6 Дәріс Дағдарысқа қарсы басқарудағы стратегия және оның маңызы

Сұрақтар:

1. Дағдарысқа қарсы басқарудағы стратегия және оның маңызы
2. Дағдарыс стратегиясының экономикалық тиімділігі

 Стратегия – бұл негізгі бір мақсатқа жету үшін қорлардың пайда болатын мәселенің, яғни іс-әрекеттің басты бағдарламасы. Стратегиялық басқару кәсіпорынның жеке қорларын әртүрлі қа- терге қарамастан сырқы ортаға шығарып стратегиялық шешім- дерді қабылдау және іске асыру болып табылады. Ол өткенді және болашақты байланыстыратын бір уақытта дамытуға жол бастайтын уақыт жібі болу керек. Жалпы түрде стратегия биз- нестің тиімді іскерлік тұжырымдамасы болып анықталуы мүмкін. Жоспарлауды төрт сатыға бөледі:

Бюджеттеу

Ұзақ мерзімді жоспарлау

Стратегиялық жоспарлау

Стратегиялық менеджмент

Қазақстандық экономиканың нарықтық қатынастарға өту жылдарында көптеген кәсіпорындар мен ұйымдар қаржылық-шаруашылық қызметпен байланысты проблемаларға кезігіп, төлем қабілетсіздік жағдайына тап болды, сондықтан ұйымдағы дағдарысқа қарсы стратегияны әзірлеу аса маңызды рөлге ие болып отыр.

Мәселенің өзектілігі. Қазақстанның экономикалық дағдарысы – бұл көп аспектілі құбылыс, қарама-қайшылықтар кешенінің көрінісі; оның алдын-алуының дайын рецепті жоқ, сондықтан ұйымның дағдарысқа қарсы стратегиясын, жаңа тәсілдерді, және тұжырымдамаларды қайта қарастыру қажет.

Жалпы дағдарыстың барлық себептері өзара тығыз байланысты және себеп-салдарлы байланыстар кешенін білдіреді. Мұндай проблемалар кешенін өндірісті дамыту мақсатымен шешу екі бағыттағы шараларды жүзеге асыруды болжайды: біріншісі — мұндай қиын проблемалардың қолданбалы және теориялық сұрақтарын шешудің негізіндегі мемлекеттің экономикалық жүйелерін ұйымдастыру бойынша ұзақ мерзімді құрылымдық сипаттағы шараларды кіріктіреді. Шаралардың екінші бағыты дағдарысты ахуалда және инвестициялардың жоқ жағдайына тап болған кәсіпорындарға жеделдетілген, бірақ қатаң басқарылатын әсер ету сипатына ие. Экономикадағы жағдай экстремалдылықтың белгілерін иемденіп, қазіргі кездегі әлеуеттің елеулі бөлігінің ысырап мүмкіндігінің өсуіне байланысты олардың өміршеңдігін және әрі қарай дамуын қамтамасыз ету қажет.

Кәсіпорынның өміршеңдігі үшін нарықтық сфера оның бәсекеге қабілеттілігін талап етеді, ол мыналардан көрінеді: өндірістік ресурстарды тиімді пайдаланудан, инвестицияларды тартудан, икемділікті, жұмылдырылғыштықты және нақты пайданы алуды көтеруден.

Өндіріске бағытталған инвестициялардың кенет қысқару және экономикалық дербес шаруашылық субъектілердің инновациялық белсенділігіне мемлекеттің әсер ету мүмкіндектерінің тарылу жағдайында мемлекеттік қолдаудың бірінші кезектегі объектісі болып табылатын нақты жобалармен қатар, технологиялық дамудың стратегиялық басымдылықтарын таңдаудың жауапкершілігі өседі. Мемлекеттік деңгейде мұндай таңдауды әдістемелік және ақпараттық қамтамасыз ету үшін кәсіпорын жағдайын қаржылық-экономикалық болжау және мониторинг жүйесі қажет, ал бұл өз кезегінде шаруашылық субъектінің әлеуетін экономикалық бағалауға, дағдарысты құбылыстардың алдын-алуға және кәсіпорынның бұдан да жоғарғы даму деңгейіне шығару бойынша шараларды әзірлеуге мүмкіндік береді.

Дағдарысқа қарсы басқаруда стратегияның мәні

Қатаң бәсекелестік жағдайда шаруашылық жүргізудің нарықтық нысаны шаруашылық жүргізудің жеке субъектілердің дәрменсіздігіне немесе олардың уақытша төлем қабілетсіздігіне алып келді. Мысалы, статистиканың мәліметтері бойынша, ҚР-да терең экономикалық дағдарыстың нәтижесінде залалды кәсіпорындардың саны 80%-ды құрайды. Мұның нәтижесінде Қазақстандағы төленбеген төлемдер өте үлкен шамаға жетті, ал бұл өз кезегінде баспа-бас айырбас мәміленің үлкен көлеміне алып келді. Алайда, экономиканың тұрақтану жағдайында елде мұндай кәсіпорындардың болмауын күтпеген жөн. Мысалы, АҚШ-та жаңадан құрылған шағын және орта кәсіпорындардың 50%-ы өздерінің қызметін бір жылдың ішінде тоқтатады. Сонымен қатар заңмен танылған банкроттар бар-жоғы барлық кәсіпорындар санының 1%-ын құрайды. Жоғарыда айтылғандар дағдарысқа қарсы басқару бойынша тұрақты жұмыстар жүргізу қажеттігі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік туғызады.

Неліктен алғашқы кезде қолайлы болған кәсіпорындар төлем қабілетсіздік жағдайға ұшырайды? Теория көрсетіп және тәжірибе растап тұрғандай, қазіргі жағдайда төлем қабілеттілігінің бұзылуы кәсіпорын стратегиясының сыртқы орта жағдайларының өзгерістеріне сәйкес келмеуінен пайда болады.

Осыдан 32 жыл бұрын кәсіпорынды басқару тәжірибесінде стратегиялық қағидалар болмаған. Тек 60-70-інші жылдарда басқарудың жаңа әдістері және сонымен қатар «стратегиялық басқару» термині пайда болды. Бұл ең алдымен бизнестің сыртқы ортасының өзгеруімен байланысты. (Сурет 1)

Кез келген жағдайда өзгерістерге дайындалып үлгермейтін кәсіпорынды дағдарысты деп есептеуге болады. Мұндай жағдайға ұшырамау үшін кәсіпорынның экономикасы дағдарысқа тап болған себептерін уақытында түсіну керек және қиындықтардың (қаржылық қиындықтар) сыртқы көріністеріне дейін шаралар қолдану қажет.

Дағдарысты жағдайда болған қазақстандық кәсіпорындарда жүргізілген зерттеулер кәсіпорынның дағдарысқа ұшырайтын себептер кешенін айқындады. Оларды екі топқа бөлуге болады:

Сыртқы факторлар, олар кәсіпорынға байланысты емес немесе кәсіпорынға аз — маз дәрежеде әсер етуі мүмкін (Кесте 1).

Дағдарыстың ішкі факторлары, олар кәсіпорын қызметінің нәтижесінде пайда болады және оларға мыналар жатады:

1) нашар басқару;

2) жеткіліксіз қаржылық бақылау;

3) маркетинг аумағындағы жеткіліксіз күш-жігер;

4) сәтсіз сатып алулар және қосылулар;

5) өндірісті (операцияларды) әлсіз басқару;

6) сауда-өндірістік қызметтің шамадан тыс кеңеюі;

7) ірі жобаларға жеткіліксіз есептелген салымдар.

Енді оларды толық қарастырайық:

Нашар басқару. С.Слаттер (1984) оның бес негізгі көрсеткіштерін анықтаған:

— өктемшілік (авторитарлық);

— тиімді қадағалаушы комиссияның болмауының барысында компанияның басқарма төрағасының және атқарушы директорының қызметтерін біріктіру;

— тиімсіз директорлар кеңесі;

— қызметтің негізгі бағыттарын басқарушылармен ескермеу;

— топ-менеджерлерде басқарушылық дағдылардың жеткіліксіздігі.

 Жеткіліксіз қаржылық бақылау. Шығындар, сметалар, ақша қаражаттың қозғалысы және тағы басқалар туралы мәліметтерді беретін.

Факторлар Дағдарысты факторлардың көрінісі Мүмкін болатын салдары

Ұлттық экономиканың жағдайы Үкімет банк пайызының мөлшерлемесін, ақша массасын, салықтарды реттеу арқылы экономикалық саясаттың нашарлау салдарын тегістеуге тырысады Несиенің қымбаттауы, шығындардың өсуі

Саяси факторлар Мемлекеттің кәсіпкерлік қызметке тыйым салуы немесе шектемелі сипатына көзқарасы; үкімет қызметінің тұрақсыздығы және т.б. Инвестициялық ахуалдың нашарлауы, елден капиталдың әкетілімі

Құқықтық факторлар Монополияға қарсы реттеудің жеткіліксіздігі; сыртқы экономикалық қызметті шектеулі реттеу; заң шығарушы базаның дамымауы Өнімге бағаны көтеру есебінен монополист-кәсіпорындармен пайданы көтеру; өндірістің құлдырауы; қажетті заң шығарушы базаның болмауы; сыртқы нарыққа шығудың қиындықтары

Әлеуметтік факторлар Дәстүрлер, өмірлік құндылықтар; экономиканың әкімшілік-жоспарлы менталитеті; қаржыны басқару дағдыларының болмауы; мәдениеттің жоғары емес деңгейі Басшылықтың төмен деңгейі; ысырапқорлыққа тартымдылық; қылмыстылық, жемқорлық

 Технологиялық факторлар Мемлекеттің ғылымға және техникаға шығындары; төмен техникалық деңгей Технологиялық тоқырау; өнімнің жоғары өзіндік құны және төмен сапасы; кәсіпорындардың бәсекеге жарамдылығының және өнімділігінің төмен деңгейі

Сатып алушылар мен жабдықтаушылардың өзара қарым-қатынасы Түсімдердің өсуінің жай қарқыны; өнім, шикізат жеткізілімінің кідірісі Төленбеген төлемнің өсуі; өнім сапасының және өндіріс көлемінің төмендеуі

— ақпарат жүйесінің әлсіздігі құлдырауға мүмкіндік туғызады. Жалпы төрт мәселені айқындады:

1) ұсынылатын ақпаратты қате немесе сәйкессіз түрде беретін басқарушылық есептің сәтсіз әзірленген жүйесі;

2) нақты алынған ақпаратты әлсіз қолдану;

3) бақылауға кедергі жасайтын ұйымның сәтсіз құрылымы;

4) үстеме шығындарды бөлудің нашар жүйесі.

 Маркетинг аумағындағы жеткіліксіз күш-жігер. Мұндай жағдай өткізудің сәтсіз құрастырылған жоспары барысында, оның тұжырымдамасының болмауынан, нарықты зерттеу бойынша ақпараттың жеткіліксіздігінен және тағы басқа жағдайда пайда болуы мүмкін.

Сәтсіз сатып алулар және қосылулар. Сатып алу саясатын жүргізетін компаниялар қайтарымдарды ала алмаулары мүмкін, ал ол өз кезегінде жылдам құлдырауға мүмкіндік туғызады. Мұндай жағдай сатып алулар компанияның негізгі қызметімен байланысты болмағанда және синергияны қамтамасыз етпегенде болуы ықтимал.

Өндірісті (операцияларды) әлсіз басқару. Құлдырау сатысындағы компаниялар өздерінің өндірістік қызметіндегі мәселелермен жиі кездеседі. Сондай-ақ олар шығындардың тиімсіз құрылымына ие болуы мүмкін. Ал бұл нашар қызмет қатынастары, өндірістің тиімсіз әдістері немесе жұмысшылардың әлсіз дайындықтарынан болуы мүмкін.

Сауда-өндірістік қызметтің шамадан тыс кеңеюі. Көптеген кішігірім компаниялар операциялардың шамадан тыс кеңею мәселесінен азап шегеді.

Ірі жобаларға жеткіліксіз есептелген салымдар. Ірі жобаларға үлкен қаражатты инвестициялау жиі пайдалылықтың төмендеуіне немесе банкротқа алып келеді. Ірі жоба (мұндайға жаңа өнімге немесе үдеріске елеулі күрделі қаржы жұмсалымы, маркетинг аумағындағы кең ауқымды компаниялар және тағы басқалар жатады) компания қаражатының елеулі сомасын талап етеді.

Кәсіпорын қызметінің нәтижесінде пайда болған ішкі

факторлар дағдарыстың себебі болуы мүмкін. Ішкі факторлар сыртқы факторлардың іс-әрекетін күшейтетінін зерттеулер растады. Қазақстандық кәсіпорындарда экономикалық дағдарыстың ішкі себептерін соңғы екі жылдағы сату көлемінің ұлғаюынан немесе азаюынан көруге болады.

Егер өнімді сатуда ешқандай мәселе болмаса, онда оның себебі өнімнің өзінде емес, айналым қаражатының айналымдылығында. Егер айналымдылық аз болса, мәселе өндірістік циклдың үлкен ұзақтығымен байланысты болады және циклдың әлсіз буынын айқындау керек. Ол жіберілген тауар төлемінің кідірісі болуы мүмкін. Ондағы дағдарыстың себебі тауарды сатудың шарт талаптарымен бағаны бақылау және баға саясатымен байланысты болады (мысалы, тауар жеткізілімі алдын-ала төлемсіз жүзеге асырылады). Жоғары бағалар өндірістің жоғарғы шығындарымен баланысты болуы мүмкін. Онда тауар өндірісіне жұмсалған шығындардың өзгеру серпінін және олардың өсу себептерін анықтау керек.

Қаражаттың үлкен айналымдылығы арқылы экономикалық дағдарыстың себебі тауардың пайдалылығында тұжырымдалады. Егер сату көлемі азайса, себебін өнімді өткізуден іздеу қажет. Бұдан кейінгі сұрақтар дайын өткізілмеген өнім қорларының болуымен, тауардың тұтыну қасиетімен, баға саясаты және тауардың жылжу және өткізу жүйесімен байланысты болады.

Жоғарыда айтылғандардың негізінде дағдарыстан шығу, оны тудырған себептерді жоюмен байланысты болады, ал бұл шығысты жоспарлау үдерісін дағдарысқа қарсы басқарудағы стратегия және тактика деп атауға болады.

Экономиканың дағдарысты жағдайы, өнеркәсіптік өндіріс көлемінің төмендеуі, өзара төленбеген төлемдердің өсуі, айналым қаражатының жеткіліксіздігі кәсіпорындарда дағдарысқа қарсы басқарудың стратегиясын әзірлеудің қажеттілігін ескертеді, бұл жерде екі маңызды методологиялық аспектілер қарастырылады:

* дағдарысқа қарсы басқарудың мәнін бейнелеу;
* кәсіпорындарда ерекше беталыстарды бөлу.

 Дағдарысқа қарсы басқару объективті және субъективті сипатты себептер бойынша пайда болатын кәсіпорынның дағдарысты жағдайын жеңу үдерісі болып саналады.

 Дағдарысқа қарсы басқару келесідей бағыттар бойынша жүргізіледі:

* шаруашылық қызметтегі басым тәсілдемелерді бөлу, яғни іскерлік белсенділіктің жоғарылауына мүмкіндік туғызатын өзіне тән өсудің нүктелері;
* ресурстық қамтамасыз етуді негізді болжау;
* атқарылатын жұмыстың сандық және сапалық белгілерін бағалауды, және де кәсіпорында жүргізілетін әрекеттерге түзетулерді енгізу мүмкіндіктерін анықтау.

 Дағдарысқа қарсы басқаруды жүзеге асыру барысында келесідей бағыттарды бөліп көрсетуге болады:

* қабылданатын шешімдерді атқаруды жан-жақты бақылау базасындағы басқару, бұл жерде дағдарысты жағдайдағы кәсіпорынның қызметі пайда болған уақиғаларды жұмыспен өтеуге бағытталған, яғни кәсіпорынның жылдам бейімделуі қамтамасыз етіледі;
* менеджментте қабылданған дәстүрлі көзқарасқа сәйкес кәсіпорынның мақсаты болып өміршеңдік табылады деп есептейміз. Оның ең негізгі өзіндік ерекшелігі болып — өзгермелі сыртқы жағдайларға бейімделу (өткізімнің төмендеуі, жаңа технологияның пайда болуы және т.б.) табылады.

 Өзгерістерді болжау негізіндегі басқару, бұл стратегиялық жоспарлау көмегімен жүзеге асырылады. Дағдарысқа қарсы басқару жүйесінде стратегиялық жоспарлау стратегиялық мақсаттарды анықтау үдерісі ретінде және келесідей жағдайлардың барысында, оларға жету жолдарын орындауды түсіндіреді:

* шығарылатын өнімнің сұрыпталымын жүйелі түрде жаңарту; кәсіпорынды дүркіндік қайта ұйымдастыру;
* пайданың және сату көлемінің мүмкін төмендеуі.

Бәсекелестік күрестің нәтижесі ретінде стратегиялық жоспарлау өндірістік қызметтің негізделген болжамын құруға, тұтынушылармен тиімді кері байланысты қамтамасыз етуге, персоналдың белсенді қызмет етуге жоғарғы дайындығына, және де айналымның және өндірістің шығындарын қысқартуға мүмкіндік береді.

 Оперативті шешімнің негізіндегі басқару, соның ішінде стратегиялық мақсаттарға жету үшін тез арада араласуды талап ететін апаттық және басқа да жағдайларда. Мұндай басқарудың негізгі әдістері болып ұйымдастырушылық өзгерістер табылады, соның ішінде құрылымды жетілдіру, жұмысшыларды қайта дайындау және оларды алмастыру, яғни стратегиялық мақсаттарға жетудің қажетті шарты ретінде сыртқы ортаның динамикасына сәйкес ұйымды өзгерту.

Қазіргі кезде экономикалық өсудің критерийлері бойынша стратегияның сыныпталуы кең қолданылады:

* шоғырландырылған өсу стратегиясы – жаңа өнімді шығаруды немесе жетілдіруді болжайды, және де нарықтағы кәсіпорынның жағдайын жақсарту мүмкіндіктерін немесе жаңа нарыққа өтуді қарастырады;
* біріктірілген өсу стратегиясы – меншікті сатып алу есебінен экономикалық өсуді, және де жаңа өндірістік құрылымдарды құруды қамтамасыз етеді;
* әртараптандырылған өсу стратегиясы – кәсіпорын нақты нарықта, белгілі бір саланың шеңберінде, белгіленген тауарлармен әрі қарай дамымаған жағдайда жүзеге асырылады;
* өндірісті қысқарту стратегиясы, немесе жою стратегиясы, — кәсіпорын күш-қуатты қайта топтастыруды, құрылымдық қайта құруды немесе жоюды қажетсінгенде жүзеге асырады.

 Алғашқы екі стратегияны жүзеге асыру барысында саланың ішіндегі кәсіпорынның жағдайы өзгереді. Банкротқа ұшырау тетігінің негізгі идеясы болып, пайдалылығы төмен өндірісті жою табылады. Жою стратегиясы кәсіпорын әрі қарай бизнесті жүргізе алмаған жағдайда, өндірістің толығымен тұқырту үдерісін көрсетеді.

 Кәсіпорын қызметін талдау барысында, жағдайдың пайда болу келешегін бағалауда стратегияның төрт түрінің сапалы ара қатынасын қарастыру маңызды болып саналады. Қарастырылған сыныпталуда стратегияның алғашқы үш түрі ілгерішілдікке бағытталған қызметті бейнелейді. Оның нысандары болып нарықтағы жағдайды жақсарту, саладағы жағдайды күшейту, басқа тауарлар нарығына көшу немесе олардың құрамдастырымы.

 Берілген стратегия түрлері үшін кәсіпорынның және менеджердің мінез-құлығының міндетті шарты сипатты, ол – негізгі қызмет аумағындағы белсенділік, яғни нарықтағы жағдайды тұрақтандырудың жаңа тәсілдерін іздеу. Сонымен қатар, екі негізгі бағыт бойынша жағдайдың тұрақты жақсаруы болжанады: келесі стратегиялық орағыту үшін меншікті қаражаттың жинақталу қарқынын ұлғайту немесе тұтынушылардың тұрақты категорияларымен байланысты тереңдету және нарықтағы өзіндік жағдайды жақсарту. Бұдан басқа тауарларды өндірудегі техниканың және ғылымның жетістігін жеделдетіп меңгеру үшін және коммерциялық нәтижені алу үшін жаңа әзірлемелерге тұрақты бақылауды қамтамасыз ету қажет.

 Дамудың сапалы факторларының бірі болып, өндірісті қысқарту немесе жою стратегиясы табылады. Берілген стратегия жиі өндіріске немесе жеке тауарларға таралады және кәсіпорынды қайта құрумен байланысты. Бұл түсінік пайдалылығы төмен өндірістен кәсіпорынды босату үдерісімен және ертеректе қарастырылған үш стратегияның біреуін жүзеге асыруды қамтамасыз ететін жеделдетірілген перспективалық даму үшін әлуетті құрумен теңбе-тең.

 Таза күйінде жою өте сирек қолданылады. Тұқырту үдерісі және шаруашылықты жүргізудің нарықтық жүйесі өзара байланысты. Мұндай басқару тұрақты дамуды қамтамасыз ету үшін менеджермен орындалатын төрт стратегияны нысаналылық құрамдастыру ретінде елестетуге болады. Менеджменттің өнері сыртқы ортаның өзгерістеріне, олардың даму болжамына (маркетингке), және де кәсіпорынның басқарушылық мүмкіндіктеріне сәйкес стратегиялардың мұндай композицияларын құруда тұжырымдалады. Осындай үдерістерді бағалаудың қателігі, менеджердің жеткіліксіз кәсіпқойлығы тұрақты даму үдерісінің басқарылмаушылығына, жойылма үдерістердің ретсіздігіне және жою стратегиясының даму стратегиясына қарағанда басымдылығына алып келеді, ал бұның нәтижесі болып банкротқа ұшырау табылады. Басқа сөзбен айтқанда, банкротқа ұшырау қарастырылған стратегиялар терминдерінде бұл – кәсіпорын қызметінде даму стратегиясының әрекет ету саласының қысқару есебінен жою стратегиясының үлес салмағының ұлғаюы.

 Кәсіпорынды басқару әлеуметтік-экономикалық жүйені қаланатын жағдайға нысаналылық аудару үдерісі ретінде елестете отырып, бұл жағдайды «даму — жою» координаттарында анықтаймыз Кәсіпорын жағдайының ауысуы.

1 – 4- жағдайлар; А – ғаламдық стратегияның өзгеру нүктесі.

Жағдай 1 – белсенді даму: нарықтың жаңа секторындағы жағдай үшін күрес, нарықтағы белсенді мінез-құлық, өзінің тұтынушылары үшін бәсекелік күрестегі жетістік. Бұл жағдай даму стратегияның жоғарғы үлес салмағымен және жою стратегияның төменгі үлес салмағымен сипатталады.

Жағдай 2 – тұрақты даму: нарықтағы тұрақты жағдай. Даму стратегиясы жою стратегиясымен келісілген, яғни пайдалылығы жоғары өндірістің кеңеюі қатарлас жүреді және ол пайдалылығы төмен өндірісті жоюмен үйлестірілген.

Жағдай 3 – қайта құрылымдау: қаржылық, материалды, технологиялық және басқарушылық ресурстарды қайта топтастыру, олардың келешекті нарықта шоғырлануы, тұтынушылармен тереңдетілген жұмыс және жаңа тауарлық қатарларға көшу. Мұндай жағдайда бірінші жағдайда бейнеленетін нарықтағы белсенді мінез-құлық үшін әлует құрылады. Қайта құрылымдаудың мақсаттары мен бағыттары бір жағынан – маркетингтік зерттеулермен, екінші жағынан – стратегиялық менеджменттің міндеттерімен анықталады. Бұл жағдайда жою стратегиясы басым болады, ал даму стратегиясы төменгі үлес салмағымен сипатталады.

Жағдай 4 – банкротқа ұшырау: нарықтағы жайғасымды жоғалтудың басқарылмайтын үдерістері, тұтынушылармен қарым-қатынастың күрт құлдырауы, өткізімнің кенет нашарлауы, қызметтің (венчурлық жобалар) жаңа бағыттарын игеруге жеткіліксіз қаржы-қаражат. Мұндай жағдай даму стратегиясының үлесі нөлге дейін біржолы қысқару барысында жою стратегия үлесінің кенет ұлғаюымен сипатталады, яғни кәсіпорын қызметін анықтайтын барлық үдерістер белсенділігін тоқтатады, әлсіз жүреді немесе мүлдем тоқтатылады.

 Кәсіпорын жағдайында жүргізілген талдау дағдарысқа қарсы басқарудағы негізгі мәселені тұжырымдауға мүмкіндік туғызады. Бұл 1 – 2 – 3 – 4 жағдайларының тізбекті ауысымдарының тұрақты үдерістерінің ұйымдастырылуы. Басқарудың қиындығы сыртқы ортаның әсерімен анықталады, мұның есебімен берілген үдерістің тұрақтылығын қамтамасыз ету қажет. Шаруашылықты жүргізудің нарықтық жүйесінде сыртқы ортаның ерекшеліктері болып мыналар табылады:

* ұйымның қызметіне әсер ететін оның факторларының өзара байланыстылығы;
* ұйымның факторларының санына және қиындығына әсер етуі (олардың нұсқалығы);
* оның өзгерістер жылдамдығы ретінде түсінілетін ортаның ептілігі;
* кәсіпорынның нақты факторлар туралы ақпарат көлемінің функциясы ретінде қарастырылатын анықталмағандық.

 Кәсіпорынның үш жағдайының біреуінің тұрақтылығын менеджер менеджменттің, жекелей алғанда маркетингтің стратегиясын дұрыс таңдап және оны тізбекті түрде жүзеге асыру арқылы қамтамасыз етеді. Басқару үдерісінің тұрақты балансын қолдау, «өнім-тауар» стратегиясын жүзеге асырудың қажетті шарты болып табылады. Менеджердің міндеті факторларды бағалау жағдайының жетімсіздігімен, көрсетілген үдерістер балансына жетпеушілік 1 – 3 жағдайлардың «банкротқа ұшырау» жағдайына ауысуына мүмкіндік туғызумен шиеленіседі.

 Тұрақты даму жағдайының қайта құрылымдау жағдайына ауысуды басқару ерекше зейінді және кәсіпқойлықты талап етеді. Кәсіпорынды жағдай 3-ке көшірудің тәсілдері және нысандары туралы шешімді менеджер анықталмағандық жағдайында қабылдайды, демек, банкротқа ұшырау жағдайына тап болу ықтималдылығы өте жоғары. 3-ші суретте жағдай 3-ке өту туралы шешімді қабылдау А ғаламдық стратегияның өзгеру нүктесімен көрсетілген. Мұндай атау осы стратегияны жоғарыда қарастырылған және көбірек «техникалық» мазмұнымен ерекшеленетін төрт стратегияның ішінен бөліп көрсетуге мүмкіндік береді.

 Көрсетілген нүкте, сонымен қатар стратегиялық иілгіштік нүктесі, ғаламдық стратегияның өзгеру нүктесі және түрлендіру нүктесі деп те аталады. Берілген нүкте кәсіпорынның дамуында мінез-құлық сызығының жай өзгерісі жеткіліксіз болғанда, менеджердің басқарылатын бизнес туралы елесін өзгерту керектігін көрсететін, және де әрі қарай немен айналысу керектігін анықтайтын мезет. Ұстанымпаздық мезет болып, осы нүктеге түсе отырып, кәсіпорын тым күшейіп (қайта құрылымдау және дайындық арқылы нарықтың жаңа секторына және жаңа бизнеске шыға отырып) оны өте алуы немесе күйреуге ұшырауы саналады.

 Осы нүктемен байланысты кәсіпорынның дамуы үшін нарықтың әр түрлі секторындағы жағдаят факторларының алуан түрлілігін талдау, ғылыми ашылымдардың және технологиялардың серпіні, қоғам дамуын болжау маңызды болып табылады. Бірақ, ең бастысы – менеджердің түйсігі, оның кәсіпорын дамуының бағытын таңдау барысында нарықтық жағдаяттың өзгеруін болжай білу саналады. Қайта құрылымдауды басқару, және де нарықтың жаңа секторындағы өзіндік қатысуын кеңейту – бұл бизнестің дамуының жаңа стратегиясын таңдаудың салдары.

 Егер менеджерлердің ынтасы, олардың тапқырлығы кәсіпорынның нарықтағы өміршеңдігін қамтамасыз етсе, онда оның қызметін ретке келтіреді, оны нәтижелі етіп стратегиямен жұмыс істеудің белгілі бір қағидалар жинағы жасайды. Олардың негізгілерін атап өтейік:

 Кәсіпорынның стратегиялық менеджменті нарықтық артықшылыққа тәуелді тауар өндірісіне бағдарланады.

Стратегия пәрменділігінің белгісі ретінде өндірістің серпіні көрсетіледі. Экономикалық өсу шығарылатын немесе жаңа өнімді құруды жетілдіру, мүлікті сатып алу, жеткізушілердің жұмысына және бөлу жүйесіне бақылауды қамтамасыз ету арқылы қамсыздандырылады. Өндірісті қысқарту көлемі құрылымды қайта құру немесе кәсіпорынды жою барысында жүзеге асырылады. Нарықтық экономикасы дамыған елдердегі фирмалардың даму тәжірибесі тиімді стратегияларды қалыптастырудың келесідей бағыттарын көрсетеді:

* өндіріс көлемінің тұрақты өсу қарқыны жаңа енгізілімнің (инновациялық үдерістің) есебінен қамтамасыз етіледі;
* нарықтың жоғарғы үлесіне тиімді жарнама, әсершіл тауарлар қозғалысының арнасын қолдану және тауар сипаттамасының бірегейлігі арқылы жетуге болады;
* нарықтың кең бағдарлануы барысында шығындарды төмендетуді және аймақтық-аумақтық аспектідегі саралауды қамтамасыз ету керек;
* нарықтың жеке (айрықшалықты) сегментіне бағдарлану барысында ең негізгі стратегиялық бағыт болып маркетингті тиімді басқару табылады;
* нарықтағы бәсекелестік жайғасым, көп жағдайда, бейөндірістік шығыстардың серпінін және нарықтық баға саясатын анықтайды.

 Стратегиялық менеджменттің сызба нұсқасы өзінің мазмұны бойынша сызықтық болып табылады. Кәсіпорын қызметін стратегиялық жоспарлауды ұйымдастырудың отандық тәжірибесін талдау, осы сызбанұсқаны практикада жүзеге асырған кездегі нысаны кәсіпорынның өзіндік ерекшелігіне байланысты екенін көрсетеді. Сонымен қатар, кәсіпорындардың жеке тәжірибесі қазақстандық нарықтың тұрлаусыздығы барысында стратегиялық менеджменттің пәрменділігінің көтерілуі тек жоспарлы тәртіпті түрлендіру арқылы мүмкін болуын көрсетеді. Бұл жерде 3 — суретте келтірілген сызбанұсқа бойынша өзара байланысты төрт блоктың қосарлас жүзеге асырылуына көшу туралы сөз болып жатыр.

 Мұндай сызба нұсқа стратегиялық басқаруды сызықтық емес ұйымдастыру деп аталады. Оның негізгі тағайындалуы – стратегиялық басқарудың сапасын көтеру болып табылады. Ал негізгі құралы – кәсіпорынның ішкі ортасының сыртқы өзгерістерімен (заңды және кездейсоқ) келісуі болып табылады. Батыстың үдемелі фирмаларының тәжірибесі мұндай тәсіл сыртқы ортаның тұрлаусыздық жағдайындағы ұйымның сызықтық сызбанұсқасының елеулі басымдылығын көрсетеді. Басқаша айтқанда, стратегиялық менеджмент үдерісін мұндай ұйымдастыру, фирма қызметіндегі дағдарысты құбылыстарды қалыптастыруға тиімді қарсы тұрады.

 Әзірленетін экономикалық стратегиялардың барлық айырмашылығы және көп бейнелілігі кең таралған қисындық квадрат әдісі арқылы қисындық ретке келтіруге беріледі.

Басқаша сөзбен айтқанда, мақсатқа жету үдерісі уақыт бойынша бөлінген және кәсіпорын құрылымының өзгеруін болжайды. Нәтиже – басқару үдерісінде көздейтін мақсатты бейнелейді. Практика жүзінде қаланатын нәтижені бейнелеу мақсаттар жүйесі арқылы жүзеге асырылады. Мұндай жағдай «қағида – үдеріс – нәтиже» тізбегін нәтижеге жетудің кезеңді тәртібі ретінде қарастыруға мүмкіндік бермейді. Серпінді нарықтық орта жағдайында берілген тізбек сипаты бойынша итерационды болып табылады және нәтижелер теңгерімін іздеуге, оған жету тәсіліне және үдерісті тұрғызудың негізгі ережесіне бағытталған.

Тік өзара байланыс. 1. «Қағида – негізділік – нормативтік-құқықтық қамтамасыз ету» тізбегі. Экономикалық стратегияны әзірлеу барысында негіз қалаушы ретінде уақыт және кеңістікте кәсіпорын алдында тұратын мақсаттар жағдайының негізгі қағидалары – мәселелердің басымдылығы табылады. Берілген қағиданы жүзеге асыру ақпаратты қамтамасыз ету базасындағы әзірленетін стратегиялық шаралардың негізділігі есебінен мүмкін болады. Стратегиялық шаралар даму үдерісі ретінде, шаруашылық қызметті қазіргі кездегі нормативті-құқықты қолдау барысында әзірленеді.

«Үдеріс – ұйым — басшылық» тізбегі. Экономикалық стратегия кәсіпорын дамуының нысаналылық үдерісі ретінде ұсынылады. Үдерісті жүзеге асыру өндірісті дайындау, қозғалыс кестесін таңдау, ресурстарды оңтайлы бөлу сияқты операцияларды ұштастыру арқылы оңтайлы ұйымды болжайды. Экономикалық стратегияны әзірлеу және жүзеге асыруын ұйымдастырудағы айқындық, жоспарланған нәтижеге жету үшін, жауапкершілікті және өкілеттікті табыстау, оңтайлы басқарушылық стилін таңдау сияқты басқарушылық құралдардың көмегі арқылы қамтамасыз етіледі.

«Нәтиже – үйлестіру — бақылау» тізбегі. Өтпелі экономика жағдайында экономикалық стратегияны жүзеге асырудың нәтижесі болып өндірістің тұрақтануы, кәсіпорынның дағдарысты жағдайдан шығуы және пайданың тұрақты өсуі — өнімнің пайдалылығы табылады. Берілген нәтижеге жету құрылымдық бөлімшелер мақсаттарын және барлық жұмысшыларды үйлестіру жолымен қамтамасыз етіледі. Үйлестірудің құралдары болып проблеманы талқылау, негізделген басқарушылық шешімдерді қабылдау, бизнес жоспарлау табылады. Нәтижеге жету боынша әрекеттерді үйлестіруге қабылданған басқарушылық шешімдерді бақылау, оған қоса жұмысшылардың өзін-өзі бақылауы әсер етеді.

Тұрақсыздық жағдайдағы кәсіпорынның стратегиясын әзірлеуде маңызды рөлге сыртқы жағдайлар, ең алдымен өткізу ие. Стратегияны әзірлеу барысында ең негізгі талап болып – нарық жағдаятын кешенді талдауды жүргізу, және де нормативті-құқықтық актілер табылады, сонымен қатар салық саясаты саласында да. Бұл талапты өнім стратегиясын кешенді әзірлеу арқылы стратегиялық менеджменттің және маркетинг әдістерін келістіру жолымен орындауға болады.

Негізгі әдебиеттер:

1.Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары". - Астана, 1 қыркүйек 2023 ж.

1. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
2. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы №522 Жарлығы
3. Антонов Г.Д., Иванова О.П. , Тумин В.М. Антикризисное управление организацией-М.: ИНФРА-М, 2020-143 с.
4. Аунапу Э.Ф. Антикризисное управление - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019 - 313 c.
5. Домалатов Е.Б. Дағдарысқа қарсы басқару -Өскемен, 2020-115 б.
6. Жатқанбаев Е.Б., Смағулова Г.С. Экономиканы мемлекеттік реттеу- Алматы: Қазақ университеті, 2023 – 200 б.
7. Кован С.Е. Антикризисное управление: теория и практика-М.: КноРус, 2022-378 с.
8. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление: учебник для вузов - Москва: Юрайт, 2021- 336 с.
9. Коротков, Э.М. Антикризисное управление - М.: Юрайт, 2023-406 с.
10. Корягин Н.Д. Антикризисное управление.-М.: Юрайт, 2023-367 с.
11. Кочеткова А.И. Антикризисное управление.-М.: Юрайт, 2023-440 с.
12. Ларионов И.К. Антикризисное управление-М.: Дашков и К, 2019 - 380 c.
13. Мошин А.Ю.Антикризисное управление предприятиями промышленного комплекса-М.: Директ-Медиа, 2023.-520 с.
14. Охотский Е.В. Государственное антикризисное управление -М.: Юрайт, 2024-371 с.
15. Попова Е.П., Минченко О.С., Ларионов А.В. и др. Государственное управление: теория, функции, механизмы-М.: НИУ ВШЭ, 2022-220 с.
16. Рязанов, В. А. Антикризисное противодействие – М.: Юрайт, 2023-103 с.
17. 17. Ряховская А.Н., С. Е. Кован С.Е., Акулова  Н.Г. Антикризисное управление: теория и практика.-М.: КноРус, 2023.-378 с.
18. Сардарян, Г.Т. Государственное управление в современном мире. Учебник для студентов бакалавриата и магистратуры. Москва: МГИМОУниверситет, 2020 - 169

Қосымша әдебиеттер:

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

2. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

3.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

4. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

5. 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.

6. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

7. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б

**Интернет-ресурстар:**

1.URL: <https://urait.ru/bcode/537623>

2.<https://urait.ru/bcode/512864>.

3.URL: <https://urait.ru/bcode/511054>

4.URL:https://urait.ru/bcode/510543

1. URL: https://urait.ru/bcod e/520502

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 215

2. Дәріс залы – 5