7 Дәріс - Дағдарысқа қарсы менеджерлер, олардың мақсаты мен қызметінің ерекшеліктері

Дағдарысқа қарсы басқаруды табысты іске асыру жоғарыда айтылғандай, кәсіпорынның ӛмірлік циклінің сатысына сәйкес дағдарысқа

қарсы басқарудың түрлі функцияларын қолдануды болжайды. Әрине, қандай да бір кәсіпорында пайда болатын әрбір дағдарыстық жағдай оны шешуге

жеке кӛзқарасты талап етеді. Дағдарысқа қарсы басқарудың дәстүрлі әдістері

мен құралдары бар, олардың негізінде кәсіпорындар туындаған проблемаларға қарсы күрес бойынша ӛзінің дағдарысқа қарсы стратегиясын

әзірлейді. Бұл стратегияның қажетті шарты кәсіпорында қалыптасқан

дағдарыстық жағдайдың барабарлығы болып табылады. Басқаша айтқанда,

кәсіпорынның дағдарысқа қарсы стратегиясы нақты кәсіпорынға бейімделген

дағдарысқа қарсы басқарудың стандартты әдістері мен құралдарының және

осы проблеманы шешу бойынша кәсіпорынның ӛзін әзірлеудің комбинациясын білдіруі тиіс.

Қазақстандағы ағымдағы жағдайдың ерекшелігі дағдарыстық құбылыстарға қарсы күрес кезінде тек дәстүрлі әдістер мен құралдарды

қолдану жеткіліксіз. Сонымен қатар, Бизнестің сыни факторларын анықтау кезінде осы факторлардың барлығы әрекет етеді. Қандай да бір дағдарысқа

қарсы стратегияның мазмұнына енгізілуі мүмкін кейбір құралдар мен әдістерді қарастырайық.

Кәсіпорынды дағдарысқа қарсы басқару технологиясы ерекше құралдардың жеңілдетілген екі тобын қамтиды. Бірінші топқа таңдап

алынған экономикалық кӛрсеткіштер – қауіпсіздік индикаторлары бойынша кәсіпорынның қаржылық жай-күйін мониторингілеу, диагностикалау және

сәйкестендіру кіреді. Екінші топ дағдарысқа қарсы шараларды, ерекше сәйкестендірілетін қаржылық жағдайларды жоспарлауды, ұйымдастыруды,

уәждеуді қамтиды.

Мониторинг-бұл экономикалық объектілерді үздіксіз бақылау, басқарудың құрамдас бөлігі ретінде олардың қызметін талдау. Тұрақты мониторингті жүзеге асыру қаржы дағдарысының белгілерін ерте анықтау

мақсатында жүргізіледі. Бірінші кезеңде жалпы мониторинг жүйесінде "дағдарыс өрісін" қалыптастыратын бақылау объектілерінің ерекше тобы, яғни кәсіпорынның қаржылық жай-күйінің параметрлері белгіленеді,

олардың бұзылуы оның дағдарысты дамуын куәландырады. Мониторингтің

екінші сатысында "дағдарыстық алаң" параметрлерінің әрбір жүйесінде

"дағдарыстық даму индикаторлары"байқалатын кӛрсеткіштер жүйесі

қалыптасады. Мұндай индикаторлар жүйесіне кәсіпорынның немесе оның

қаржылық дағдарысының дағдарыс алдындағы қаржылық жағдайының

әртүрлі белгілерін көсететін дәстүрлі да, арнайы да қаржылық кӛрсеткіштер

енгізіледі. Үшінші кезеңде "дағдарыстық даму индикаторларын"бақылау

кезеңділігі анықталады. Әдетте, бұл топтың кӛрсеткіштері мониторингтің

жалпы жүйесінде неғұрлым жоғары кезеңділікпен байқалады. Бұдан басқа,

кәсіпорынның қаржы дағдарысының қаупін іске асыратын сыртқы қаржы

ортасы факторларының жоғары серпіні кезеңінде осы көрсеткіштердің

негізгілері күнделікті бақылауды талап етеді. Төртінші кезеңде мониторинг

нәтижелері бойынша көрсеткіштердің – "дағдарыстық даму

индикаторларының" нақты мәндерінің кӛзделген (жоспарлы, нормативтік)

көрсеткіштерден ауытқу мӛлшері анықталады. Бесінші кезеңде "дағдарыс

алаңы"параметрлерінің әрқайсысы бойынша кӛрсеткіштердің ауытқуына

талдау жүргізіледі. Талдау процесінде олардың себептерін туындатқан

ауытқу дәрежесі, сондай-ақ мұндай ауытқулардың Қаржы-шаруашылық

қызметінің нәтижелеріне ықтимал әсері белгіленеді. Мониторинг нәтижелері

бойынша алтыншы кезеңде кәсіпорынның даму сипаты мен оның қаржылық

жай-күйін алдын ала диагностикалау жүзеге асырылады.

Соңғы уақытта кәсіпорындарда мониторинг кӛбінесе контроллинг

жүйесін енгізу арқылы жүзеге асырылады. Бұл жүйе дағдарыстың әлсіз

сигналдарын анықтау және олардың ықтимал салдарын талдау әдістемесі

бойынша ұйымның даму үрдістерін үздіксіз қадағалауды болжайды.

Қазіргі уақытта контроллингті "фирма қызметінің түпкі мақсаттары мен

нәтижелеріне қол жеткізу процесін басқару жүйесі, яғни экономикалық

тұрғыдан кәсіпорын пайдасын басқару жүйесі ретінде"деп анықтауға болады.

Контроллинг ерекшелігі әсіресе ӛнімді шығару мен сатуға байланысты

шығындарды топтастыру мен есепке алуда анық байқалады. Ол ӛндіріс

кӛлемімен және жұмыстар мен қызметтерді іске асыру, жұмыс істелген уақыт

санымен және кәсіпорынның мүмкіндіктерін пайдалану дәрежесін

сипаттайтын басқа да кӛрсеткіштерге байланысты негізделген шығындарды

топтастыру жүйесіне негізделеді.

Контроллинг функциясының жиынтығын бірнеше блоктарға бӛлуге

болады:

- басқару үшін қажетті ақпарат беруді қамтитын сервистік блок

(ұйымның жұмыс істеуінің барлық салалары бойынша оның жай-күйі мен

ӛзгеруінің мониторингі, ақпаратты іздеу және ӛңдеу, проблемалар бойынша

ақпаратты саралау және т. б.);

- шешім қабылдау блогы жоспарлау әдіснамасын әзірлеуден,

шешімдерді орындауды уәждеуден, кәсіпорындардың жақын және алыс

перспективаға дамуын болжаудан тұрады;

- контроллинг функциясының басқарушы блогы ауытқуларды талдау,

ауытқулар шекарасын белгілеу, жабу шамасын, фирманың қызметін реттеу

туралы әртүрлі тактикалық (жедел) және стратегиялық шешімдерді қабылдау

үшін қызметтің жалпы нәтижелерін пайдалана отырып жүзеге асырылады.

"Фирманың нақты мақсаттарына қол жеткізуді барынша қамтамасыз ету

үшін әр түрлі деңгейдегі мақсаттарды, іске асыру құралдары мен әдістерін

үйлестіру"деген ерекше маңызды міндет болып табылады.

Сонымен қатар, контроллинг кәсіпорынның тактикасы мен даму

стратегиясының байланысын қамтамасыз етеді. Бірақ оның мақсаты әртүрлі

басымдықтар болуы мүмкін. Контроллингтің негізгі түрлері ретінде ӛте жиі

стратегиялық және тактикалық болып табылады. Стратегиялық мақсаттарды

әзірлеу және оған қол жеткізу басқарумен стратегиялық контроллинг, ал

тактикалық — жедел айналысады. Стратегиялық және жедел контроллингтің

кейбір негізгі міндеттерін қарастырайық.

Стратегиялық контроллинг кәсіпорынның сапалық және сандық

мақсаттарын белгілейді (ақпаратты талдау; кәсіпорын қызметінің сыртқы

және ішкі саласын талдау; фирма белгілі бір мерзімде қол жеткізуі тиіс;

сандық және сапалық мақсаттардың басымдықтарын белгілеу). Сондай-ақ ол

компанияның стратегиялық жоспарларының негізділігі үшін жауап береді

(қандай да бір мақсатқа қол жеткізуді бақыламас бұрын, оның негізділігі мен

қол жеткізудің шынайылығын тексеру қажет). Алынған нәтижеге

байланысты не бірінші міндетке (жоспарлардың орындалуын бақылау) не

балама стратегияларды әзірлеуге кӛшу керек.

Оперативті контроллингтің мақсаты–кәсіпорынның ағымдағы

мақсаттарына қол жеткізуді басқару жүйесін құру, сондай-ақ "шығындарнәтижелер"арақатынасын оңтайландыру бойынша шараларды уақтылы

қабылдау.

Міндеттерді шешу контроллинг кезеңінде тактикалық басқару бірқатар

бар айрықша ерекшеліктері салыстырғанда стратегиялық контроллингом.

Бақылаудағы тапсырмалар тізімі кеңірек. Ол кәсіпорын қызметінің

ағымдағы кӛрсеткіштері, кәсіпорын қызметінің ерекшелігін ескере отырып,

"тар" орындарды талдау негізінде анықталады.

Оперативті контроллингтің екінші ерекшелігі-нәтижелер мен

шығындарды басқарудың барлық жүйесі "директ-костинг"жүйесі негізінде

жүзеге асырылады. Бұл жүйені пайдалану шығындар объектісіне ауыспалы

(тікелей) ғана емес, сонымен қатар тұрақты (жанама) шығыстарды да

жатқызатын толық ӛзіндік құн кезіндегі шығындарды дәстүрлі есептеу

қателіктерін болдырмауға мүмкіндік береді.

Контроллингті толық кӛлемде жүзеге асыру үшін дағдарысқа қарсы

реттеу шараларының құрамында контроллингтің мамандандырылған

қызметтері құрылады. Оларға болжау және жоспарлау бӛлімі; статистика

бӛлімі; процестерді талдау бӛлімі; сапа орталығы кіруі мүмкін. Жұмыс

кӛлемі аз болған жағдайда бұл қызмет мамандандырылған бӛлімнен тұруы

мүмкін, оның ішкі құрылымы контроллинг функциясы бойынша сараланған

жұмыс топтарын қамтиды.

Кейбір авторлар дағдарысқа қарсы басқару жүйесіне талдау

триггерлерін енгізу мониторингі жүйесі ретінде ұсынады. Әдеттегі мағынада

Триггер белгілі бір кӛрсеткіштің, фактордың немесе ауытқуы нақты

субъектінің жұмыс істеуіне неғұрлым елеулі әсер ететін анықталатын (шекті)

кӛрсеткіштің Елеулі ӛзгеруін тудыратын критерийдің шектеулі МӘНІ

БОЛЫП ТАБЫЛАДЫ. Бұл жүйенің әрекет принципі ӛте қарапайым. Триггер

нақты кӛрсеткіштің шекті ең жоғары немесе ең аз мәніне (талдаушының

қалауы бойынша) тіркеледі. Кәсіпорын әдеттегі шаруашылық қызметті

жүзеге асырады, бірақ оның тіркелген кӛрсеткіштері триггердің ең тӛменгі

немесе ең жоғарғы мәніне жеткенде, сол арқылы пайда болған қиындықтар

туралы менеджерлерді хабардар етеді. Ол бұзылған тепе-теңдік қалпына

келтірілгенге дейін осы күйде.

Ұсынылып отырған талдау триггерлері жүйесінің негізгі

артықшылықтары қатарына басқарушылық шешімдерді қабылдау мен жүзеге

асырудың барлық деңгейлерінде дағдарыстық құбылыстардың алдын алу

және алдын алу мүмкіндігін жатқызуға болады.

Маркетингтік стратегия кәсіпорынды басқарудың стратегиялық

жоспарының барлық басқа құрамдас бӛліктерінің локомотиві болып

табылады. Ол сатуларды қолдау мен дамытуға, сатып алушылардың

сұраныстарына сәйкес ӛндірісті жетілдіруге, жаңа нарықтарды игеруге

бағытталуы тиіс.

Жалпы жоспарда кәсіпорынды сауықтыруға бағытталған бес

маркетингтік стратегияны бӛліп кӛрсетуге болады:

1) кәсіпорынның нарыққа оралу стратегиясы;

2) нарықты дамыту стратегиясы, яғни тауарларды ӛткізу нарығын

кеңейту;

3) тауарларды әзірлеу стратегиясы;

4) әртараптандыру стратегиясы;

5) нарықтан кету стратегиясы – шаруашылық жүргізуші субъектіні

немесе бӛлімшені тарату.

Ӛндірістік стратегия дағдарыстық жағдайдан шығу мақсатында ӛнімді

ӛткізу кӛлемін ұлғайтуды ынталандыруға бағытталған, ӛндірістің талап

етілетін ұйымдық-техникалық деңгейін қолдауды қамтамасыз ететін шарттар

мен құралдарды айқындаудан тұрады. Дағдарысқа қарсы ӛндірістік

стратегиялар қатарында:

- ӛнім сапасын жақсарту стратегиясы;

- кәсіпорынды құрылымдық қайта құру стратегиясы;

- ӛнімнің номенклатурасы мен ассортиментін ӛзгерту стратегиясы;

- ӛндіріс тиімділігін арттыру стратегиясы.

Кадрлық дағдарысқа қарсы стратегия кадр саясатының басты

қағидаттары мен басымдықтарын әзірлеуді кӛздейді. Оның мәні құрылымдық

және штатты жоспарлау, кадрлар қозғалысының ақпараттық базасын құру,

еңбек уәждемесі, кәсіптік бағдар беру және қайта даярлау бойынша

ашылады. Дағдарысқа қарсы басқару негізіне мынадай Кадрлық стратегиялар

алынған:

- кадрлық әлеуетті күшейту стратегиясы;

- басқарудың жаңа әдістерін енгізу стратегиясы;

- кәсіпорынды басқаруды қайта ұйымдастыру стратегиясы.

Қаржылық стратегияны әзірлеу қаржыны басқарудың тиімді жүйесін

құруға бағытталған. Бұл жағдайда кәсіпорынды реформалау пайданы

оңтайландыру, таза активтер құнының ӛсуі, капитал құрылымын

оңтайландыру және инвестициялық тартымдылықты қалыптастыру сияқты

проблемаларды шешуге бағытталуы тиіс. Осы бағыттар бойынша жұмыс

дағдарысқа қарсы келесі қаржылық стратегияларды енгізу арқылы жүзеге

асырылады:

- активтер ӛтімділігін арттыру стратегиясы;

- капитал құрылымын оңтайландыру стратегиясы;

- шығындарды есепке алу және бақылау жүйесін жақсарту стратегиясы;

- пайданы оңтайландыру стратегиясы.

Дағдарысқа қарсы басқарудағы Инвестициялық саясат деп "дағдарысқа

қарсы басқару субъектісі әзірлейтін және инвестициялардың кӛлемін,

құрылымын, пайдалану бағыттарын және оларды экономика салалары мен

салаларында алу кӛздерін айқындайтын шаралар жүйесі"түсініледі.

Дағдарысқа қарсы басқару шеңберіндегі инвестициялық саясаттың

негізгі стратегиясы салыстырмалы шағын мерзімде және оларға қызмет

көрсету жөніндегі шығыстарды барынша азайтқан кезде салынған

қаражаттан барынша кірістілікке қол жеткізуге негізделеді. Дағдарыстық

Кәсіпорынның инвестициялық саясатының басты мақсаты қаржылық

қиындықтардың тұрақты сипаты болмайтын жағдайларды қамтамасыз ету

болып табылады.

Дағдарысқа қарсы Басқару стратегиясы жоғарыда қарастырылған құралдардың барлық спектрін қамтығандықтан, оны модельдеу процесін

дағдарысқа қарсы басқаруды қамтамасыз етудің неғұрлым тиімді нысаны деп тануға 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