1. ДәрісСтратегиялық басқарудағы жүйелі ситуациялық тәсілдер.

**Дәрістегі қарастылатын сұрақтар:**

1. Стратегиялық басқарудағы жүйелі ситуациялық тәсілдер
2. Ситуациялық тәсілдер ерекшелігі

**Дәріс мақсаты-** докторанттарғастратегиялық басқарудағы жүйелі ситуациялық тәсілдердіталдауды талқылау және тұжырымдау

Өндіріс пен капиталдың шоғырлануының күшеюі, манополистік топтар арасындағы бәсеке күресінің күрт шиеленісуі, ғылыми-техникалық прогрестің жоғары қарқыны басқаруды жетілдіру жұмысында ұйымдық проблемаларды бірінші орында қойды. Техникалық тұрғыдан күрделі өнімдерді шығаратын американдық және жапондық ірі компанияларды салыстырмалы талдағанда, тек негізгі өндірісті автоматтандыруды инвестициялаудан гөрі, мамандықты арттыру мен ұйымдық басқару құрылымдарын жетілдіруді инвестициялау анағрлым тиімді болатындығын көрсетті.

Орталықтан басшылық етуден гөрі, пайда табатын орталықтардың, бөлімдер мен кәсіпорындардың правосымен жауапкершілігін ұлғайту – АҚШ-тағы шаруашылық өмірде елеулі құбылыс болды. Осының нятижесінде компанияларда жаңа бөлімшелер құрылды, бөлімше топтарының қызметін үйлестіретін арнайы жоғарғы басқарма енгізілді, штабтың органдар корпорацияның жоғарғы басшыларына қызмет көрсетуге көбірек көңіл бөле бастады, төменгі буындарда функциялық қызметтерді толық орталықтандыру жүргізілді.

Дракер “федералдық принцип” деген ұғымды енгізді, мұндай орталықтандыру өнеркәсіптегі ірі ұйымды жөнге салудың жаңа принципі болып саналады, әрі орталықта ұйымның бір бөлігі де “жоғарғы басшының функциясын орындай алады”.

Дракердің ойынша “федералдық принципті” бірте-бірте қолдану мынаған негізделген: жоғарғы басшы кәсіпорынның ең басты мақсатын айқындайды, адам ресурстарын ұйымдастырады, болашақ әкімдерді таңдайды, сынайды, және даярлайды.

Дракердің пікірінше, ұйымдастырудың федералдық принципі: 1) жоғарғы басшының өзінің тікелей қызметімен шұғылдануына мүмкіндік береді; 2) жердей жердегі “жоғарғы басшының қызметінің” және оның проблемаларын түсінуге және жоғарғы басшының шешімдерін “жергілікті деңгейде” ойдағыдай орындауға ықпал етеді; 3) еңбек өнімділігін әділ бағалауға қолайлы жағдай жасайды. /10/.

Көптеген американыдқ компаниялар басқаруды ұйымдастырудың федералдық принципіне көшті. Осы мақсатта ірі компаниялардың арасында, пайда мен зиянға толық жауап беретін жартылай автономды немесе автономды бөлімшелер құрды. Осы бөлімшелерге өндірістік өткізу қызметтерін ұйымдастыру жөніндегі барлық жауапкерілік жүктеледі. Әрбір бөлімше өз қызметін толық қаржыландырады, коммерциялық негізде кез-келген ұйыммен серіктестік қатынас орнатады.

Американдық көптеген мамандардың пікірінше, ең қиын және көмескі проблемалардың бірі компанияларға ұзақ мерзімді саясат белгілеу, яғни ғылыми зерттеулер мен ізденістерді жүргізу. “Болашақта қандай өнімдерге бейімделу, зерттеулерге бөлінетін күрделі қаржы қандай мөлшерде болады, мұның қаіп-қатері қандай дәрежеде? ”

Америкадағы университеттер мен ғылыми орталықтарда кибернетикалық сессиялар деп аталатынды көп айтады.

Бұл – ғылыми салада идеяны тез тарату және жинаудың жаңа тәсілі.

Бұл тәсілдің авторларының (Р. Холл және Р. Диксон), сондай-ақ оны қолданушылардың түсіндіруінше мұның мәнісі мынада:

* кез-келген ғылыми проблемалар бойынша, оны жан-жақты талқылайтын мамандардың бірнеше тобы құрылады.
* әрбір тоб үшін бұрын сұрақтар белгіленіп, сол бойынша пікір алысып, жаңа идеялар айқынданады.

Аталған тәсіл әртүрлі орталықтар мен компанияларда пайдаланылады. “Кибернетикалық сессияларда” басшылар мен оларға бағыныштылар өздерін едәуір еркін сезінеді: проблемаларды шешу ортақ міндетке айналады.

“Ми шабуылы” әдісі кеңінен қолданылып, мұнда қысқа мерзімде ғалымдардан құралған арнайы команда нендей бір проблемаға “шабуылдап”, қажетті шешімді табады.

Соңғы жылдары басқарудың бағдарламалық – мақсаттық құрылымына ауысу кең етек алды. Мұндайда компанияларда, ғылыми орталықтарда әр түрлі қызмет түрлерін үйлестіріп, біріктіреді де оларды бір мақсатқа бағындырады. Осындай жолмен американдық мамандар басқарудың “тікелей” және “көбейу” байланыстарын, орталықтандыру мен орталықтан тыс жүргізуді тиімді үйлестіру проблемасын шешуге тырысты.

Бағдарламаның басшылардың міндеті – көлбеу басшылық жасап, барлық бөлімшелердің – зерттеуден өнім тапсыруға дейінгі барлық қызметті бағындыру, нақты жобалар мен бағдарламаларды орындау.

Мақсаттық бағдарламаларды басқару жөніндегі бүкіл жұмысқа жетекшілік ететін арнайы комитеттер жоспарларды, нақты жобаларды бекітеді, оларды орталықтан басқаруды жүзеге асырады. Олардың міндетіне жобаның иесін белгілеу, әртрлі бөлімшелерден жобалардың өтуіне байланысты компания қызметінің ауқымын үйлестіру, жобаларды шолып шығу, нәтижесін бағалау және орындалу дәрежесін айқындау, бөлімшелерді дау – жанжалды жою жатады. Матрикалық ұйымдастыру ауқымында басқарудың “жаңалық енгізу” формасы енгізіледі. Бұл форманың пайда болу себебі мынада: функционалдық және салалық қызмет пен басқару, негізінен алғанда күнделікті жұмыспен шұғылданатығындықтан өнімдерге, техникаларға, технологияларға үнемі жаңалық енгізуге, мүлде жаңа өнімдерді ойластыруға мүмкіндігі бола бермейді. Қызметтің бұл түрі функционалдық құрылым аясында бірте-бірте оқшауланды.

Бұл саладағы соңғы қадам, тиісті өкілеттілігі бар автономның органдар (жаңалық енгізу басқармасы) құру болды. Мұндай да жаңа өндіріс пен өнімді игеру күнделікті шығарылатын бұйымдар арқылы жүзеге асырылады. Өкілеттілік пен ресурстарды шоғырландыру жаңа кең орындарын өнеркәсіптік жолмен игеру мерзімін қысқартуға, әрі оларға қажетті тұтынушыларды айқындауға мүмкіндік береді.

Соңғы жылдары американдық бизнес психологиясында өзінің жетекшілігі үшін күресу, позитивтік өзгеріске әзір тұру жағы байқалады. Мұндайда негізгі проблемалар – жаңа рыноктар іздестіру, басқару құрылымын бюрократтықтан арылту, өндіріске басқару стилін жаңарту. АҚШ-та шамамен 20 ж. бұрын дара басшылық стилі үстемді етті. Американдық фирмалардың ұйымдық қызметінде қазіргі кезде де қатаң тәртіп, сөзсіз бағыну орын алған.

“Американдық менеджмент ХХІ ғ. табалдырығында” кітәбінің авторлары былай деп атап көрсетеді: “көптеген американдықтардың өзгеіріске ықыласы мен әзірлігі бар. Басшылар мен қызметкерлердің жаңа өкілдерінің арасында өз жұмысын үнемі жақсартуға тырысатындар, сол үшін белсене күресетіндер баршылық. Олар бірінші класты тауарлар мен қызмет түрлерін көрсетуге ықыласы”.

**Жапондық менеджмент.**

Басқарудың жапондық типінің түрлері. Шонбергер Р. пікірінше, басқарудың жапондық типінің базалық принциптерін төрт топқа бөлінеді. Бірінші-корпорациямен жұмыскерлердің өз корпорациясына ерекше тәуелділігі, фирмаға берілгендігі және оның мүддесі жолында жан аямайтындығы үшін едәуір қолайлы жағдай мен уәде беруі.

Екінші топтағы принциптерді дара басшылықтан гөрі ұжымдық басшылыққа көбірек көңіл бөлуі, корпорациядағы адамдарды фирма ішінде үнемі көтермелеу, істейтін қызметіне қарамастан жұмыскерлерді тең правода қарау деп тұжырымдауға болады.

Үшінші топқа- фирманың жұмыс істеуін қамтамасыз ететін үш негізгі күшке-басқарушыға, басқа жұмыскерлерге және инвесторларға ықпал ету мен көңіл бөлу баянысын ұтымды ұстау жатады.

Төртінші топқа-әртүрлі фирмалар мен-іскер әріптестер мен, соның ішінде ең алдымен өнімді тапсырушылармен және сатып алушылармен алуан түрлі байланыс орнату әдісін қалыптастыру жатады. (12)

Қазіргі жапониядағы басқаруды американдық менеджеризім мен жапондық традиционализімнің қоспасы деп түсінуі қажет. Жапондықтар өздерін американдықтардың шәкірті ретінде есептей отырып, менеджменттің барлық белгілі концепцияларын мұқиятзерттеді, әрі өзіне сай етіп құра білді.

Жапон эканомикасының жетістігі басқарудың әлеуметтік-кәсіптік саланың қызметіне негізделген. Мұны менеджерлер деп атайды.сонымен қоса Жапонияда менеджерлер тобын жинақтау практикасы кәп жағдайда ұлттық сипатының ерекшеліктеріне негізделген, мұнда топтың психалогия басты рөл атқарады.

Нағыз жапондық фирма пирамида түрінде ұйымдастырылған. Оның құрылымында үш деңгей болады: жоғары әкімшілік (КЭЙЭЙСЯ); орта басқару буыны (КАНРИСЯ), бұған бөлімше меңгерушісі БУТЕ жатады; әрі қарай-басқармадағы қарапайым жұмыскерлер (ИППАНСИЯ).

Фирма басшылығы-директорлар кеңесі- басқарудың жоғары деңгейі болып саналады. Кеңес, президент, вицепрезидент, директор-орындаушылар. Директорлар кеңесіне сайланғандардың барлығы фирмада белгілі бір бөлімшелерді басқарады.

Жапондық корпорацияларда басқарудың ұйымдық құрылымы, әдетте функционалдық принціппен: көлбеу және тікелей байланыспен құрылған. Көпшілік жапондық компанияларда икемді құрылымдық схема бар, қазіргі жағдайда мұның өзі бағалы үлес болып саналады.

**Жапондық менеджмент ерекшеліктері. Қызметшілерді басқару.**

Басқарудың жапондық стилі-бірегей. Жапондық стилге тән нәрсе- басқарудың Коноске Мацусити принципі. Оның ең бастысы қызметшілерді басқару принципі.

Жапонияда тек Мацусити ғана эканомикалық механизмнің түйінді элементі ретінде адамдармен қарым-қатынас жасаудың барлық нәзік жақтарын терең, жан-жақты зерттеу қажеттілігін мойындады.

Мацусити идеясы бойынша жапондық басқару жүйесінің үш түрі қалыптасқан: адам-қаржы-технология. Технология тәуелділік жағдайда, ал бірінші орында – қызметшілер.

“Мацусити дәнки” компаниясында жұмыскерлерді даярлау жүйесі, біріншіден, кәсіптің білімді оқытудан, екіншіден, фирмалық мінез-құлық кодексін игеруден тұрады. Сосын арнайы сабаққа қатысып, онда оларға былайша сендіреді. “Егер сен кездейсоқ қателік істесең, фирма сені кешіреді. Егер сен фирманың моральдық кодексінен тайсаң, саған кешірім жоқ”.

Жапонияда қызметшілерді басқару нақтылық, көбінесе дәстүрлі тәсілдерімен жүзеге асырылады. Оның ең бастылары: жұмыскерлерді ұзақ мерзімге, өмір бойы жолдау, жасына қарай еңбек ақы төлеу және қызметін жоғарлату болып саналады.

Басқарудың барлық құрылымында топ маңызды ұйымдық элемент болып саналады. Жапондық басқару жүйесінде топтың ынталандыру және топтың жауапкершілік айқын сипат алады. Мұнда топтар ресми бөлімше, яғни ұйымның штаттық құрылымдық компоненттері ретінде ғана емес, ресми емес, уақытша бөлімше мәселен сапаны бақылайтын топ ретінде құрылуы мүмкін. /13/.

Жапон кәсіпкерлері Сетоку ханзаданың конституциясында – жапондық бірінші заң құжатында көрсетілген көне қауымының негізгі моральдық принципіне көңіл бөледі. Онда “үйлесімділік – бәрінен де жоғары”, деп жазған.

Жапон кәсіпорындарында жұмысшы тобында 4-6, кейде одан да көп жұмысшы істейді. Ең қолайлысы 10-20 адам болып саналады. Мұндай топқа тығыз байланыс орнату, еңбек операцияларын бірлесіп орындау қамтамассыз етіледі.

Жапондықтарда ұтымдық еңбек әрекеті шағын топтардың күш – жігері арқылы қалыптасады.

Жапонияда сапаны басқару фирмадағы барлық жұмыскерлер мен бөлімше қызметкерлердің міндеті — өнім сапасын жан-жақты басқарудың түп негізі осында. Жапондық тәсілде сапаны басқаруы жаппай қатысуы көзделген.

Шешім қабылдаудың жапондық жүйесі ұлттық дәстүрлерге жапондық этнопсихологиялық ерекшеліктеріне оларды әлеуметтік құндылығына негізделген. Жапонияда шешім қабылдаудың елеулі ерекшелігі – келісу принципі. Европалықтардың  шешім қабылдау тәсілінен айырмашылығы – жапондықтар әуелі мәжілістер мен ресми емес келіссөздер де түйінді мәселелерді көпшілік дауыспен шешіп алады. Олардың пікірінше, мұндай процедура бірауыздылыққы келісіп әрекет жасауға әрекет етеді. Жапонияда жасының үлкендігіне қарай ақы төлеу қабылданған, оны “НЕНКО СЭЙДО” деп атайды.

“Менеджмент интернейшнил” компаниясының президенті Масакучу “қазіргі самурайлар қоғамы” кітабында жұмысшының фирмамен келісім жасауы отбасындағы тіршілік қарым-қатынасына ұқсайтындығын атап көрсеткен. Жұмысқа жаңадан орналасушының міндеті: “барлық күш-қайратын еңбекке жұмсау”.

**4 кесте. Жапондық және американдық басқару модельдерінің ерекшеліктері.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Жапондық модель** | **Американдық модель** |
| Басқару шешімі ұжымда бірауыздан қабылданады.  Ұжымдық жауапкершілік.  Басқарудың стандартсыз икемді құрылымы.  Бақылауды ұйымдастырудың бей-ресмилігі.  Жұмысты баяу бағалау және қызметінің жоғарылауы.  Басшының негізгі критериі – қарамағындыларды дұрыс үйлестіру және бақылай білу.  Топқа басшылау етуді ұйымдастыру.  Ұжымдағы үйлесімдікке және ұжымдағы нәтижеге жетуді басқаруды бағалау.  Қарамағындағылар мен жеке бейресми қарым-қатынас орнату.  Жасының үлкендігіне және жұмыс стажына қарап қызметін жоғарлату.  Әмбебап типтегі басшыларды даярлау топ жұмысының көрсеткіші қызмет стажы т.б. бойынша еңбек ақы төлеу. | Шешім қабылдаудың дербес сипаты.  Дербес жауапкершілік.  Басқарудың қатаң ресми құрылымы.  Бақылау процедурасының нақты ресмилігі.  Басшының жекелей бақылау.    Басшының басты қасиеті профессионализм және инициатива.    Жеке адамға басшылық етуге ұйымдастыру.  Жеке нәтижелер бойынша басқаруды бағалау.    Қарамағындағылармен ресми қарым-қатынас орнату.  Жеке нәтижелеріне негізделген іскерлік мансабы.  Тар мамандықтағы басшыларды даярлау, жеке жетістіктері бойынша еңбек ақы төлеу. |

Қазақстан Республикасының дамуының қазіргі сатысы экономика мен қоғамды өзгертуде өте кұрделі мәселелер пайда болуымен сипатталады. Елде нарық қатынастарын дамытуға бейімдейтін стратегиалық бағыт басқару жүйесін ең алдымен үйымды басқару жүйесін жетілдіруді қажет етеді. Бұл жерде ұйым қатиарына қоғамға, оның мүшелеріне, түгынушыларға қажетті өнім өндіретін, белгілі жұмыс және қызмет қызмет көрмететін үйымдар жатады.

Қазақстанның қазіргі жағдайындағы әлеуметтік экономикалық жүйелердің қиын және жантақгы ауысу процессі барысында үйымның калыптасуы мен тиімді қызмет етуінің кешенді негіздеудің маңызы зор. Үйымның басқару кұрылымына қойьшатын жаңа талаптарды рыноктың қатынастар, кәсіпкерлік белсенділік, әртүрлі меншік формаларына өту, мемлекеттік реттеу мен басқару функцияларының өзгеруі қойып отыр. Ғылыми негізделген принциптерге сүйеніп құрылған тиімді ұйымдар мен басқару табысты экономикалық реформаларды жүзеге асырудың басты шартына айналды. Өнімдер мен қызметтер бәсеклестілігі айтқанды үйымды басқарудың формалардың, әдістердің және құрылымдардың бәсекелестілігне айналды. Әрбір ұйымның тиімді қызмет етуі, қойылған мақсаты мен миссясын орындау, стратегиясының жүзеге асырудың маңызды шарты —  
сыртқы орта өзгерістеріне бейімделген, қазіргі тенденцияларды ескере отырып қалыптастырылған басқару құрылымы.

Басқару құрылымын зерттеу ұйымдарға деген тәсілдемелерді, көзкарасты өзгертіп, оларда жүріп жатқан процестерді реттеу мәнін түсініп, олардың рыноктың кщынастарға бейімделуін тездетеді.

Қазіргі уақытта маңызды мәнге үйымның қызмет ету процестерін байланастыратын қазіргі заманғы ақпараттың жүйелер ролі ие. Үйымның баскдру құрылымдары осы қажетті акдратты қабылдауды мейілінше максимизациялайтын, баскару шешімдерді қабылдауда, жүзеге асыруда және бақылауды жылдам және реактивті болу керек. Басқару құрылымдары қажетті ақпаратты керекті уақытта, белгілі формада, камтамасыз ету керек.

Осы мағынада әрбір үйымның басшысының міндетті ұйымныңғи мақсатты мен тапсырмаларына толық сәйкес келетін, сонымен қатар оның ішкі және сыртқы факторларына әсер ететін мейілінше дүрыс құрылымды тандау.

Ұйымдастыру – құқықтық  құрылымы  бойынша  Алси  фирмасы  жабық  акционерлік  қоғамға  жатады.  Басқару  құралымын  иерархиялық  басқару  түріне  жатқызамыз,  яғни  тапсырыс  біртіндеп  бас директордан  керекті  бөлімге  дейін  жеткізіледі.

**Ұсынылатын әдебиеттер тізімі:**

**Ұсынылатын әдебиеттер тізімі:**

1.Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті мемлекет. Біртүтас ұлт. Берекелі қоғам."-Нұр-Сұлтан, 2022 ж., 1 қыркүйек

2.Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.

3. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23 қарашадағы №416 -V ҚРЗ

4. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы

5. Қазақстан Республикасының жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы

6. Жатканбаев Е.Б. Государственное регулирование экономики: курс лекций. – Алматы: Қазақ университеті, 2021 – 206 с.

7. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ -М.: Юрайт, 2021-469 с.

8. Макарова В.Л. Многомерный статический анализ, эконометрика и моделирование реальных процессов М.: ЦЭМИ РАН, 2021-129 с.

9. Роберт Грант Современный стратегический анализ- Санкт-Петербург: Питер, 2018-672 с.

10. Понкин И.В. Теория государственного управления -М.: Инфра-М, 2021-529 с.

11. Прудников А.С. Местное управление в зарубежных странах -М.: ЛитРес, 2022-272 с.

12. Рой А.М. Основы государственного и муниципиального управления-Санкт-Перетург: Питер, 2019-432 с.

13.Станислав Липски: Основы государственного и муниципального управления-М.: КноРус, 2021-248 с.

14. Тараканов А.В., Скринченко Б.Л. Основы государственного и муниципального управления-М.: КноРус, 2022-341 с.

15. Угурчиев О.Б., Угирчиева Р.О. Основы государственного и муниципиального управления-М.: РИОР, 2022 -378 с.

16.Чихладзе А.А., Ларичева Е.Н. - Местное самоуправление в единой системе публичной власти-- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. - с. 343.

**Қосымша әдебиеттер:**

1. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.
2. Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.
3. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы  – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.
4. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж   
   Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 487 б.
5. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.
6. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.
7. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.
8. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б.

9. Шваб, Клаус.Төртінші индустриялық революция = The Fourth Industrial Revolution : [монография] - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018- 198 б.

10. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

11.Мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілер лауазымдарның тізілімін бекіту туралы// ҚР Президентінің 2021 жылғы 20 сәуірдегі №560 Жарлығы

12. Президенттік жастар кадр резерві туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 мамырдағы №580 Жарлығы

13. ҚР қалалық және ауылдық билік деңгейлерінің дербестігі мен жауапкершілігін кеңейту мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы// ҚР Президентінің 2021 жылғы 30 маусымдағы №60-VIIҚРЗ

Ғаламтор ресурстары:

1. https://www.kaznu.kz

2. https://adilet.zan.kz › kaz