14 Дәріс - Дағдарыс менеджментіндегі стратегиялық инвестиция

**Сұрақтар:**

1.1 Дағдарыс менеджментіндегі стратегиялық инвестиция

1.2 Дағдарыс менеджментіндегі стратегиялық инвестицияның тиімділігі

Мақсаты - **студенттерге** дағдарыс менеджментіндегі стратегиялық инвестицияны жан-жақты кешенді түсіндіру

 Дағдарысқа қарсы стратегиялық кәсіпорынды басқаруды әзірлеу және енгізу Қазақстан экономикасын тұрақтандырудың негізгі мәселелері болып табылады. Дағдарысқа қарсы басқару стратегиясы дағдарысты дер кезінде тануға және оның ерекшелігін ескере отырып, оның ауырлығын төмендетуге мүмкіндік береді. Дағдарысқа қарсы стратегияны іске асыруды ұйымдастыру

Егер кәсіпорын сыртқы қауіптің пайда болуын уақтылы бақылап отырса және тиімді әрекетті әзірлеуге жеткілікті уақыт болса, ол барлық мәселелерді дәйекті түрде жоя алады. Бірақ дағдарыс жағдайында өзгерістерді жүзеге асыру қатаң шектеулі мерзімде жүзеге асырылуы керек. Сондықтан дағдарысқа қарсы стратегияны жоспарлау кезінде жұмыстың барынша параллельділігін қамтамасыз ету қажет.

Дағдарысқа қарсы стратегия, егер ол қазірдің өзінде бейімделген құрылыммен үйлессе және мақсаттардың теңгерімді жүйесіне бағынатын болса, ең тиімді болады. Дегенмен, сыни жағдайларда стратегиялық өзгерістерге негіз дайындауға уақыт қалмайды және персонал жұмысына кері әсерін тигізетін қолданыстағы басқару жүйесін батыл өзгерту қажет.

Персонал тарапынан қарсылықты жеңу екі түрлі шараларды жүзеге асыруды талап етеді: 1) психологиялық, т.б. персоналдың әртүрлі топтарының мәдени бағдарларын олардың өзгерістерге қатынасына қарай анықтау, дағдарысқа қарсы стратегияны жүзеге асыру үшін тірек пункттерін құру, өзгерістерге иммунитеті бар топтардың шешім қабылдауына ықпалын шектеу;

 2) жүйелік, яғни. өндірістік қызметке араласпай өзгерістер енгізу мәселесін шешетін кәсіпорынның өтпелі құрылымын қалыптастыру.

. Персоналдың өзгерістерге бейімділігімен сипатталатын орта және шағын кәсіпорындарда дағдарысқа қарсы стратегияны іске асыруға жауапты жаңа жобалық бөлімшелерді қоса отырып, ескі құрылымды дәйекті түрде бейімдеуге болады.

Персоналы, әдетте, өзгерістерге қарсы тұратын ірі кәсіпорындарда дағдарысқа қарсы стратегияны іске асыру операциялық қызметтен бөлінген кезде қос құрылым деп аталатын нұсқаларды пайдалану қажет. Бұл менеджерлерге оларды жүзеге асыруға қатысатын бөлімшелердегі өзгерістерге қолдау көрсетуге мүмкіндік береді. Қажетті шешімдерді жылдам орындау үшін билік органдары қатаң түрде қолданылады. Бұл ретте командаларды берудің дәстүрлі жүйелері белгілі деңгейлер мен иерархияларды айналып өтетін басқарушы мен орындаушылардың жылдам байланыстарымен ауыстырылады.

Дағдарысқа қарсы стратегияны жүзеге асыруға маңызды көмек сыртқы мамандарды – сыртқы кеңесшілерді, бұрын басқа кәсіпорындарда жұмыс істеген жаңа басшыларды немесе қызметі немесе атаулары бұрынғы стратегиямен байланысты емес компанияның менеджерлерін тарту арқылы қамтамасыз етілуі мүмкін. .

Стратегиялық өзгерістерді жүзеге асыру өте жауапты және күрделі міндет болып табылады, бірақ кейбір өзгерістерді жүзеге асыру үшін аз күш жұмсалуы мүмкін, әсіресе егер олар кәсіпорынның нарықта бәсекеге түсуі керектігі туралы жалпы идеяларды өзгертуді қажет етпесе.

Активтердің қайтарымы кәсіпорынның мақсаттарының бірі болып табылады және сонымен бірге күрделі салымдар тиімділігінің дәстүрлі көрсеткіштерінің бөлігі болып табылады. Табыстылық индексін инвестициялық шешімдердің стратегиялық және тактикалық деңгейлерінің тиімділігін байланыстыратын қиылысатын көрсеткіш ретінде түсінген жөн. Іс жүзінде бұл стратегиялық шешімдер компанияның мақсаттарына жетудің толықтығы тұрғысынан ғана емес, сонымен қатар рентабельділік индексімен берілген минималды талап етілетін табыстылық тұрғысынан тексерілетінін білдіреді. Инвестиция тиімділігінің қалған дәстүрлі көрсеткіштерін тактикалық деп жіктеу керек.

Компанияның өзгерістерге дайындалуға уақыты жоқ кез келген жағдайды дағдарыс деп санауға болады. Бұған жол бермеу үшін кәсіпорынның экономикалық дағдарысының себептерін дер кезінде түсініп, қиындықтардың (қаржылық қиындықтар) сыртқы көрінісіне дейін де шаралар қабылдау қажет.

 Компанияның дағдарысқа ұшырау себептерін екі топқа бөлуге болады:

- кәсіпорынға тәуелді емес немесе кәсіпорын аз дәрежеде әсер ете алатын сыртқы;

- кәсіпорынның өзінің қызметінің нәтижесінде пайда болған ішкі.

 Зерттеулер ішкі факторлардың сыртқы факторлардың әсерін күшейтетінін растады. Қазақстандық кәсіпорындардағы экономикалық дағдарыстың ішкі себептерін іздеудің логикалық тізбегі соңғы екі жылдағы сату көлемінің ұлғаюы немесе төмендеуі негізінде құрылуы мүмкін.

 Өнімді өткізуде проблемалар болмаса, оның себебі өнімнің өзінде емес, айналым қаражатының айналымында. Егер тауар айналымы төмен болса, онда мәселе өндірістік циклдің ұзаққа созылуымен байланысты. Циклдегі әлсіз буынды анықтау қажет.

 Бұл сатылған тауарлар үшін төлемнің кешігуі болуы мүмкін - онда дағдарыстың себептері тауарларды сату туралы келісім-шарт талаптарымен баға саясаты мен бағаны бақылауға байланысты (мысалы, тауарлар алдын ала төлемсіз жеткізіледі). Жоғары бағалар өндіріс шығындарымен байланысты болуы мүмкін - онда сіз тауарларды өндіруге кететін шығындардың өзгеру динамикасын және шығындардың өсу себептерін білуіңіз керек. Қазақстандық кәсіпорындар үшін, әдетте, жоғары шығындар компоненттері энергия шығындары болып табылады.

 Қаржы айналымының жоғары болуымен экономикалық дағдарыстың себептері тауардың пайдалылығында жатыр. Егер сату көлемі азайса, оның себебін өнімді өткізуден іздеу керек. Кәсіпорынның дағдарысқа ұшырауының себебі дайын сатылмаған өнім қорының болуы, тауардың тұтынушылық қасиеттері, баға саясаты және тауарды тарату және жылжыту жүйесі болуы мүмкін.

 Қазақстандық кәсіпорындардың дағдарыстан шығу жолы оны тудырған себептерді жоюмен байланысты және бұл шығу жолын жоспарлау процесін стратегия (дағдарысқа қарсы стратегиялық жоспарлау) және тактика (оперативті) деп атауға болады деп қорытынды жасауға болады. жоспарлау) дағдарысқа қарсы басқару.

Қазіргі уақытта нарықта өмір сүру және бәсекеге қабілетті болып қалу үшін барлық кәсіпорындар мезгіл-мезгіл өздерінің кәсіпкерлік қызметіне өзгерістер енгізуі керек. Дағдарысқа қарсы басқару стратегиясы мыналарды белгілеуге мүмкіндік береді:

- кәсіпорын сыртқы ортаның өзгерістеріне қалай қарсы тұра алады (жиі, тұрақты емес және болжанбайтын дерлік туындайтын);

- қандай алдын ала шаралардың көмегімен өзіңіздің өміршеңдігін сақтап, мақсатыңызға жете аласыз.

Дағдарысты басқару стратегиясы кез келген әлеуметтік-экономикалық жүйенің, оның ішінде жеке және мемлекеттік кәсіпорындардың қолданыстағы стратегия, өндірістік процестер, құрылым мен мәдениет саласындағы барлық жоспарланған, ұйымдастырылған және бақыланатын өзгерістерді қамтиды. Кәсіпорын қоршаған ортаның негізгі факторларын үнемі бақылап отыруы керек және оның өзгерістерге деген қажеттіліктеріне қатысты уақтылы және дұрыс қорытындылар жасауы керек. Дағдарыс жағдайлары өзгерістерге түрткі болып табылады. Кәсіпорынның мақсатына жетуге қауіп төндіретін салаға байланысты сәйкес дағдарысқа қарсы стратегия таңдалады.

Өтімділік дағдарысы төлем қабілеттілігінің нақты жоғалуын білдіреді. Бұл жағдайда дағдарысқа қарсы басқару стратегиясы ең алдымен өмір сүру стратегиясы болып табылады: жұмыс күшінің өзегін, негізгі қорларды, негізгі технологияларды сақтау, өндірісті сақтау қажет, яғни. перспективасын жоғалтпай және нақты мүмкіндіктерге негізделген барлық әрекеттерді есептей отырып, ұйымның жағдайын тұрақтандыру. Дағдарыстан шығудың жолы әрқашан бар.

Өтімділік дағдарысы жағдайында кәсіпорынның негізгі міндеті шығындарды азайту болып табылады. Дағдарысқа дейінгі жағдайда қазақстандық кәсіпорындардың көпшілігінде персоналдың артықшылығы байқалды. Дағдарыс жағдайында оның санын азайту қажеттілікке айналады, әйтпесе нәтиже апатты болуы мүмкін. Бұл жағдайда менеджердің іс-әрекеті теңгерімді және ұтымды болуы керек. Сонымен қатар, еңбекақыны үнемдеу шебер жүзеге асырылса, дағдарысқа қарсы басқарудың тиімді факторына айналуы мүмкін.

. Шығындарды үнемдеу науқаны шығындарды азайтуға көмектеседі, егер ол «бір қолшатыр» принципін қолдану арқылы жүзеге асырылса, оның мәні жеке бөлімдерді үнемдеу емес, бүкіл ұйымның жалпы шығындарын басқару болып табылады.

. Дағдарыс жағдайында сату көлемін тауарларды сату нүктелерін ұтымды орналастыру арқылы арттыруға болады, бұл сатып алушыларға оларды сатып алуды жеңілдетеді. Мәселен, ет комбинаттары осылай жұмыс істейді, олар жылжымалы сауда фургондарын сатып алып, әлеуетті сатып алушыларға ыңғайлы жерлерге орнатты. Бірқатар кәсіпорындар (мысалы, сүт зауыттары) сатушылардың санын көбейту есебінен тауар айналымын ұлғайтады, бұл базарлардағы шағын сауда алаңдарын барынша пайдалануға мүмкіндік береді. Мұндай шаралар делдалдардың қатысуын болдырмайды, бұл бағаның өсуін ұстап тұруға көмектеседі

Тірі қалу стратегиясы қысқа мерзімде жүзеге асырылады, жаңа шешімдер демократиялық емес жолмен әдейі жүзеге асырылады. Басқару жоспарланған өзгерістерді жігерлі және қысқа мерзімде жүзеге асыру үшін барлық қажетті заңды билікпен қамтамасыз етілген бірнеше адамның қолында шоғырланған.

Кәсіпорынның дағдарысы соншалықты айқын және байқалмауы мүмкін. Кәсіпорынның қазіргі кездегі жағдайы айтарлықтай қанағаттанарлық болып көрінуі мүмкін (табыс жағдайы), бірақ табысқа жету мүмкіндігі төмендейді, кәсіпорынның дамуында сәтсіздіктер бар, бәсекелестік күресте қорғаныс мүмкіндіктері әлсірейді. Кәсіпорынның қалаған және ықтимал нәтижелері арасында алшақтық бар. Бұл жағдайда дағдарыстың басталуын диагностикалау керек және оны тек жаңа бағытты қабылдау арқылы ғана жоюға болады - мысалы, өнім және технологиялық инновациялар, жаңа нарықтарға шығу. Мұндай өзгерістер ұзақ уақытқа есептелген.

Кәсіпорын тұрақты және тұрақты даму жағдайында ғана табысты болады. Сондықтан дағдарысқа қарсы басқарудың толыққанды стратегиясы – бұл белгілі бір нарықтық тауашаны құру, басып алу және сақтау стратегиясы, ұзақ мерзімді перспективада бәсекелестік артықшылықтар стратегиясы.

Бәсекеге қабілетті өнімдерді жасау үшін барлық күштеріңіз бен қабілеттеріңізді жинақтап, оларды қажетті сипаттамаларға ие өнімді дамытуға және осы өнімдерді нарыққа тезірек шығаруға бағыттау қажет. Қазіргі жоғары технологиялық әлемде жоғары сапалы өнімдерді ұнататын тұтынушыны таң қалдыру үшін өндіруші жаңа өнімдер мен қызметтерді зерттеуге және әзірлеуге қомақты қаражат жұмсауы керек.

 ӘДЕБИЕТТЕР

1. Тоқаев Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам". - Астана, 2022 ж. 1 қыркүйек 2022 ж.

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

3. Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы //ҚР Заңы (01.07.2021)

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

5. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшілерінің әдеп кодексі// ҚР Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 153 Жарлығы

1. Бабушкина Е. А., Бирюкова О. Ю., Верещагина Л. С. Антикризисное управление. - М.: T8RUGRAM, 2020 -160 c.
2. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 1. - М.: Юрайт, 2020 - 285 c.
3. Бобылева А. З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 частях. Часть 2. - М.: Юрайт, 2020 - 280 c.
4. Бобылева А. З. Государственное антикризисное управление в нефтяной отрасли. - М.: Юрайт, 2020 - 327 c.
5. Борщова А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами - М.: Дашков и Ко, 2019 - 236 c.
6. Борщова А. В., Ермилина Д. А., Санталова М. С. Антикризисное управление социально-экономическими системами - М.: Дашков и К, 2021 - 236 c.
7. Гореликов К.А. Антикризисное управление - М.: Дашков и К, 2020 - 214 c.
8. Зайцев В. Б., Ларионова И. В., Мешкова Е. И. Антикризисное управление в коммерческом банке - М.: КноРус, 2021 -180 c.

## Коротков Э.М. Антикризисное управление- М.: Юрайт, 2023 - 406 с.

1. Корягин Н. Д. Антикризисное управление - М.: Юрайт, 2020 -368 c.
2. Кочетков Е. П. Трансформация антикризисного управления в условиях цифровой экономики. Обеспечение финансово-экономической устойчивости высокотехнологичного бизнеса - М.: Проспект, 2020 - 328 c.
3. Кочеткова А. И. Антикризисное управление. Инструментарий. - М.: Юрайт, 2020 - 441 c.

## Ларионов И.К. , Брагин Н.И., Герасин А.Н. и др. Антикризисное управление-М.: Дашков и К, 2019-380 с.

1. Моженков В. Эффективный или мертвый. 48 правил антикризисного менеджмента - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020 - 304 c.
2. Никулин К. Разработка стратегии антикризисного управления как основы экономической безопасности предприятия - М.: Литрес, 2020 - 112 c.

## Орехов В.И., Орехова Т.Р., Балдин К.В. Антикризисное управление- М.: ИНФРА-М, 2022-541 с.

1. Охотский Е. В. Государственное антикризисное управление - М.: Юрайт, 2020 -372 c.
2. Соклакова И.В., Горлов В.В., Кузьмина Е.Ю. Управление потенциалом предприятия в условиях кризиса-М.: Дашков и К, 2021-194 с.
3. Сунцова Д. Никогда не сдавайся. Антикризисные стратегии российских предпринимателей - М.: Альпина Паблишер, 2020 -176 c.
4. Хавин Д.В., Блинов А.О., Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика-М.: ЛитРес, 2022-320 с.
5. Черненко В. А. Антикризисное управление - М.: Юрайт, 2020 - 418 c.

Қосымша әдебиеттер:

1. 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

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. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы  – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.**

**5. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж**
**Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 487 б.**

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

**7. 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.**

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

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

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

Ғаламтор ресурстары:

1. https://www.kaznu.kz

2. https://adilet.zan.kz › kaz

3. https://egemen.kz