкіл үрдісі үшін өте маңызды. Мақсат тұжырымдалғаннан кейінгі жерде жұмыстың өзара байланысты қос қабат екі кезеңі – шешімді ақпаратпен қамтамасыз ету және оның нұсқаларын бағалайтын өлшемді белгілер кезеңі болады.

Шешімді ақпаратпен қамтамасыз ету – шешім қабылдау үшін қажетті мәліметтерді іріктеп өңдеу, осы мәліметтердің ішінен оның мынадай маңызды түрлерін: ғылым мен озық тәжірибенің жетістіктері туралы деректер, алға қойылған мақсатқа жету үшін

керек болатын ресурстар туралы деректерді бөліп көрсету керек.

Шешімдердің нұсқаларын бағалау үшін белгі жасап шығару. Әзірлік жұмысының өте жауапты және өте күрделі кезеңі. Әдетте белгі деп соның негізінде шешімнің түрлі нұсқаларын салыстырып қарайтын көрстекішті атайды. Белгіде әрқашан санаттық шама бола бермейді. Мақсат пен белгі арасында тікелей байланыс бар. Белгі алға қойылған мақсатқа жақындаудың немесе соған жетудің дәрежесін көрсетеді, мұнда сол үшін жұмсалған ресурстарды есепке алады.

Әзірлік сатысы шешімнің мүмкін болатын бірнеше нұсқаларын жасап шығаруымен аяқталады. Шешім неғұрлым көлемдірек болса, ол неғұрлым көп мәселелерді қамтыса, оның мүмкін болатын нұсқалары соғұрлым көбірек жасалмақ. Жағдайды бағалаудан бастап шешімдердің нұсқаларын жасап шығаруға дейінгі жұмыстардың бүкіл кешені шешімдерді қабылдаудың негізгі сатысына жеткізеді (11- суретте көрсетілген).



11-сурет. Басқару шешімдерін қабылдау сатылары

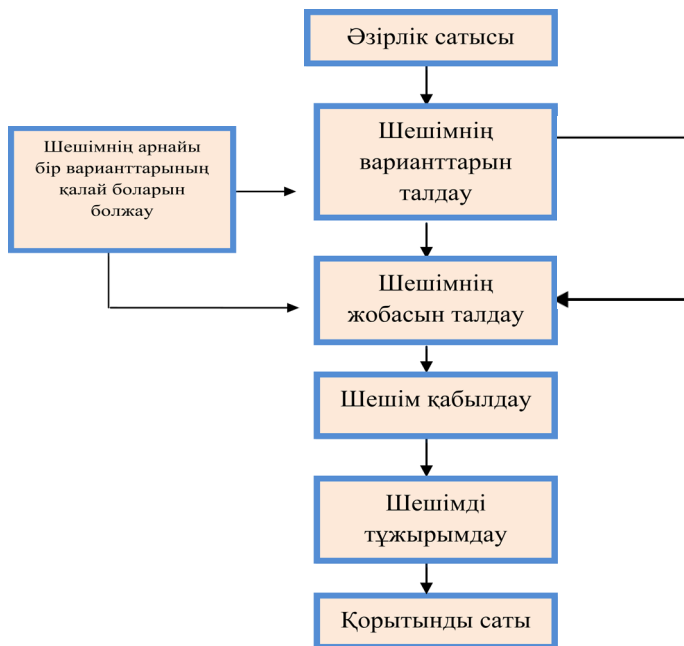
Бұл саты шешімдер нұсқаларын жүйелі талдаудан бастайды. Талдаудың барысында белгілі бір себептер бойынша жарамсыз болатын нұсқалар алынып тасталынады.

Қалдырылған варианттар үшін оларды орындау болжамдары белгіленеді. Ресурстармен қамтамсыз етушілігі, шешімді белгіленген мерзімде орындау мүмкіншілігі есепке алынады.

Бұл сатыдағы маңызды жұмыс шешімдердің болжанылып отырған қортындыларын және олардың орындалу ықтималдылығын есепке ала отырып, шешімдердің нұсқаларын тандап алынған белгі бойынша салыстыру болып табылады. Белгі бойынша артықшылығы бар, орындалу ықтималдылығы көп және жанама теріс зардаптары жоқ шешім ең жақсы шешім деп танылады.

Талданылып отырған нұсқалардың тәуір деген біреуі шешімнің жобасы түрінде тұжырымдалады, бұл жоба мамандарды және болашақ орындаушыларды қатыстырып талқыланады.

Шешімді тұжырымдау шешім қабылдаудың негізгі сатысын аяқтап, қорытынды сатыны бастайды (бұл 12- суретте көрсетілген).



12-сурет. Басқару шешімдерін қабылдау сатыларының үрдісі

Шешімнің жобасы талқыланып, анықталғаннан кейін шешімді басқару жүйесіндегі осы іс өз міндетіне жататын орган немесе адам қабылдайды.

Қабылданған шешім белгілі бір құжат түрінде немесе ауызша жарлық түрінде тұжырымдалады. Шешімнің қабылданғандығын көрсететін құжаттарға жататындар: бұйрықтар, жарлықтар, қаулылар, нұсқаулықтар, хаттамалар.

Бұйрық – сызықтық басшы қабылдаған және осы бұйрыққа қатысы бар адамдар міндетті түрде орындауға тиіс шешімді тұжырымдау формасы.

Қаулыларды жалпы жиналыс (конференция) қабылдайды.

Нұсқауда – қызмет бабындағы міндеттерді орындау туралы, жұмыс көлемдерін белгілеу, белгілі бір жағдайдағы іс-әрекет туралы жарлықтар болады.

Жарлықтарды сызықтық басшылардың орынбасарлары мен бас мамандар жекелеген мәселелер жөнінде береді.

Хаттама - қандай бір коллегиялы органның кеңестерінде, мәжілістерінде, жиналыстарында мәселелерді талқылау барысында қабылданатын шешімдерді жазу формасы.

Қабылданған шешімнің қалай жазылу формасына қарамастан шешімнің тұжырымдалуы мына төменгі міндетті талаптарға: мақсатты белгілеуде айқындық болуы; кімге арналғандығы; орындалу мерзімі; орындалу жолдары мен құралдарын көрсету талаптарына сай болуы тиіс.

Басқару үрдісінің жоғары тиімділігін қаматамыз ету үшін басшы шешімдер қабылдаудың сол бір уақыт аралығында, мейілінше, тиімді болатындай процедураны ұйымдастыруы тиіс. Шешімдердің нұсқауларын зерттеу, әдетте, түрлендіру (модельдеу), әсіресе иммитациялық (еліктеушілік) түрлендіру, экстраполяциялау (басқа салаға тарату), сараптамалық бағалау және т.б. әдістер арқылы жүзеге асырылады. Уақыт пен мүмкіндіктер бар жағдайда – ғылыми тәжірибелер (технологиялық, экологиялық, әлеуметтік, құрама) қолданыла алады.

Еңбекті көп қажет ететін есептеулерді жасау үшін, жекелеп айтқанда, сандық жағынан өлшеуге келетін параметрлердің (тұрақты шамалардың) өзгеруін болжау кезінде электронды есептеуіш машиналары, ұйымдастыру техникасының құралдары кеңінен пайдаланылады.

Күрделі мәселелерді шешудің әрүрлі әдістері бар: үрдістер мен құбылыстарды түрлендіру (модельдендіру), күрделі мәселені жеке бөлімдерге бөлшектеу, құрамдастыру, стандарттау (бір үлгіге салу) мен классификациялау (топтастыру) және басқалары.

Модель дегеніміз – объектіні бейнелей немесе оның суретін елестете отырып, оны алмастыра алатындай жүйе, себебі бұл жүйені оқып үйретудің өзі осы объекті туралы ақпаратты береді. Әдетте, модель объектіге қарағанда оңайырақ болады, себебі ол модельдендіру арқылы көзделіп отырған мақсаттарға жету үшін объектінің тек елеулі жақтарын ғана бейнелейді. Мұның өзі күштердің, құрал-жабдықтардың және уақытты аз жұмсай отырып, шешімдердің әртүрлі жолдарын алуға мүмкіндік береді.

Алайда, адамда өте күрделі мәселені ойша түрлендіру қабілеттері шектеулі келеді. Сондықтан олар суреттемені және таңбалық жазу арқылы модельдендіруді пайдаланады.

Суреттемені (немесе ауызша) модельдендіру дегеніміз болашақ қимыл-әрекеттің, жағдайдың, оқиғалардың алдынала шамаланған дамуының ауызша суреттемесі болып табылады.

Күрделі проблемаларды шешудің сценарийлерін жазуда морфологиялық (құрылыстық-түрлік) талдау үлкен пайда келтіреді. Оның мәні – оқиғалардың дамуы өтетін барлық мүмкін ситуациялар мен жағдайларды анықтап, белгілеу мен топтарға жіктеуде.

Графикалық модельдендіруде шешімді қабылдау мен жүзеге асыру моделі диаграммалар, графиктер, сызбалар және т. б. түрінде көрінеді. Шешім қабылдау үшін практикада мыңдаған әртүрлі жағдайларды қарастыру қажет. Әрине, бұл жерде электронды есептеуіш машинасыз іс бітпейтіндігі түсінікті.

Кезкелген модель шартты түрде алынады, сондықтан да объектінің шын мәніндегі қызметін ол толық белгілей бермейді.

Сол себепті қабылданған шешімнің дұрыстығы шектеулі, әрі бақыланып отыратын тәжірибе жүргізу жағдайларында тексеріледі.

Біздің шаруашылық практикамызда тәжірибе жүргізілуде, оларды жүргізу үрдісінде бұрын жасалған шешімдердің нұсқаулары сыннан өткізіледі.

Талдап тексеру де күрделі мәселелерді шешу жолдарының бірі болып табылады. Бұл жағдайда бөліктерді бөліп қарау тәсілі үлкен рөл атқарады. Дұрыс талдап тексерудің ең маңызды шарты – бөлінген бөліктердің бұрынғы бүтін құрамдағы қасиеттерін сақтауы

болып табылады.

Болшақты дұрыс болжай білу әрқашанда өткендегі мен қазіргі үрдістерге терең талдау жасауға сүйенеді.

Болжау әдістері сандық болжау және сапалық болжау әдістері болып екі топқа жіктелінеді. Сандық болжау әдістеріне талдап тексеру, себеп-салдарлы модельдендірулер жатады, ал сапалық болжау әдістеріне қазылар алқасының ой-пікірі, тұтынушының үлгісі, сараптамалық баға беру және т.б. жатады.

Нақты күрделі шаруашылық мәселелерін шешуде жоғарыда аталынған әдістер кешенді түрде пайдаланылады.

Шешімдерді жүзеге асыру үрдісінде оларға түзетулер енгізу мына төмендегі себептерге байланысты болуы мүмкін: шешімді ұйымдастыруды нашар ұйымдастыру, сыртқы себептерге байланысты, жағдайдағы күрт өзгерістер, шешімнің өзінде кеткен елеулі қателіктер және т.б.

Шешімді жүзеге асырудың қорытындыларын міндетті шығарып отыру – басқарудың заңы болуы тиіс.

Шешімдерді қабылдау ең алдымен және негізінен алғанда басқару жұмысының мазмұны болып табылатындықтан, шешімдердің сапасына қарап басшының шеберлігі туралы пікір түюге болады. Мұның өзі экономикалық ғылымның маңызды міндеті – қабылданатын шешімдердің сапасын және орындалу дәрежесін бағалау негізінде басқару еңбегінің нәтижелілігін, бағалау әдістемесін жасап шығару болып табылады.

36. Басшылық стилі

Стиль және тәсілдер

Басшы шешім қабылдап, оның орындалуын ұйымдастырып, қарауындағы адамдардың жұмысын бақылаған кезде, ол өзінің міндетіне лайық әрекет етеді. Әйтсе де, бұл жағдайда әрбір басшы оның басшылық стилін айқындайтын басқару үрдісінде өзіне тән әдіс-әрекетімен, өзіндік ерекшелігімен көрінеді. Барлық жағынан ұқсас екі адамның болмайтыны сияқты, бір-бірімен айнымайтын басшылық стилі де болмайды. Басшылық стилі басшылар мен бағыныштылардың араласуымен, олардың өзара қарым-қатынасымен, бүкіл еңбек ұжымының ықпалымен қалыптасады.

Стиль ұжымдағы әлеуметтік қатынастардың бүкіл біртұтас

ықпалымен қалыптасқанымен, ол белгілі дәрежеде басшыға да байланысты болады. Өйткені, шаруашылық пен тәрбие жұмысының табиғи байланысын тәжірибеде жүзеге асыратын тек басшы ғана. Оның қызметінің жемісті болуы көптеген, күрделі факторлар арқылы анықталады.

Басшы еңбегінің тиімділігін, істің қорытындысымен ғана өлшеуге болады. Барлық шығармашылық еңбек сияқты, басшының еңбегіне де мынадай бір тән ерекшелік бар: оның шығарған өнімі, қабылданған шешімі, барлық уақытта дерлік оны қабылдауға кеткен уақыты көрсетіп бере алмайды. Сондықтан, басшының өндірісті басқарудағы еңбегін, оның шешімді қабылдауға жіберген уақытының емес, ақырғы нәтижесін есептеп, бағалау қажеттігі объективті түрде туады.

Лидерлік – бұл жеке адамдар немесе бір топ адамдарға әсер ету қабілеті және оларды белгілі бір мақсатқа жету үшін жұмыс үрдісі болып табылады.

Бихевиорист ғалымдар лидерлік анықтамасының мағынасын тиімді қолданудың үш тәсілін атап көрсеткен:

- 1) жеке адамның қасиеті мен көзқарасы жағынан қарағандағы тәсіл;
- 2) тәртіптілік тәсіл;
- 3) жағдайлық тәсіл.

Жеке адамдардың лидерлік теориясымен келісілген немесе әйгілі адамдар теориясы жағынан қарастырғанда, басқарушылардың таңдамалары анықталған, барлығына қатысты жеке адамдардың қасиеттеріне ие болған.

Бұл ойды жетілдіре отырып, былай атап көрсетуге болады: егер бұл қасиеттерді таба білсе, онда адамдар бұл қасиеттерді тәрбиелей алар еді және осымен бірге олар тиімді жетекші (басқарушы) бола алар еді.

Бұл ерекшеліктер төмендегідей:

1. интеллект пен білімнің деңгейі;
2. әсерлі сырт-бейне;
3. шындық;
4. дұрыс ақыл;
5. экономикалық және әлеуметтік білім;
6. өзіне деген сенімділік.

Бірақ, әр жағдайда әр түрлі қабілеттілік пен қасиет қажет.

Тәртіптілік тәсіл – басқарушы стилін жіктеудің негізін немесе тәртіптілік стилін қалайды.

Бұл тәсілде, тиімділік басқарушының жеке қасиетімен анықталмайды, ал оның бағынушыларға деген көзқарасымен, қарым-қатынасымен анықталады.

Тәртіптілік тәсіл жетекшіліктің алға қойған мақсатының алға жылжуына үлес қосқанымен, оның кемшілігі де бар. Ал, ол кемшілік төмендегідей болжамнан туады, яғни басқарудың жалғыз оңтайлы стилінің бар екені.

Жағдайлық тәсіл. Бұл тәсілді жақтаушылардың айтуы бойынша, жетекшіліктің оңтайлы стилі жағдайға байланысты өзгеріп отыруында.

Енді әр тәсілді кеңірек қарастырайық.

Тәртіптілік тәсілдің жетекшілік теорияға қосқан үлкен бір үлесінің бірі мынау: бұл тәсіл талдау жасау мен басқару стильдерін жіктеп құрауға көмек көрсетті, дәлірек айтқанда, басқарушының өзінің қол астындағы бағынушыларымен ара қатынасы.

Басқару стилі – бұл басқарушының бағынушыларға деген үйреншікті үлгілі тәртібі, яғни ұйымның өз мақсатына жетуі үшін әсер етуімен оларды оятуы.

Басқарушы өзінің билігін жүргізетін дәрежеге дейін, биліктің типтері, өзімен қолданылған және оның бәрінен бұрын адамгершілік қатынасына немесе міндетті орындауына қамқорлығы. Осының бәрі басқару стилін көрсетіп, көрсетілген жетекшіні сипаттайды.

Автократикалық басқарушы өзінің айтқанын орындаушыларға істету үшін жеткілікті билікке ие болып, керек кезінде құбылмай осыған жүгінуі немесе сүйенуі керек.

Автократ өзінің өте төменгі деңгейдегі бағынушыларының қажеттілігін әрқашан да өтеуге тырысады.

Жетекшілік саласында әлемге әйгілі ғалым Дуглас Мак Грегор автократикалық басқарушының «Х» теориясының жұмысшыларына қатынасын айтқан.

«Х» теориясы бойынша:

1. Адамдар бастамасынан бастап жұмыс істегілері келмейді және ыңғайы келгенде жұмыстан қашады.

2. Адамдарда таза сезім жоқ болғандықтан, олар жауапкершіліктен құтылуға тырысады, сонымен қатар, өздерін басқаруын қалайды.

3. Көп адамдар қорғалғанды жақсы көреді.

4. Адамдарды еңбек етуге баулу үшін, еріксіз көндіруді, байқау мен жаза қолдануды пайдалану өте қажет.

Осы бастапқы болжаудың негізінде автократ өз биліктілігін қалайда көбірек орталықтандыруға тырысады, бағынушылардың жұмысын реттеп, өз еріктерімен шешім қабылдауға бостандық бермейді деп айтуға да болады.

Автократ келеңсіздік күштеуден қашқалақтап, оның орнына марапаттау қолданып, ол игілікті автократ атағына ие болады. Игілікті автократ бағынушылардың көңілі мен амандығы жағынан белсенді қамқорлық көрсетеді, бірақ шешімді өзі қабылдау мен орындау билігін сақтап қалады.

Жұмысшылар жайында демократиялық басшының елестетуі автократикалық басшының елестетуінен бөлек, яғни айырмашылықтары бар.

Мак Грегор оларды «У» теориясы деп атаған.

1. Еңбек – табиғи үрдіс. Егер жағдай қолайлы, жақсы болса, онда адамдар жауапкершілікті өздеріне алып қана қоймай, оған олар ұмтылуға тырысады.

2. Егер адамдар ұйымдық мақсатқа араласып, білген болса, олар өзін-өзі басқару мен өзін-өзі байқауды қолданады,

3. Араласып-білу марапаттаудың міндеті болып табылады, көздеген мақсатқа жетуіне байланысты.

4. Проблеманы шығармашылық жолмен шешу қабілеті жиі кездеседі, ал орташа адамның зияткерлік әлуеті бөлшектеп қана қолданылады.

Демократияшыл басшы өте жоғары деңгейдегі қажеттілікке сүйенетін әсер ету механизмін қалайды.

Олар төмендегі қажеттіліктер:

- керек-жараққа (жабдыққа) деген қажеттілік;

- жоғары мақсатты қажеттілік;

- автономиялар;

- өзінше ойын жеткізу қажеттілігі.

Демократияшыл басшы бағынушыларға өзінің еркін күштеп міндеттеуден қашады.

Демократиялық стиль басым болған жағдайда, ұйымдарда орталықсыздандырылған биліктілік жоғары дәрежеде сипатталады. Бағынушылар шешім қабылдауға белсенді қатысады және

тапсырманы орындауда кең бостандыққа ие болады.

Басқарушы өзінің уақытының көп бөлігін байланыстырушы буын ретінде шығындайды, өндірістік топтың мақсаты мен ұйымның мақсатының толық сәйкес болуын қамтамасыз етеді және де сол топтың өзіне қажет қорларын алуын қамтамасыз етеді.

Либералды басқарушы – бағынушыларға өздерінің мақсатын анықтауда және өзінің жеке жұмысын бақылауға толықтай бостандық береді.

Сөйтіп, авторитарлы басқарушылық – басқарушының жеке жоғарғы дәрежелі билігімен сипатталады, яғни:

- басқарушы топтың барлық стратегиясын анықтайды;
- топтарға ешқандай да өкілеттілік берілмейді.

Демократияшыл басқарушылық биліктің бөлінуімен жұмысшылардың басқару ісіне қатысуымен сипатталады, яғни: жауапкершілік жинақталмай таратылады.

Либералды басқарушылық – ең кем басқарушының қатысуымен сипатталады, ал топтың өзіндік шешім қабылдауға толықтай еркі бар.

Оларды төмендегідей айырады:

1. Жұмысқа көңіл бөлетін басшылар;
2. Адамға көңіл бөлетін басшылар.

Біріншісі, бәрінен бұрын жобалау мақсатының қамын ойлап, марапаттау еңбек өнімділігін көтеру жүйесін ойластырады.

Жұмысқа көңіл бөлетін басшының классикалық үлгісі ретінде Фредерик У. Тейлорды атап көрсетуге болады.

Адамға көңіл бөлетін басшының алғашқы міндеті – адамдар болып табылады. Ол еңбек өнімділігін көтеруде, адамдардың арасындағы қарым-қатынасты жетілдіру жолына көп көңіл бөледі.

Адамға көңіл бөлетін басшы – өзара көмекке сүйенеді, жұмысшылардың шешім қабылдауына, қатысуына толықтай мүмкіндік береді.

Осы типтің басшылары ұсақ-түйек қамқорлықтан қашқалақтап, бөлімшелерге жоғары деңгейлі еңбек өнімділігін орнатып, бағынушылардың қажеттілігімен санасады.

Кейбір басшылар бір уақытта адамға да, жұмысқа да бірдей көңіл бөледі.

Лайкерт лидерлік стильдің төрт базалық жүйесін ұсынды. Осы жүйелер басшылардың тәртібін жіктеуге көмектеседі.

I жүйенің басшылары – қанаушы-авторитарлы басшылар

II жүйенікі – игілікті-авторитарлы.

Бұл екі жүйенің басшылары бағынушыларымен авторитарлы қатынасты қолдауы мүмкін, оларға шешім қабылдауға қатысуына рұқсат етіледі, бірақ шектелген жағдайларда. Марапаттау арқылы немесе жазалау арқылы мотивация пайда болады.

III жүйенің басқарушылары – кеңес беруші деп аталады. Оларға бағынушыларға едәуір сенімділік білдіргенімен, толықтай сенбейді. Маңызды шешімдерді жоғарғы жақта қабылдайды, ол көптеген нақты шешімдер бағынушылармен қабылданады.

Топтың шешімдері мен жұмысшылардың сол шешімдерді қабылдауға қатысуын IV жүйе түсіндіреді.

Лайкерттің ойы бойынша, бұл жүйе нағыз – қолданбалы. Бұл басшылар толығымен бағынушыларына сенеді. Басқарушы мен бағынушының арасындағы өзара қарым-қатынас, өзара сенімді және ресми.

Бұл жүйенің басшылары адамға бейімделген, яғни жұмысқа бейімделген I жүйенің басшыларына толығымен қарама-қарсы. Ал шешім қабылдау орталықсыздандырылған.

Төменгі буынның ең тиімді басшылары бәрінен бұрын адамгершілік аспекті мен бағынушыларының алдында тұрған проблемаларға көңіл бөледі.

Бірақ, Лайкерттің қорытындысын барлық жағдайға қолдануға болмайды.

Огайо университетінің бір топ ғалымдары басшылардың тәртібін екі параметрмен жіктеу жүйесін зерттеген, яғни:

1. құрылым;
2. бағынушыға көңіл бөлуі.

Құрылым – басшының топтар қызметін ұйымдастырып, жоспарлап және сол топпен өзара қарым-қатынасын, тәртібін түсіндіреді.

Бағынушыға көңіл бөлу – адамдарға әсер етуді, ең жоғарғы деңгейдегі қажеттілікті қамтамасыз ете білуді, өзара қарым-қатынасты сенімділік негізінде құруды және де басқарушы мен бағынушының арасындағы құрметтілікті, жылулық пен байланыс тәртібін түсіндіреді.

Құрмет – бұл сыртқы пішінде көрсету үлгісі, «арқадан қағу».

Нәтижелі жетекші және жағдайлық тәсілдер

Басқарушылық нәтижелілігінің феноменін ертерек түсіндіру әрекеті басқарушының тәртібінің бір параметріне көңіл бөледі, яғни қойылған міндетке бейімделе білу. Ал, өте кеш зерттелген жұмыстар басшының тәртібіне көңіл бөлуді қарастырған, бірақ басқадай айнымалыларды ескермеген.

Фидлердің моделі теорияның ары қарай дамуына үлкен үлес қосты. Ол модель жағдайға көп көңіл бөліп, басшының тәртібіне әсер ететін үш факторды айқындап берген.

Басшының тәртібіне әсер ететін факторлар:

1. Басқарушы мен ұжым мүшелерінің арасындағы қарым-қатынас. Мұнда бағынушыларының көрсететін сыйластық қатынастарын, өздерінің басшыларына деген сенімділігін және басшының бағынушыларға жеке тұлға ретінде тартымдылығын түсіндіреді;

2. Міндеттің құрылымы – дағдылы міндеттерді түсіндіруі, оның дәл тұжырымдалуы мен құрылымдылығы;

3. Лауазымды өкілеттілік. Бұл – заңды биліктің көлемі, ол басқарушының марапаттауды қолдану мүмкіндігі – оның қызметімен байланысты және де ресми ұйымның басшыға көрсететін қолдауының деңгейін көрсетеді.

Әр жағдайға өзінің басқару стилі сәйкес келгенімен, өзгенің басқару стилі толығымен тұрақты болып қалады деген ойды Фидлер атап көрсеткен.

Фидлердің ұйғаруы бойынша, адам өзінің басқару стилін жағдайға бейімдей алмайды, яғни ол кезде басшыны тұрақты басқару стиліне сәйкес келетін жағдайларға орналыстыруын ұсынады.

Бұл басшының жеке қасиеттерімен, сол жағдайға ұсынылған талаптардың арасындағыларға тиісті теңгеріммен қамтамасыз етеді, ал мұның өзі жоғары өнімділік пен қанағаттанарлыққа әкеледі.

Басшы мен ұжым мүшелерінің арасындағы қарым-қатынас жақсы және жаман болуы мүмкін, міндеттері құрылған және құрылмағанда болуы мүмкін, ал басшының лауазымды өкілеттілігі үлкен және кіші болуы мүмкін. Осы үш өлшемнің әр түрлі байланысы сегіз әлуетті басқарушылық стилін беруі мүмкін.

Фидлердің моделі де кемшіліксіз болмаған, бірақ ол болашақ басқарудағы жағдайлық тәсілдің негізін қалаған.

Тағы да бір лидерліктің жағдайлық моделін, Фидлердің

моделіне көп ұқсас және де күту теориясына да көп ұқсастығы бар, мотивацияға да қатынасы бар модельді Теренс Митчел мен Роберт Хаус жасап шығарған. Олардың «жол-нысана» деп аталған тәсілдері басқарушы жағдайға байланысты қажетті басқару стилін қолдануды ұсынды.

Бұл теория сол ықпалға түсунішілік беруге тырысады.

Мотивацияға ықпал еткен басшының тәртібін – бұл теория түсіндіруге тырысады, яғни бағынушылардың қанағаттылығы мен еңбек өнімділігі. Бұл тәсілге сүйене отырып басшы бағынушыларды ұйымның мақсатына жетуіне түрткі болуы мүмкін, яғни осы мақсаттарға жетудің жолына әсер етуі.

Осы әдістердің көмегімен басшы көздеген мақсаттарының тәсілдеріне немесе жолдарына әсер етуі мүмкін:

1. Бағынушыдан күтетін нәрсенің түсініктемесі.
2. Бағынушыны қолдап, оларды өздерін еркін ұстауы қажет.
3. Бағынушылардың күш-жігерін көздеген мақсатқа жетуге бағыттау.
4. Басшының қол астында тұрған және ол қанағаттандыра алатын қажеттіліктерді бағынушыларға жасау.
5. Мақсатқа жеткеннен кейін бағынушылардың қажеттілігін қанағаттандыру.

Бастапқы кезде Хаус өз моделінде басқару стилінің екі түрін қарастырған: қолдау стилі және инструментальды стиль.

Қолдау стилі – адамға бағытталған немесе адамгершілік қатынастар стилімен теңбе-тең. Инструментальды стиль – жұмысқа немесе міндетке бағытталған стильмен теңбе-тең.

Кейінірек Хаус тағы да екі стильді қосты:

- шешім қабылдауға қатысатын бағынушыларды көтермелеу стилі;
- жетістікке бағытталған стиль.

Қатысуды көтермелейтін стильде, басқараушы өзінде бар ақпаратпен бағынушылары арасында бөлісіп және идеялары мен мақсаттауын, олардың бүкіл топ болып шешім қабылдауына қолдауын сипаттайды. Кеңес беруге күшті акцент жасалады.

Жетістікке бағытталған стиль – бағынушыларының алдында едәуір шиеленіскен мақсат қою мен және олар өздерінің толық мүмкіншіліктерімен жұмыс жасайтынын күтуі сипатталады.

Жағдайға көбірек сәйкес келетін басқарушылық стилі – екі

ахуалдық факторға тәуелді болады: бағынушылардың жеке өзіндік қасиеті; сыртқы орта жағынан талап ету мен әсер ету.

Бағынушыларда өзін өзі сыйлау мен қатарда болу қажеттілігі байқалғанда қолдау стилі, яғни, адамға бағытталған немесе адамгершілік қатынасқа ең дәл келетін стиль болады.

Егер бағынушыларда автономиялар мен өзінше жеткізуде үлкен қажеттілік бар болса, онда олар инструментальды стильді қалайды.

Басқа өзіндік жеке сипаттамасы сәйкес келетін басқару стилін таңдауға әсері – бағынушылардың сенімі болып табылады, яғни олардың сыртқы ортаға әсер ету қабілетінің бар екендігі. Бихевиорист ғалымдар бұл сипаттаманы «бақылау пункті» деп атайды.

Өздерінің айналаға әсер ететініне сенетін бағынушылар мынадай басқару стилін қалайды, яғни бағынушылардың шешім қабылдауға қатысуын түсіндіретін стильді қалайды. Ал, айналада болып жатқанға нашар әсер ететін бағынушылардың санауы бойынша, олар авторитарлы немесе инструментальды стильды қалайды.

Фидлердің моделі сияқты бұл тәсіл де қосымша зерттеуді талап етеді.

Поль Херси мен Кен Бланшар жетекшіліктің жағдайлық теориясын зерттеп шығарған. Олар оны «Өмірлік цикл» теориясы деп атаған.

Осыған байланысты жетекшілік стильдің нәтижелігі – орындаушының білімділігіне байланысты.

Жеке адамдар мен топтардың білімділігі өзінің тәртібіне деген жауапкершілікті алып жүру қабілетін, алға қойған мақсатқа жетуді армандау және де білім мен тәжірибеге деген нақты міндет қатынасының орындалуын түсіндіреді.

Орындайтын міндетіне байланысты жеке адамдар мен топтар әр түрлі білімділік деңгейін көрсетеді. Басшы жеке адамдардың немесе топтардың салыстырмалы білімділігіне байланысты өзінің тәртібін де ауыстырып отыруы мүмкін.

Авторлар орындаушының нақты білімділік деңгейіне сәйкес келетін лидердің төрт стилін атап көрсеткен: нұсқау беру; сату; қатысу; бөлу.

Бірінші стиль, басшының үлкен дәрежесін міндетке бағыттап және азын адамгершілік қатынасқа үйлестіруін талап етеді. Бұл стиль – «нұсқау беру» деп аталады, ал ол төменгі деңгейлі білімділігі

бар бағынушыларымен сипатталады.

Бұл стиль бағынушылардың нақты міндетке жауап бергілері келмейтінімен, не қабілетсіз болуымен орынды. Осыған байланысты оларға сәйкес нұсқаулар, басқарушылық және қатаң бақылау да орынды (M1).

Екінші стиль – «сату». Басқарушының стилі тең және жоғары дәрежеде міндетке де, қатынасқа да бағытталған болып табылады. Ал, ол бағынушылардың орта деңгейлі білімділігі бар жағдайға тәуелді (M2). Бағынушыларға жұмысты қалай істеуіне байланысты нақты нұсқаулар беріп, басшы міндетке бағытталған тәртіптерін таңдайды.

Үшінші стиль, орынды жоғары дәрежелі білімділігімен (M3) сипатталады. Бұл жағдайда міндеттің орындауына бағынушылардың шамалары жетсе де, жауап бергілері келмейді.

Төртінші стиль, жоғары дәрежелі білімділікпен (M4) сипатталады. Бұл жағдайда жауапкершілікті бағынушылар ала алады және оны алып жүргілері келеді. Мұнда бөлу стилі сәйкес келеді. Басшының тәртібі төменгі дәрежені міндетке және де адамгершілік қатынасқа бағыттап үйлестіруі мүмкін.

Тағы да бір басқарушылықтың ахуалдық моделін Виктор Врум мен Филип Йеттон жасап шығарған.

Жоғары

Жоғары дәрежені адамгершілік қатынасқа және азын міндетке бағыттау бағынушыларды шешім қабылдауға қатысуына бағытталған басқару стилі	Жоғары дәрежені міндетке және адамгершілік қатынасқа бағыттау. Сату
Бөлу төменгі дәрежені адамгершілік қатынасқа және жоғарғысын міндетке бағыттау	Нұсқау жоғарғы дәрежені міндетке және төменгісін адамгершілік қатынасқа бағыттау

Төменгі _____ Міндетке бағыттал- _____ Жоғары
ған тәртіп

Жоғары	Біртекті орташа		Төменгі
M4	M3	M2	M1

Білімд _____ Орындаушының білімділігі _____ Білімсіз

13-сурет – Басқарушының стилі

Врум-Йеттонның «Басшымен шешім қабылдау» моделі – шешім қабылдау үрдісіне айтарлықтай көп көңіл бөледі. Бұл модельге сәйкес басқарудың бес стилі бар. Бағынушыларға қандай дәрежеде шешім қабылдауға, қатысуына, рұқсат етуіне, байланысты басшы бұл стильдерді қолданады.

A1 – Қазіргі кездегі бар ақпараттарымызды пайдаланып сіз мәселені өзіңіз шешесіз немесе шешім қабылдайсыз.

A2 – Сіз өзіңіздің бағынушыларыңыздан керекті ақпаратты алып барып, сонан соң өзіңіз сол мәселені шешесіз.

C1 – Сіз мәселеге қатысы бар бағынушыларға жеке-жеке түсіндіріп, олардың идеялары мен ұсыныстарын тыңдайсыз, бірақта олардың бәрін бір топқа жинамай түсіндіресіз. Сонан кейін барып шешім қабылдайсыз, ал ол өзіңіздің бағынушыларыңыздың әсерін тигізуін немесе тигізбеуін көрсетеді.

C2 – Сіз мәселені өзіңіздің бір топ бағынушыларыңызға айтып түсіндіресіз және бүкіл ұжым барлық айтылған идеялар мен ұсыныстарды тыңдайды. Сонан соң сіз шешім қабылдайсыз, ал ол өзіңіздің бағынушыларыңыздың әсерін тигізуін немесе тигізбеуін көрсетеді.

C3 – Сіз мәселені өзіңіздің бір топ бағынушыларыңызға айтып түсіндіресіз. Сонан соң барлығыңыз бірге баламаны тауып, бағалап және де сол баламаны таңдауда бір келісімге келуге тырысасыздар.

Басшыларға жағдайды бағалауды көмек ретінде Врум мен Йеттон жеті белгі ойластырып шығарды. Сол белгілерге байланысты жағдай және бағынушылар – басқарушы болып сипатталады.

Врум-Йеттонның апталығы бойынша мәселенің белгілері:

1. Сапалы шешімнің мағынасы.
2. Жергілікті ақпараттың бар болуы.
3. Мәселенің құрылымдығының дәрежесі.
4. Бағынушылардың ұйым мақсаттарымен келісу мәні және олардың шешімді тиімді орындауға қатынасуы.
5. Басшының автократикалық шешімінің бағынушылар арасында қолдау алуының ықтималдылығы өткен тәжірибе негізінде анықталған.
6. Бағынушылардың мотивациялық дәрежесі – ұйымның мақсаттарына жету, яғни мәселе айтылғаннан кейін олардың тұжырымдалған міндеттерін орындауы.

7. Баламаны таңдау кезінде бағынушылар арасындағы даудың ықтималдылық дәрежесі.

Стильдің орнықтылығы ауысатын айнымалыларының жағдайының шешім қабылдауына тәуелді.

Лидерліктің жағдайлық тәсілі – басқарушылықтың тиімділігін көтерудің бірнеше түрін алып көрсеткен:

1. Топтарды қайта құру;
2. Міндеттемелерді қайта жобалау;
3. Лауазымды өкілеттіліктің түр өзгерушілігі.

Өте нәтижелі жұмыс істегісі келетін басшы бағынушылардан көздеген мақсатының бәрін алады, ал өзінің барлық қызмет істеген кезінде ол қандайда бір ғана басқару стилін қолдануды рұқсат ете алмайды.

Басшы барлық стильді қолдана білуді және нақты жағдайға сәйкес келетін әсер ету әдістері мен типтерін тезірек үйренуі керек. Нағыз нәтижелі немесе тиімді стиль болып, үйреншікті стиль немесе шындыққа бағытталған стиль болып саналады.

37. Реттеу мен бақылау басқарудың функциясы ретінде

Мемлекеттік реттеудің негізгі міндеттері

Мемлекеттік органдардың жеке бизнес субъектілерімен өзара әрекетті ұйымдастыратын формалары серпінді өзгеруде. Мақсаттарды және мемлекеттік пен нарықтық тетіктерді реттеуді үйлестіруде елеулі қадамдар жасалуда.

Кәсіпкерлік іс-әрекетті мемлекеттік реттеудің мақсаты белгілі бір жағдайлар жасау болып табылады, олар тұтастай экономиканың қалыпты жұмыс істеуін және елдегі кәсіпкерлердің еңбекті халықаралық бөлуге тұрақты қатысуын және осыдан ұтымды пайда алуды қамтамасыз етеді.

Жинақтай алғанда мемлекеттік реттеудің міндеттеріне мыналар кіреді:

- кәсіпкерлерге құқықтық негіз бен мүдделерді қорғауды қамтамасыз ететін заңнамаларды әзірлеу, қабылдау және бақылау;
- мемлекеттік реттеудің тиімділігін арттыру мен тиісті шығындарды кеміту;
- кәсіпорынның қызметіне тікелей араласумен бюрократиялық бақылауды азайту;

- нарықта еркін және адал бәсекелестік үшін жағдайлар жасау;
- ақша-тауарлық және бюджеттік тепе-теңдікті қаржылық, салықтық, үрдістік саясат пен ақша эмиссиясын басқару арқылы қамтамасыз ету;

- капиталдың ұзақ уақыт бойы өсуі мен тұрақты дамуына ықпал ету;

- жұмыс күшінің еркін ауыс-түйісі мен еңбек Заңнамасының нормаларын сақтауды қамтамасыз ету;

- әлеуметтік тепе-теңдік пен табыс бөлуді қолдау.

Реттеу түрлері мен тетіктері үнемі өзгерістерге ұшырап отырады, оларды иілімді сипатта және жүзеге асыру тиісті органдар арқылы (заңнамалық, атқару) атқарылады.

Нарықтық қатынастарды қалыптастыру жағдайында мемлекеттік реттеу орталығы; салмағы өндірісті ұйымдастыру-шаруашылық жағынан реттеуге белсене қатысатын мемлекетке ауысады.

Оның негізгі міндеттері мыналар:

- өндіріс құрылымын қайта құру (экспортқа бейімделген жаңа салалар құру, жаңғыртып, жетілдіру (модернизация) және т.б.)

- экспорт салалары өнімінің және өндірістің кейбір түрлерінің бәсекеге мүмкіншілігін арттыру;

- өндірісті шикізат, отын, жартылай өнім түсетін кепілді көздермен ұзақ уақыт бойы қамтамасыз ету;

- экономиканың артықшылықты және ең озық салаларында жағдайды нығайту;

- экономиканың жетекші салаларында, соның ішінде шоғырландыру үрдісіне әсер ету шараларын қолдану;

- реттеу өндіріс тиімділігін арттыруға барынша бағытталуда.

Реттеу тетігіндегі өзгерістер

Реттеу тетігінде (механизмінде) елеулі өзгерістер болып жатыр.

1. Кәсіпкерлік қызметті мемлекеттік реттеудің маңызды формасы – экспортқа бейімделіп, бағдарланған өнеркәсіпті құрылымдық жағынан қайта құрудың негізгі бағыттарын экономиканың ұзақ мерзімді даму бағдарламасына кіргізу.

Қазіргі кезеңде құрылымдық саясат мәселелері экономикалық саясаттың жетекші бағыттарына айналды. Мұнда негізгі назар жеке және мемлекеттік капиталды біріктіретін мақсатты инвестициялық бағдарламаға жасалады. Бұл кәсіпкерліктің нарықтық экономика

мен тұтастай әлемдік шаруашылық жағдайларына неғұрлым жақсы бейімделген жаһандық проблемаларды шешу үшін қажет.

2. Экономиканы реттеу жөніндегі мемлекеттік саясат кәсіпкерлердің қажеттіліктеріне жан-жақты қызмет етуге бағытталған. Көбінесе әкімшілік қадағалау мен өндірісті (азық-түлік және дәрі-дәрмектік (фармацевтика) тауарларының; сапаның бір ізді жүйеге келтірілген ұлттық стандарттарын әзірлеу мен енгізу) нормаға сай реттеу туралы сөз қозғалады.

3. Мемлекеттің патенттік саясаты мемлекеттік реттеудің маңызды бағыты болып саналады. Ол сайып келгенде, патенттің әрекет ету мерзімін шектеп, жаңа патенттерді мәжбүрлеп лицензиялауды іске асырады.

4. Жалпы қағидаларды әзірлеу мен сыртқы экономикалық саясатты жүзеге асыру (техникалық және қаржылық көмек, шетелдік инвестиция ауқымындағы саясат, сыртқы экономикалық байланыстар) мемлекеттік реттеудің маңызды функцияларының бірі болып табылады. Жеке кәсіпкерлердің сыртқы экономикалық қызметіне ұйымдастыру жағынан жәрдем жасауға мыналар жатады: өнімнің бәсекеге қабілеттілігін арттыру; шетелдік күрделі қаржы салымының өсуіне ықпал ету; әлемдік нарықта ірі сериялы өнімді өткізу және т.б. үшін қолайлы жағдай жасау.

5. Мемлекеттік реттеу мен ықпал жасау құралдарының көмегімен бәсекелестердің іс-әрекетін шектеудің сан алуан әдістері қолданылуда. Жеке фирмалар арасындағы іс-әрекетті реттеудегі мемлекеттің рөлін арттыруға әр түрлі жолмен жетуге болады:

- ұлттық фирмаларды шетелдік бәсекелестермен салыстырғанда жақсы жұмыс жағдайларымен қамтамасыз ету.

- ҒТП (ғылыми-техникалық прогресс) және сериялық өндіріске шапшаңдатып енгізілетін жаңалықтарға жағдай жасау, ынталандыру;

- жеке фирмалардың салалық құрылымын қайта құруына жәрдемдесу;

- ұлттық фирмалардың әлемдік нарықта бәсекелесуіне тікелей ықпал жасау.

6. Нарық тетігіне (механизміне) бағдарлануға байланысты мемлекеттік реттеу әдістері тікелей және жанама болуы мүмкін.

Тікелей әдіс. Ол жұмыс істеп тұрған нарық тетігінің ісіне араласуды көздейді. Сонымен қатар, баға белгілеу, кіріс саясатына, атап айқанда: бағаның өсуін және еңбекақыны тоқтата тұру

немесе шек қою (ауытқуына байланысты), несие-ақша жүйесінің көрсеткіштер өзгерістерін шектеу, квоталарды пайдалану және т.б..

Жанама әдіс – қаржылық және несие-ақша саясатының жанама шаралары, демеуқаржы (субсидия), экспортты ынталандыру, валюта шаралары.

Мемлекет бұл әдістерге жағдайға байланысты жүгінеді – көбінесе, реттеуші және бәсекелесуші күштер арасындағы арақатынастарға орай. Нақты нарықтың, шаруашылықтың жай-күйіне (конъюнктурасына) байланысты.

Бақылау – басқарудың функциясы

Кәсіпорындағы бақылау барлығы да қабылданған бағдарламаға, берілген бұйрықтарға және белгіленген қағидаларға сәйкес екендігін тексеру болып табылады.

Оның мақсаты – түзеу мен алдағы уақытта қайталанбауы үшін қателер мен жаңылысуларды атап өту.

Бақылау әр түрлі тұрғыдан бағаланады.

Әкімшілік тұрғысынан бағдарлама бар екендігіне, оның орындалып және уақыт шартына сай түзетіліп жатқандығына көз жеткізу керек.

Коммерциялық жағынан алғанда – кіретін және шығатын материалдар сан, сапа және күн бойынша дәлме-дәл бағаланатындығына, жабдықтау жолға қойылғандығына және т.б. көз жеткізген жөн.

Техникалық жағынан – операция барысын, олардың нәтижелерін, ерекшеліктерін, уақтылы жөндеуді, қызметкерлер мен машиналардың жұмыс істеуін қадағалау қажет.

Қаржылық жағынан – бұхгалтерлік кітап пен касса, ресурстар мен қажеттіліктер, қорларды пайдалану және т.б. бақыланады.

Сақтандыру тұрғысынан мүлік пен адамды қорғау шаралары дұрыс жүргізіліп жатқандығына көз жеткізу қажет.

Есептік тұрғыдан алғанда, құжаттар тез атқарылатындығын, олардың кәсіпорын жағдайын толық бейнелейтіндігін және ешқандай пайдасыз құжаттар немесе статистикалық мәліметтер кездеспейтіндігін анықтаған жөн.

Бақылау пәрменді болуы үшін оны уақтылы өткізу керек.

Бақылау – ұйымның өз мақсаттарына жетуін қамтамасыз ететін үрдіс.

Ол белгісіздік, алмағайып жағдайларда ерекше маңызды. Жасалатын жоспарлау мен межеленетін ұйымдастыру құрылымдары – басшылықтың алдағы уақытта көргісі келетін көріністері ғана. Шын мәнісінде көптеген сан қилы жағдай ойланған істің жүзеге аспауына кедергі келтіруі мүмкін. Зандардың, әлеуметтік құндылықтардың, технологияның, бәсеке жағдайларының және қоршаған ортаның өзге де өзгермелі шамаларының өзгеруі қалыптасқан шағында жүзеге асатындай жоспарларды біраз уақыттан соң мүлдем қол жетпейтіндей етуі мүмкін.

Басқару тұрақты түрде болып тұратын тағы бір фактор – кез келген ұйымдағы жұмыстың көбін атқаратын адамдар. Адам компьютер емес. Оларды мүлтіксіз дәлме-дәл орындалатын міндетке бағдарлауға болмайды.

Бақылау функцияларының бірі – дағдарысты ахуалдың пайда болуын болдырмау. Фирманың (кәсіпорынның) басы-қасында жүрген кәсіпкерлер бақылау функциясының маңыздылығын түсінгені абзал. Ал бақылау функциясы – мәселелерді анықтап, ұйымның іс-әрекетін соған орай бұл мәселелер дағдарысқа айналмай тұрып, түзетуге мүмкіндік береді.

Осыған орай, ұйым қызметінің нақ қай бағыты жалпы мақсатқа жетуге – табысты қолдауға ең тиімді мүмкіндік туғызғанын анықтау бақылаудың басты аспектілерінің бірі болып табылады.

Ең алдымен, бақылаудың басты ерекшеліктерінің бірі – ол бәрін қамтитындай болуы тиіс екендігін ескерген жөн. Бақылау тек қана менеджердің айрықша құзыреті емес. Әрбір басшы бақылау жұмысын атқаруға тиіс.

Жоспарлауды да, ұйымдық құрылымды құру да, мотивацияны да бақылаудан мүлдем бөлек деп қарастыруға болмайды. Шынында, іс жүзінде бұлардың барлығы осы ұйымдағы бақылаудың жалпы жүйесінің ажырағысыз бөліктері болып табылады.

Бақылаудың үш негізгі түрі бар: алдын ала, ағымдағы және қорытынды. Жүргізілу түрі бойынша бұлардың барлығы ұқсас, өйткені бір мақсатты көздейді, тек атқарылу уақыты жағынан ғана өзгешеленеді.

Алдын ала бақылау. Бақылаудың бұл түрінің негізгі құралдары – белгілі бір ережелерді, рәсімдерді (процедураларды) және мінез-құлық, тәртіп жүйесін жүзеге асыру (иә, нақ жүзеге асыру, құру емес). Ұйымдарда алдын ала бақылау үш басты ауқымда

– адам, материалдық және қаржылық ресурстарға байланысты қолданылады.

Адам ресурстары ауқымындағы алдын ала бақылауға атқарушыға аса қажетті іскер және кәсіби білім мен дағдыларды талдау арқылы қол жетеді. Көптеген ұйымдарда адам ресурстарын алдын ала бақылау оларды оқыту курсы барысында жалдаған соң да жалғаса береді. Алдын ала оқыту курсы жалданған еңбеккерлердің тиімді жұмыс істеу ықтималдығын арттырады.

Жоғары сапалы (бәсекеге мүмкіншілікті) өнімді нашар шикізаттан жасау мүмкін емес. Сондықтан, өнеркәсіп фирмалары өздері қолданатын материалдық ресурстарға (сапа стандарттарын жасау, заттай тексеру, қорларды қамтамасыз етуге және т.б.) міндетті түрде алдын ала бақылау орнатады.

Қаржы ресурстарын алдын ала бақылаудың маңызды құралы жоспарлаудың міндетті қызмет аясын жүзеге асыруға мүмкіндік беретін бюджет (ағымдағы қаржылық жоспар) болып табылады. Бюджеттер шығындардың шекті мәнін белгілейді және солайша қайсыбір бөлімге немесе ұйымға өзінің қолма-қол қаражатын түп-түгел түгесуге мүмкіндік бермейді.

Ағымдағы бақылау жұмыс жүргізу барысында тікелей жүргізіледі. Бағыныштылардың жұмысын жүйелі түрде тексеру, жұмысты жетілдіру жөніндегі ұсыныстар мен пайда болған проблемаларды талқылау межеленген жоспар мен нұсқаулардан ауытқуды болдырмауға мүмкіндік береді.

Ағымдағы бақылауды жүзеге асыру үшін басқару аппаратына кері байланыс қажет.

Кері байланыс жүйесі басшылыққа көптеген болжанбаған мәселелерді айқындап, өзінің мінез-құлық, тәртіп жүйесін түзеуге мүмкіндік береді.

Кері байланыс жүйесінің көмегімен бақылау ұйымды басқару теориясын табу болып саналмайды. Мұндай жүйелер – табиғаттың ең кең таралған құбылыстарының бірі.

Барлық тірі организм тіршілік ету үшін кері байланыс негізіндегі бақылау жүйесін қолданады ($t^0 - 36,6$).

Кері байланысты ұйымдастыру жүйелерінің мынадай құрылымы бар:

1. Мақсаттың болуы.
2. Сыртқы ресурстарды пайдалану.

3. Сыртқы ресурстарды ішкі пайдалану үшін өзгерту, түрлендіру.

4. Белгіленген мақсаттардан едәуір ауытқуларды тексеру.

5. Мақсатқа жетуді қамтамасыз ету үшін бұл бұрмалауларды түзеу.

Басшы-менеджер бұл жүйеге жүйелі түрде ықпал жасайды, оның мақсаттарына да, жұмысына да өзгерістер енгізеді. Басқаруда дәл сондай ашық типтегі жүйелер қажет, өйткені ұйымға көптеген өзгермелі шамалар әсер етеді.

Қорытынды бақылау. Қорытынды бақылау төңірегінде кері байланыс жұмыс орындалған соң ғана қолданылады. Не бақыланатын қызмет біткен соң бірден, не болмаса алдын ала белгіленген уақыт кезеңі өткен соң іс жүзінде алынған нәтижелер талап етілетіндермен салыстырылады.

Профессор Уильям Ньюменнің пікірінше, қорытынды бақылаудың екі функциясы бар.

1. Олардың бірі – бақылау, ұқсас жұмыстарды болашақта жүргізу деп болжанса, жоспарлауға қажетті ақпаратты басшылықтың ұйымдастыруына мүмкіндік береді. Іс жүзінде алынған және талап етілетін қорытындыларды салыстыра келе, басшылық жасаған жоспарлардың қаншалықты шынайы екендігін жақсырақ бағалау мүмкіндігіне ие болады.

2. Қорытынды бақылаудың екінші функциясы – туғызу. Егер ұйым басшылығы мотивациялық марапаттауларды нәтижеліліктің белгілі бір деңгейіне жетумен байланыстырса, онда бәлкім, іс жүзінде жеткен нәтижелілікті объективті түрде дәл өлшеу керек.

Бақылау процедурасында анық ажыратылатын үш кезең бар:

- стандарттар мен белгі-өлшемдерді (нақты мақсаттарды) жасау;
- жеткен нәтижелерді белгіленген стандарттармен салыстыру (болуға болатындай ауытқулар ауқымын болдырмау жүйесі – бақылау жүйесі стандарттардан айтарлықтай ауытқу болғанда ғана жұмыс істеуі тиіс);

- қажетті түзету іс-әрекетін жасау.

Менеджер мінез-құлық, тәртіптің үш желісінің бірін таңдауы тиіс:

- ешқандай әрекет жасамау;
- ауытқуларды жою;
- стандартты қайта қарау.

Тиімді бақылаудың сипаттамасы:

- стратегиялық бағытталу (ұйымның жалпы басым бағыттарын көрсету мен оларды қолдау);
- нәтижелерге орай бағдарлану (ақпарат жинау, стандарттар белгілеу мен кемелді мәселелерді анықтау);
- іске сәйкес болу (бақыланатын қызмет түріне сәйкес болу);
- бақылаудың дер кезінде жүргізілуі;
- бақылаудың икемділігі;
- бақылаудың қарапайымдылығы;
- бақылаудың үнемділігі;
- халықаралық деңгейдегі бақылау (ұйым шет елдерде өзінің бизнесін жасаған кезде).

Үшінші бөлім. Менеджмент

Негізгі сұрақтар

1. Басқару теориясының жалпы мазмұны
2. Нарық жүйесінің құрылуы мен жұмыс істеуінің негізгі шарттары
3. Нарықтық экономиканың жұмыс істеуінің бес іргелі мәселелері
4. Басқару ілімінің негізгі даму бағыттары
5. Басқару жүйесінің жалпы теориясы
6. Өндірісті басқарудың жүйелі тәсілдемесі
7. Кәсіпкерлік және менеджмент
8. Кәсіпкерліктің ерекше белгілері
9. Менеджмент әдістері мен ғылыми мектептері
10. Менеджменттік қызмет және оған қойылатын талаптар
11. Орта менеджментті бағалау және аттестациялау көрсеткіштері
12. Менеджменттің стратегиясы мен тактикасы
13. Бизнес категориясының мазмұны мен оның пайда болу ерекшеліктері
14. Бизнес және үкімет
15. Бизнесі ұйымдастырудың негізгі формаларына тән ерекшеліктер
16. Менеджмент және бәсекеге қабілеттілік жетістік
17. Нарық құрылымы мен тетіктері

18. Менеджменттің ғылыми әдістері мен қағидалары
19. Басқару әдістерінің жіктелуі
20. Менеджменттегі экономикалық әдістердің жалпы сипаттамасы
21. Экономикалық әдістер жүйесі
22. Басқару функцияларының мазмұны мен түсінігі, анықтамалары
23. А. Файоль және Ф. У. Тейлор бойынша басқару функцияларының жіктемесі
24. Рынок жағдайында іскерлік басқарудың жіктелуі
25. Басқару объектісі мен субъектісі тұрғысынан басқару функцияларының жіктелуі
26. Экономиканы жоспарлау басқару функциясы ретінде
27. Фирма ішіндегі жоспарлау
28. Ұйымдағы өзара қарым-қатынастың негізгі элементтері
29. Ұйымдық өкілеттіліктердің классикалық тұжырымдамасы
30. Ұйым басқару объектісі ретінде
31. Мотивацияның негізгі түсініктері мен тұжырымдамалары
32. Мотивацияның мазмұндылық теориялары
33. А. Маслоу бойынша қажеттіліктер иерархиясы
34. Мак Клелландтың қажеттіліктер теориясы
35. Герцберг теориясы
36. Күту теориясы және Виктор Врум моделі (үлгісі)
37. Әділеттілік теориясы және Портер-Лоулер моделі
38. Менеджменттегі шешімдер ролі мен түрлері
39. Шешім қабылдау әдістері
40. Басқаруда мәселені ұтымды шешу кезеңдері
41. Қабылданған басқарушылық шешімдерді бағалау мен ұйымдастыру фазалары
42. Ақпараттардың негізгі сипаттамалары
43. Ақпараттық жүйелер
44. Ақпаратты өңдеу және жинау әдістері
45. Басқару стилінің мәні және ерекшеліктері
46. Нәтижелі жетекші және жағдайлық тәсілдер
47. Бақылау басқару функциясы ретінде

Үшінші бөлім бойынша негізгі әдебиеттер

1. Бизнес и менеджер. -М.: Азимут Центр, 1992
2. Бердалиев К. Менеджмент. Лекциялар курсы, Алматы, Экономика, 2005.
3. Бердалиев К. Қазақстан экономикасын басқару негіздері Оқу құралы. Алматы, Экономика, 2001
4. Бердалиев К., Турсынбаева А. А., Саткалиева Т. С., Өмірзақов С. Ы. Менеджмент теориясы және тәжірибесі. Оқу құралы. Алматы, 2002.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебник. -М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1994
6. Горфинкель В. Я. Курс предпринимательства. -М.: ЮНИТИ, 1997
7. Глухов В. В. Основы менеджмента.-СПб.:изд.«Социальная литература», 1995
8. Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю. Экономикс. Принципы, проблемы и политика. -М.: Изд. «Республика», 1992
9. Мильнер Б. З. Организация программно-целевого управления. -М.: Наука, 1980
10. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Дело, 1992
11. Мухин В. И. Основы теории управления. Учебник. -М.: Экзамен, 2002
12. Рыночная экономика. Учебник. -М.: СОМИНТЭК, 1992
13. Семенов А. К. Методы системного анализа структуры народного хозяйства. -М.: Наука, 1974
14. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. -М.: Банки и Биржи. Изд. объединения ЮНИТИ, 1998
15. Теория управления социалистическим производством. Учебник. Под редакцией О. В. Козловой, 2-е изд. -М.: Экономика, 1983
16. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. -М.: 1996

Автократиялық басшы	жеткілікті билігі бар, сол арқылы орындаушыларға міндетті түрде өз билігін жүргізеді.
«Адамдық қарым-қатынастар мектебі»	басқару теориясының белгілі мектебі, жұмысшылар ортасының психологиялық және әлеуметтік факторларын зерттейді. Негізін қалаушы американдық ғалым Элтон Мэйо.
Айналыс	еңбек өнімдерінің ақша арқылы айырбасталуы, тауардың ақшаға, ақша тауарға айналуы.
Акционер	акция ұстаушы, басқалармен бірге акционерлік кәсіпорынның ортақ иесі.
Акционерлік қоғам	коммерциялық ұйым. Оның жарғылық капиталы белгілі акциялық топқа бөлінген. Акциясы бар қатысушылар акционерлік қоғамға тікелей әсер етуге құқығы бар.
Акция	иесінің акционерлік қоғамға қатысы барлығын растайтын және оған дивиденд алуды мүмкін ететін бағалы қағаз.
Ақша эмиссиясы	ақша белгілерін басып шығаруды ғана емес, айналыстағы қолма-қол және қолма-қол емес ақшаның барлық массасын ұлғайту.
Аукцион	көпшілік алдында кім бағасын асырса, артық төлем ұсынса, бұйым соған сатылатын бәсекелік сауда. Тауарлар мен басқа құндылықтарды сатуды ұйымдастыратын формасы.

Өртараптандыру	өзгеріс, әртүрлілі. Бұл жаңа сфераларға шаруашылық қызметін (жұмысты) енгізу. Мысалы, шығарылатын тауарлардың ассортиментін кеңейту, жаңа өндіріс қызметтерін көрсету. Нарықтық жағдайда кәсіпорындардың жаңа рынок аясына кіру, жаңа тауарлардың өз тұтынушыларын табу және бәсекеге қабілеттілігін арттыру.
Баға	тауар құнының ақшалай көрінісі.
Басқару	аламдардың бірігіп атқаратын қызметі келісімді болуына мүмкіндік туғызатын мақсатты әсер.
Басқару әдістері	белгіленген мүдделерге жету үшін қолданылатын тәсілдер мен құралдардың басқарушы субъектінің басқару объектісіне көрсететін ықпалы. Басқару әдістері мен басқару үрдістерінің айырмашылығы бар.
Басқару жүйесі	адамдардың келісіп бірге жұмыс істеуін қажет ететін әрекеттер жиынтығы. Басқаруды іске асыру буындарының жиынтығы және олардың өзара байланысы.
Басқару қатынастары	басқару процесіндегі адамдар арасындағы қатынастар, басқарудың объектілер арасындағы ерекше формасы. Басқару пәнінің объектісі, басқару қатынастар жүйесі ресми және бейресми деп бөлінеді.
Басқару өнері	жетістікке болмаса басқару тиімділігіне қол жеткізу үшін менеджердің жеке рөлін сипаттайтын басқару қызметінің кешені.
Басқару қағидалары	қандай теориялар, ілімдер, ғылымдар болса да солардың алғашқы негізі.

Басқару субъектісі	басқару жүйесінің бөлігі болмаса буыны. Басқару объектісіне әсер ету көзі. Екі түрлі белгілері бар: басқару объектісінің шегі (шекарасы) және басқару шешімі.
Басқару тиімділігі	басқаруды жетілдіруінің негізгі көрсеткіштерінің бірі. Бұл көрсеткіш басқару мен ресурстардың нәтижелерін салыстыру арқылы анықталады.
Басқару функциялары	басқарудың кез келген үдерісінің құрамды бөлігі. Негізгі басқару функциялары: жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, бақылау және үйлестік.
Басқару шешімі	менеджер немесе басқарушы жүйенің жасалған қызметі. Ол проблемаларды шешуге алып келеді, сөйтіп әлеуметтік-экономикалық жүйенің дұрыс жұмыс істеуіне әсер етеді.
Басқару шешімі	басқарылатын жүйенің объективті заңдар негізінде жұмыс істеуіне басқару объектісінің әсер етуі. Басқару үдерісінің негізі. Басқару деген - мәселе шешу.
Басқару шешімдерінің тиімділігі	басқару шешімдерін жүзеге асыру арқылы бір данаға жоспарланған шығындарға қол жеткізу дәрежесі.
Басқаруды ақпаратпен қамтамасыз ету	барлық басқару процесін тиімді өткізу үшін мүмкіндік беретін ақпараттық ресурстардың, құралдардың, әдістер мен технологиялардың жиынтығы. Оның ішіне басқару шешімдерін жүзеге асыру мен оны әзірлеу де кіреді.

Басқарудың құрылымы	ұйымды басқарудағы объект пен субъект арасындағы тұрақты байланыстар жиынтығы. Өртүрлі ішкі және сыртқы өзгерістер болғанда негізгі қасиеттерін сақтау. Құрылымның түрлі схемаларын, басқарудың классикалық және арнаулы үлгілерін қамтиды.
Басқарулық бақылау	басқару функцияларының бірі. Онсыз басқарудың басқа функцияларын іске асыру мүмкін емес. Нақтылы жағдайды дұрыс бағалауды қамтамасыз етеді және сол арқылы фирма жоспарының көрсеткіштеріне өзгерістер енгізіледі.
Басшылық стилі	басқарудың ерекше әдістерінің жиынтығы. Басқару стилінің үш түрі бар – директивті, демократиялық, либералдық.
Бәсекеге қабілеттілік	елдегі нақтылы салада және сырттағы елдердегі бір фирманың екінші фирмаға қарағандағы артықшылығы.
Бәсекелестік күрес	рыноқта бәсекелуші фирманы өзінің бәсекелестік артықшылықтарын іске асырудағы пайдаланатын әдісі.
Бейімделу	жүйе және оның бөлек элементтерінің сыртқы ортаның өзгеру жағдайларына лайықтануы.
Бизнес	жеке бастың пайдасын арттыруға бағытталған іс, кәсіпкерлік, коммерция, сауда. Бұдан басқа мемлекеттік, тұтынушылар бизнесі бар.
Бизнес-жоспарлау	кәсіпкерлік, инвестициялық жобаларды іске асыру үшін шаралар жүйесін әзірлеу процесі.
Билік	өкімет, өкім, әкімшілік жүргізу. Қазіргі жағдайға болмаса басқа адамдардың тәртібіне әсер етуге құқығы бар.

Болжау қағидалары	қағида теорияның қалыптасуының алғашқы негізі, адам тәртібінің ережесі. Болжау қағидалары: жүйелік, кешендік, үзіліссіздік, нұсқаулық, оңтайлық.
Бюрократиялық басқару стилі	менеджерлердің көне, ежелден қолданып келе жатқан жұмыс істеу әдістерінен кол үзбеуі, істі егжей-тегжей білуге ынталанбауы, мәселені шешуді созу, ағымдағы істерге орынсыз араласу және т.б.
Валюта	ақша өлшемі, яғни баға масштабы болып саналатын және елдің ақша жүйесінің негізіне алынатын алтынның, күмістің салмақ мөлшері. Ақша жүйесінің түрлері (алтын, күміс, қағаз ақша).
Валюта бағамы	әр түрлі шетелдік валюталардың белгілі бір ара қатынасы.
Дефицит	шығынның табыстан басым болуы, зиянға ұшырауы.
Дотация	жәрдем көрсетудің бір түрі.
Друкер Питер Ф.	америкалық экономист, социолог, басқару проблемаларының маманы, қазіргі менеджменттің «Өкіл әкесі». Негізгі еңбектері: «Басқару тәжірибесі», «Жаңа қоғам», «Рынок: қалай жетекшілікке шығу» және т.б.
Жоспарлау стратегиясы	жоспар деген ұғым латын тілінен аударғанда «бір қалыпты», «иілмелі» деген ұғымды білдіреді. Ол бір ойлаған мақсатты іске асыру, сол үшін әдістер мен көрсеткіштерді анықтау. Басқару функциясы ретінде объектінің ағымда және болашақта даму баламаларын таңдайды.

«Канбан» жүйесі	Жапониядағы логистика әдісімен әзірленген (фирма «Тойота») өндіріс пен жабдықтауды басқаратын жүйе. Бұл жүйе өнімнің жоғары сапасын, шикізат, материалдар және т.б. қорларды үнемдеуді қамтамасыз етеді.
Жүйелердің жалпы теориясы	күрделі жүйелердің жұмыс істеу заңдылықтарын зерттейтін ғылым. Жүйелердің жалпы теориясы, басқару және ұйымдастыру теориясының методологиялық негізі.
Жүйелі тәсіл	күрделі жүйелердің тұтастығы мен байланыстарын қарастыратын әдіс. Жүйелі тәсіл арнаулы ғылыми пән – «Жүйелердің жалпы теориясы». Оның мәні жүйені жөнге салу болып табылады.
Инвеститор	пайда табу мақсатымен өз еліндегі не шетелдегі белгілі бір кәсіпке капитал салушы адам, инвестиция енгізуші адам.
Индикативтік жоспарлау	экономиканы басқарудың мемлекет және мемлекет емес субъектілердің қызметі мен мүдделерін үйлестіретін тетік ретінде анықтауға болады. Оны барлық деңгейде өтіп жатқан үдерістердің сәйкестірілген, ойластырылған стратегиясы ретінде қарастыруға болады.
Интеграция	қайсыбір бөлімдердің немесе элементтердің біртұтас болып бірігуі.
Инфляция	қағаз ақшаның тауар айналымының керегінен артылып, айналыстың әр жерінде іркіліп қалуы, алтынға қарағанда қағаз ақшаның құлдырап құнсыздануы.

<p>Карнеги Дейл (1888-1955)</p>	<p>басқару бойынша, шетелдік өнері мен адам қарым-қатынастары саласындағы американдық белгілі маман. Басты еңбегі «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» («Достарды қалай игеру және адамдарға әсер ету» - К. Б.)</p>
<p>Квалиметрия</p>	<p>сапаның қандай дәрежеде екенін сан жағынан кешенді түрде өлшеп білумен байланысты болып келетін ғылымдағы жаңа бағыт (латынша «квали» сапа, қажет; грек тілінде – «метрео» өлшеу).</p>
<p>«Классикалық» мектеп (Басқарудың әкімшілік мектебі)</p>	<p>XX ғасырдың бірінші жартысындағы басқару ойды дамыту мектептерінің бірі. Бұл мектептің пайда болуын Анри Файольдың атымен байланыстырады. Файоль басқарудың негізгі қағидаларын бөліп көрсеткен. Ол қағидалар осы уақытқа дейін пайдалы.</p>
<p>Контроллинг</p>	<p>көпфункционалды бақылау. Жоспарлау, есеп, талдау, бақылауды оперативтік және стратегиялық басқарудың әдістер жиынтығы.</p>
<p>Конъюнктура</p>	<p>түрлі жағдайлар салдары; қалыптасқан жағдай, жағдайлық белгілі бір іске ықпал жасай алатын мүмкіндік.</p>
<p>«Қазақстан – 2030»</p>	<p>Қазақстанның ұзақ мерзімді қамтитын әлеуметтік-экономикалық даму стратегиясы. Қазақстан экономикасы мен оның басқару стратегиясында ерекше орын алады. Ол мақсаттарды, нақты бағыттарды анықтайды.</p>

Макроэкономика	экономикалық теорияның бөлімі. Онда экономика біртұтас жүйе ретінде зерттеледі, экономикалық саясаттың мақсаты қалыптастырылады және оларды іске асыру үшін экономикалық құралдарды анықтайды.
Маркетинг	нарықтың талабына сай, тұтынушылардың мейлінше сұраныстарын қанағаттандыруға бағытталған ұйымдар мен шаруашылық қызметтер жүйесі. Оны рыноктың барометрі деп те атауға болады.
Маслоу Абрахам (1908-1970)	американдық психолог, гуманитарлық-психологияның жетекшілерінің бірі. Иерархиялық қажеттілік теориясының авторы ретінде белгілі.
Мезоденгей	бұл деңгейге өндіріс ұйымның, технологияның әр түрлігімен байланысты өзіндік ерекшелігі бар салалар, аймақтар жатады.
Мемлекет басқарудың субъектісі ретінде	бірге қызметтес және қатынастағы адамдардың, қоғамдық топтардың, ұлттардың және қауымдастықтардың қосылып жасайтын қызметін реттейтін мекемелер мен ұйымдардың жиынтығы.
Мемлекеттік басқару	мемлекет функциясының түрі. Оның шеңберінде орындаушылық билік тәжірибе түрінде іске асады.
Менеджердің іскерлік этикасы	этика – жақсылық пен жамандық, қоғамдағы адамның өмір мақсаты деген ұғымдарға байланысты ілім және оның тәртібі (мінез-құлқы). Қойылған мақсатқа жету үшін кәсіпкер, менеджер, әр іскер адам идеалдар жүйесіне сүйенулері қажет.

Менеджмент	нарық экономикасының жағдайына және қажеттілігіне жоғары дәрежеде сәйкес келетін басқару үлгісі. Менеджменттің пайда болуы мен қалыптасуы еркін кәсіпкерлік, бәсекелік, экономикалық мотивацияларға байланысты. Менеджмент – басқарудың ең жақсы үлгісі, барынша тиімді.
Микродеңгей	басқаруда ең шешуші рөл атқарады. Ең төменгі деңгейдегі процестерді басқару (кәсіпорын, ұйым, мекеме, технология және т.б.). Түбінде қоғамның экономикалық бет-бейнесін жасайтын, заттай-материалдық құндылықтарды өндіретін өндірісті басқарту.
Миссия	ұйымның, кәсіпорынның, мекеменің не үшін құрылғанын анықтау үшін пайдаланылатын ұғым. Неге құрылғаны туралы философия, стратегиялық мақсат, ұйымның тағайындалу қағидалары. Атқарылатын міндетті іс, тапсырма.
Мотивация	адам қызметін басқару тәжірибесінде моти-вацияларын пайдалану. Мотивацияның әртүрлі тұжырымдамалары бар.
Номенклатура	ғылымның, өндірістің белгілі бір саласындағы қолданылатын атаулардың, терминдердің, өнімдердің тізбесі.
Ноу-хау	әртүрлі өндірістерді ұйымдастыруға қажет техникалық, коммерциялық және басқа білімдердің жиынтығы ретінде құжат түрінде дайындау.

Өкілеттіліктер	басқару шешімдерді қабылдау құқығы, менеджердің әрекетінде билікті іске асыру.
Өкілеттілікті табыстау	бір заңдылық құқығы бар адамның өз өкілеттілігін басқа бір адамға беру, ал ол адам оны өз жауапкершілігіне алу.
Өндіріс	қоғамның өмір сүруі мен дамуы үшін қажетті материалдық игіліктерді жасау процесі.
Өндіріс мен басқарудағы функциялар иерархиясы	жалпы түсінік бойынша функция - ол әртүрлі әрекеттердің, орындайтын қызметтердің жиынтығы. Соларды іске асыру барысында басқару мақсаттарына жету. Ұйымды пайдаланатын функцияларды үлкен үш топқа бөлуге болады: өндірістік функциялар; өндірістік функцияларды басқару, басқару қызметінің функциялары.
Өнім сапасы	қоғамның белгілі бір керегін қанағаттандыру мақсатында белгіленген техникалық шарттарға сай келетін бұйым қасиеттерінің жиынтығы.
Өнім стратегиясы	фирма не сатады, тұтынушы не сатып алады деген сауалға жауап беретін өнім сипаттамаларының жиынтығы. Стратегиялық басқару қағидалары бойынша өнім қажеттілікті қанағаттандырады, дамып келе жатқан құбылыс және бәсекелік күрестің негізгі құралы.
Өтімділік	фирманың активтерін, құндылықтарды қолма-қол ақшаға айналдыру қабілеті, активтер ұшқұрлығы.

Парадигма	тұжырымдаманың негізін қалайтын түйінді ой-пікір. Проблеманы қою, оларды түсіндіру және шешудегі алғашқы көзқарас.
Портер Майкл	Гарвард бизнес мектебінің профессоры, бәсекелер және бәсекеге қабілеттілік теориясының негізін қалаушы. Бәсекелестік қабілетіне әсер ететін факторларды анықтады (рынокқа кіру кедергілері, бағалық билік, тауар ауыстыру қаупі, шоғырландыру). Негізгі еңбектері: «Международная конкуренция», «Конкурентная стратегия: методика анализа отрасли и конкурентов» және т.б.
Портфельдік талдау	ұйымның, шаруашылық зонасының стратегиялық қызметтерінің жиынтығын қалыптастырудағы қолданылатын тәсіл. Негізгі төрт компоненттерді қамтиды: болашақ қызмет, бәсекелік артықшылықтар, синергизм, стратегиялық иілмелік.
Ресурстар	бір нәрсенің запасы, қайнар көзі. Табиғи ресурстар, қорлар, қаржылар, жұмыс күштері және т.б.
Нарық	тауар айналысының өрісі, сатып алу мен сату ісінің жиынтығы. Тауарлар ұсынысы мен тауарлардың немесе бір тауардың құнын өтей алатын сұраныс, керексіну. нарық теориясы ұдайы өндіріс теориясының құрамдас бөлігі болып табылады.

Самуэльсон Пол	көрнекті американдық экономист. Байлық және тұтыну, капитал, қаржы, макроэкономика салаларының маманы. Экономика бойынша Нобель премиясының иегері (1970 ж.).
Салааралық бәсеке	өз капиталынан көбірек табыс түсіру үшін, оны неғұрлым тиімді іске жұмсау үшін өндірістің түрлі салаларындағы бәсекелестердің өзара күресі.
Сапа жүйесі	сапаны жалпы басқаруды іске асыру үшін пайдаланатын ұйымдық құрылым, әдістер, үдерістер және ресурстардың жиынтығы.
SWOT (КӘМҚ)	төрт ұғымның бас әріптерінен құралған: күшті жағы, әлсіздігі, мүмкіндіктер, қауіптер). Бұл рыноктың макрожүйесі және олардың нақтылы мақсаттарын талдау әдісі.
Смит Адам (1723-1790)	экономист және философ, классикалық саяси экономияның негізін қалаушылардың бірі. Негізгі еңбегі «Исследование о природе и причинах богатства народов».
Стратегиялық бақылау	басқарудың негізгі функцияларының бірі. Оның негізгі мақсаты жоспарланған мүдде, көрсеткіштер, бөлінген ресурстар қалай пайдаланып, қандай нәтижелер алынып жатыр. Ұдайы бақылау арқасында болып жатқан ауытқуларды анықтау арқылы басқару процесіне әсер ету.
Стратегиялық басқару	бас бағытты анықтау, істі бас бағамға сәйкес ұйымдастыру, бас бағамды іске асыру үшін адамдардың мүддесі мен мотивациясын арттыру. Болжамды жоспарлаумен тығыз байланыстыру.

Стратегиялық менеджмент	менеджменттің бір түрі. Оның негізгі ерекшелігі болжағыштығы, мақсатқа бейімділігі, келешектілігі, стратегиялық бағдарламамен жұмыс істеу.
Стратегиялық талдау	болжау, жоспарлау. Болашаққа және белгісіздікке бағытталған басқарудың тиісті функциясы.
STEP (ӘТЭС)	төрт ұғымнан тұрады: социодемографиялық, технологиялық, экономикалық және саясаттық. Бұның бәрі талдаудың түрі. Ұйымның сыртқы жағдайын талдаудың бір түрі болып есептеледі. Оны болашақ стратегияға пайдаланады.
Сыртқы органы талдау	стратегиялық жоспарлау процесі. Сыртқы факторлардың және ұйымның мүмкіндігі мен қауіптерін анықтау.
Талдау	біртұтас нәрсені элементтерге бөлшектеу және кейін олардың арасында өзара байланыстар орнату. Бұл талдау арқылы сапаны арттырудың болжамын жасауға болады.
Тауар	еңбектің нәтижесі – өнім. Ерекшелігі – сатуға болмаса айырбастауға тағайындалған.
Тейлор Фредерик Уинслоу (1856-1915)	менеджменттің ғылыми мектебінің негізін қалаушы, американдық инженер-тәжірибеші және менеджер. Еңбекті ғылыми ұйымдастыруға ерекше көңіл бөлген. Еңбекті ұйымдастырудың көптеген проблемаларын өндіріс үдерісінде зерттеген.
Технология	белгілі бір өндіріс процесін іске асыру, материалдар мен бұйымдарды өңдеу әдістері жөніндегі білімдер жиынтығы. Жаңа технологияларды енгізу.

Тұжырымдама	ғылыми көзқарастық жиынтығы, түйінді жағдайлардың (ой-пікір, қағидалар) кешені. Олар әрбір құбылыстар мен жағдайлар туралы түйін жасауға, тереңірек түсінуге мүмкіндік береді.
Тұтынушы	басқа кәсіпорын шығарған белгілі бір өнімді пайдаланушы адам, не ұйым.
Ұдайы өндіріс	өндіріс процесінің үздіксіз жаңаланып, қайталанып отыруы.
Ұйымның өмірлік циклы	ұйымның қызмет істеу мезгілінде өтетін кезеңдердің жиынтығы: «дүниеге келуі», «бала шағы», «жастық», «кемеліне келу», «қартаю», «қайта даму». Әр кезеңдегі ұйымның функциялары мен міндеттері.
Файоль Анри (1841-1925)	Франциялық зерттеуші және классикалық әкімшілік басқару мектебінің негізін қалаушы, менеджмент саласының белгілі маманы. Ол XX ғасырдың бірінші жартысындағы аса көрнекті европалық ғалым. Бас ғылыми еңбегі «Общее и промышленное управление» (1916ж.) – «Жалпы және өнеркәсіптік басқару» (К.Б.) – бұл еңбегі ғылыми менеджмент теориясына бағасы жоқ қазына деп бағаланады.
Венчурлық фирма	ғылыми зерттеулермен, инженерлік жобалар әзірлеумен және оларды несиелеумен айналысатын шағын және орташа инвестициялық фирма.

Фирма стратегиясы	фирма стратегиясы анықтамаларына мыналар жатады: ағымдағы стратегияны анықтау, бизнес портфеліне талдау жүргізу, фирманың стратегиясын талдау, тандап алған стратегияны бағалау.
Фирманың бәсекелік қабілеті	фирманың артықшылықтары. Оның бәсекелестігі мыналармен анықталады: шығын көлемі, тауардың айырмашылық қасиеттері, технологияны игеру дәрежесі; сату дәрежесі, белгілігі (имидж).
Фирманың экономикалық стратегиясы	фирма дамуының негізгі мүдделеріне қол жеткізетін ережелер және әдістер жиынтығы. Бұл стратегияның түрлері көп: тауарлық, бағалық, сапалық. Өндіріс шығындарын азайту және т.б.
Функция	а) менеджментте – басқару үдерісінің сатылары (стратегиялық маркетинг, жоспарлау, үдерістерді ұйымдастыру, есеп пен бақылау, мотивация және реттеу);
	б) талдауда және болжауда – негізгі нәтижелер (баға, өзіндік құн, негізгі қорлардың тиімділігі, еңбек өнімділігі, т.б.).
Харизма	ерекше қабілеттік мүмкіндіктері, даналығы, жеке басына тән сенімділігі бар, болашақты болжай алатын қасиеті бар адамды харизматикалық дейді. Оған басқару, билік жүргізу оңай. Харизма билікті ұйымдастырудың ерекше типі.

Шығындар	ұлғаймалы ұдайы өндіріс процесін қамтамасыз ету үшін жұмсалатын материалдық, еңбек ресурстары, қаржылық, табиғаттық, ақпараттық және т.б. ресурстар шығыны.
Экономикалық әсер	ұйымдық-техникалық шараларды енгізудің нәтижесінде алынған үнем мен соларды дайындауға жұмсалған шығындардың айырмашылығы.

МАЗМҰНЫ

Кіріспе.....	3
I БӨЛІМ. СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ	
1. Стратегиялық менеджменттің теориялық негіздері.....	6
2. Стратегиялық менеджменттегі талдау әдісі.....	24
3. Бәсекелестік артықшылықтардың стратегиясы.....	31
4. Маркетинг стратегиясы.....	38
5. Өнім және әртараптандыру стратегиясы.....	40
6. Жоспарлау стратегиясы және стратегияны іске асыру.....	42
7. Бақылау және адами ресурстарын пайдалану стратегиялары.....	45
8. Басқарудағы қайшылықтар.....	47
9. Корпоративтік стратегиясы.....	55
10. Фирма стратегиясы.....	57
11. Сапаны көтеру стратегиясы.....	59
12. Бағаны басқару стратегиясы.....	70
13. Бірінші бөлім бойынша негізгі сұрақтар.....	73
14. Бірінші бөлім бойынша негізгі әдебиеттер.....	74
777	
II БӨЛІМ. ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ	
15. Экономикалық егемендік жолындағы алғашқы стратегиялар.....	76
16. Қазақстандағы кәсіпкерлікті басқару стратегиясы.....	85
17. Қазақстанда аймақтық басқару стратегиясы.....	93
18. Өтпелі кезеңдегі Қазақстан экономикасын стратегиялық басқару шараларының жүйесі.....	102
19. Қазақстанда экономикалық дамудың негізгі стратегиялары.....	110
20. Республиканың 2020-шы жылға дейінгі стратегиялық даму жос пары.....	121
21. Қаржы құрылымдарының стратегиясы.....	124
22. Екінші бөлім бойынша негізгі сұрақтар.....	138
23. Екінші бөлім бойынша негізгі әдебиеттер.....	140
III БӨЛІМ. МЕНЕДЖМЕНТ	
24. Басқару ілімінің дамуы.....	142
25. Басқару ғылымының мазмұны мен әдісі.....	150
26. Басқарудағы жүйелі тәсілдеменің негіздері.....	156
27. Экономикалық басқарудағы кәсіпкерлік қызмет.....	169

28. Менеджмент басқару жүйесінің қызмет түрі ретінде.....	177
29. Бизнес жүйесі және басқару.....	191
30. Нарық пен бәсекелестік басқару жүйесінде.....	199
31. Басқару әдістерін жіктеудің ғылыми негіздері.....	209
32. Басқарудың экономикалық әдістері.....	213
33. Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістері.....	220
34. Басқарудың ұйымдастыру-басқарушылық әдістері.....	223
35. Менеджмент функциялары.....	228
36. Өзара әрекет жасауды ұйымдастыру және өкілеттіктер.....	236
37. Менеджменттегі мотивация теориялары.....	242
38. Басқарудың ақпараттық негіздемесі.....	251
39. Менеджменттегі шешімдер теориясы.....	262
40. Басшылық стилі.....	274
41. Реттеу мен бақылау басқарудың функциясы ретінде.....	285
42. Үшінші бөлім бойынша негізгі сұрақтар.....	292
43. Үшінші бөлім бойынша негізгі әдебиеттер.....	294
44. Стратегиялық менеджменттің қысқаша түсініктемелері.....	295

