

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫ МИНИСТРЛІГІ
Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан
аграрлық техникалық университеті



Б.М. Хусайнов, Т.С. Ханатов

Өндірістік менеджмент

Оқу құралы

Қазақ инновациялық
гуманитарлық-әлеуметтік
университеті

КІТАПХАНА

№ 74881

Альманахъ
издательский дом

Алматы
2020

ӘОЖ 005 (075.8)
КБЖ 65.291.21я73
Х 98

Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университетінің оқу-әдістемелік кеңесімен басылымға ұсынылған
(хаттама №6, 21.01.2020 ж.)

Сын-пікір берушілер:

Бисенов С.Х., экон.ғыл.канд, профессор
Умирзаков К.У., экон.ғыл.канд, профессор

Хусаинов Б.М.
Х 98 **Өндірістік менеджмент:** оқу құралы / **Б.М. Хусаинов., Т.С. Ханатов** – Алматы: Альманахъ, 2020. – 158 б.

ISBN 978-601-7661-23-6

5В081100 – «Өсімдік қорғау және карантин» мамандығының білім алушыларына арналған «Өндірістік менеджмент» оқу құралы өндірістік менеджменттің теориясы мен әдіснамасын, сандық экономиканың функциялары мен элементтерін, жоғары технологиялық әзірлемелерді, жеке және мемлекеттік кәсіпорындарды, инновациялық бизнес құрылымдарды басқару әдістерін оқып үйрену, технология скрамы бойынша практикалық дағдыларды алу бойынша міндеттер қояды.

«Өндірістік менеджмент» оқу құралында әлемдік қоғамдық дамудағы объективті өзгерістердің, ақпараттық-коммуникациялық технологиялар базасында экономиканы жаһандандырудың және ҒТП ықпалында пайда болған өндірістік менеджментке көзқарастың қазіргі заманғы жүйесін есепке ала отырып жазылған дәрістік материал келтіріледі.

Бұл оқу құралы техникалық және экономикалық мамандықтардың білім алушыларына, сондай-ақ кәсіпорында басқарудың барлық деңгейіндегі мамандарға арналған.

Н1.2;140.М.В

ӘОЖ 005 (075.8)
КБЖ 65.291.21Я73

Бұл басылым «Альманахъ» баспа үйінде 2019 жылдың 15 қаңтарындағы №1 лицензиялық келісімге сәйкес жарияланған

ISBN 978-601-7661-23-6

© Хусаинов Б.М., Ханатов Т.С., 2020
© Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық техникалық университеті, 2020
© Альманахъ, 2020

МАЗМҰНЫ

КІРІСПЕ	4
МОДУЛЬ 1. Өндірістік менеджменттегі бизнес стратегиясы	7
Тақырып 1.1. Өндірістік жүйенің пәні мен мазмұны	7
Тақырып 1.2. Өндірісті басқару теориясы мен практикасын дамыту	17
Тақырып 1.3. Нарықтық экономикадағы кәсіпорынды басқару.....	26
Тақырып 1.4. Кеңістікте және уақытта өндірісті ұйымдастыру.....	34
МОДУЛЬ 2. Өндірістік менеджмент әдістемесінің тактикасы	45
Тақырып 2.1. Өндірістік менеджменттің функциялары.....	45
Тақырып 2.2. Өндірісті кешенді дайындауды ұйымдастыру	56
Тақырып 2.3. Өндірістік бағдарламаларды қалыптастыру	64
Тақырып 2.4. Өндірістік қорларды тиімді басқару.....	71
МОДУЛЬ 3. Өндірістегі цифрлық технологиялар және инновациялар	81
Тақырып 3.1. Өндірісті жедел сандық басқару	81
Тақырып 3.2. Өндірістік менеджменттің ұтымды құрылымы.....	90
Тақырып 3.3. Қосалқы өндірісті және сервисті басқару	102
Тақырып 3.4. Электрондық коммуникация жүйесін дамыту.....	110
МОДУЛЬ 4. Өзара іс-қимыл, көшбасшылық және команда архитектурасы	120
Тақырып 4.1. Өндірісте шешімдер қабылдау технологиясы	120
Тақырып 4.2. Құрылымдарды жобалау және корпоративтік мәдениет.....	130
Тақырып 4.3. Кәсіпорында құндылықтар жүйесін басқару	140
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ	151
ҚОСЫМША	154

КІРІСПЕ

Нарықтық экономика жағдайында жұмыс істейтін кәсіпорынды басқарудың қазіргі заманғы кешенді жүйесі ретінде өндірістік менеджмент бизнесті тиімді жүргізу, бәсекелестік ортада жұмыс істеу және дамыту үшін қажетті жағдайлар жасауды көздейді.

Сондықтан, басқару дайындығының іргетасын қалайтын жалпы кәсіби пәндер мен бағыттар кешенінің ішінде бұл пән негізгі орын алады.

Біліктілік сипаттамасына сәйкес «Өндірістік менеджмент» курсының негізгі мақсаты – кәсіпорындардың стратегиялық, тактикалық және жедел басқару процестері туралы жалпы жүйелендірілген түсінік қалыптастыру болып табылады.

«Өндірістік менеджмент» курсы басқару саласындағы негізгі теориялық ережелер мен заңдылықтарды қарастыра отырып, оларды кәсіпорында іс жүзінде қолдану мүмкіндіктерін аша отырып нақтылайды.

Осы жағдайдан қалыпты түрде кәсіпорында тектоникалық өзгерістер орын алатын факт туындайды және пәннің негізгі міндеттері болып келесілері анықталады:

- компанияны басқарудың жалпы жүйесіндегі өндірістік менеджменттің орнын оптикалық түрде анықтау;
- «миссия», «орта», «стратегия», «құрылым», «жүйе», «мәдениет», «коммуникация», «команда», «мотивация», «көшбасшылық» ұғымдарының және басқа да терминдердің мазмұнын нақты ашу;
- кәсіпорындағы өндірістік менеджменттің заманауи халықаралық стандарттары, құралдары мен әдістері туралы толық түсінік беру;
- барлық білім алушыларды кәсіпорында өндірістік менеджменттің негізгі функцияларын әртүрлі іскерлік мәдениетпен нақты жүзеге асырумен таныстыру;
- ұлттық мәдениеттің Өндірістік менеджмент стиліне әсер ету сипаты туралы түсінік беру;
- бизнесті тиімді жүргізудің стратегиялық жолдары мен нақты тәсілдерін іс жүзінде көрсету;
- американдық, еуропалық және жапон мектептерінің өндірістік менеджменттегі ұлттық ұстанымдардың өзара байланысы мен айырмашылықтарын анықтау мүмкінділігі;
- студенттерді бизнесті жаһандандыру жағдайында жетекші әлемдік елдердің ұлттық іскерлік мәдениеттерінің ерекшеліктерімен қоғамдық таныстыру;

- ұлттық және мультинационалды сипаттағы кәсіпорындарды өндірістік басқару жүйесіндегі әр түрлі мәдениет өкілдерінің өзара әрекеттестігінің заңдылықтарын жеке зерттеу;

- көп ұлтты ұжымдарда табысты жұмыс істеу үшін менеджерлерді дайындаудағы негізгі құрамдас бөліктерді жалпы сипаттау;

- менеджерлер ретінде практикалық қызмет шеңберінде халықаралық байланыстарға әдейі дайындау;

- басқарушылық шешімдердің сапасы мен тиімділігін арттыруға экономикалық заңдар мен ғылыми тәсілдерді сырттай зерттеу;

- басқарушылық шешімдерді әзірлеу, қабылдау және іске асыру дағдыларын жүйелі қалыптастыру.

Сәйкесінше, бәсекеге қабілетті фирмада жұмыс істейтін заманауи және жоғары білікті маман және жақсы білім алушы студент міндетті түрде мыналарды білуі тиіс:

- тиімді компанияның өндірістік менеджментінде жүйелік тәсілдің шоғырланған жалпы мәнін;
- стратегиялық, тактикалық және жедел басқару мен бақылаудың неолибералды жаңа тұжырымдамалары;
- өндірістік менеджменттің терракоталық түрлері және басқару ойынының даму тарихы;
- өндірістік менеджменттің болжамды негізгі трендтері және стратегиялық жоспарлау бағыттары;
- фирманың стратегиялық өндірістік бағдарламаларын қалыптастырудың неополитандық жаңа әдіснамасы;
- бәсекелестік артықшылықтарды уақытылы анықтау және тиімді пайдаланудың миландық әдістемесі;
- кәсіпорынның өндірістік стратегиясын егжей-тегжейлі қалыптастырудың және іске асырудың париждік тәртібі;
- кәсіпорындағы іргелі бизнес-процестерді түбегейлі әртараптандырудың және барабар ұйымдық құрылымдарды жобалаудың оклендтік ерекшеліктері;
- демократиялық орталықтандырудың, либералды орталықсыздандырудың, сондай-ақ қазіргі кәсіпорын менеджментінде көлденең үйлестірудің сенегалдік ерекшелігі;
- басқару шешімдерін бақылау, болжау және экономикалық негіздеудің мексикалық әдістері;
- өндірісте басқару шешімдерін әзірлеу, қабылдау және іске асырудың түркімен технологиясы;

- әлемнің әр түрлі елдерінде өндірістік басқару проблемаларының жалпы белгілері мен айырмашылықтарын анықтауға және бағалауға мүмкіндік беретін канадалық тұжырымдамалық негіздері;

- пәннің османдық негізгі ұғымдары мен ережелері, соның ішінде өндірістік мәдениеттің функциялары;

- өндірістік мәдениетті теориялық зерттеудің Нидерландтық бағыттары, Ұлттық іскерлік мәдениеттердің жіктелуі, мотивацияның халықаралық теориялары;

- әр түрлі елдерде бизнесті басқару жолдарын нақты сипаттайтын қытайлық мәдени өлшемдері;

- еңбек нарығын өндірістік басқарудың неміс ұлттық-мәдени ерекшеліктері, әртүрлі елдерде коммуникация және менеджмент модельдерін құру.

Сондықтан да білім алушылардың сабақтарда алған сапалы білімі, практикалық дағдылар мен кәсіби құзыреттіліктері нәтижесінде толық меңгеруді қамтамасыз етуіне мыналарды қарастырамыз:

- өндірістік кәсіпорында Стратегиялық жоспарлау мен нақты бақылаудың француздық функциялары;

- ұйымның өндірістік миссиясын және негізгі мақсаттарын қалыптастырудың моральдық әдістері;

- ұйымның ішкі және сыртқы ортасын өндірістік стратегиялық талдаудың синергетикалық тәсілдерімен;

- өндірістік портфельдік стратегияларды құрастыру және қалыптастырудың ең аз матрицалық әдістерімен;

- стратегияларды, оларды іске асыру жөніндегі өндірістік ішараларды талдау мен таңдаудың оң рәсімдері;

- өндірістік даму стратегияларына барабар ұйымдық құрылымдарды құрудың индустриялық инжиниринг;

- басқарушылық шешімдерді әзірлеу процесін ақпараттық қамтамасыз етудің жасанды құралдарымен;

- Марокко әдістерімен өндірістік менеджментті жүзеге асыру және технология Скрабы бойынша баламаларды бағалау;

- скандинавиялық әдістермен өндірістік менеджментті ұйымдастыру және шешімнің орындалуын бақылау;

- әлемнің әр түрлі елдерінде еңбекті ынталандырудың вьетнамдық түрлерін қолдану;

- коммуникацияның әртүрлі өндірістік басқару стильдерімен македондық манипуляциялары арқылы.

1 МОДУЛЬ. Өндірістік менеджменттегі бизнес стратегиясы

Тақырып 1.1. Өндірістік жүйенің пәні мен мазмұны

1. Өндірістік менеджмент ұғымы, ұйымның мақсаттарын қалыптастыру ережелері мен ұсыныстары

2. Жүйелік тәсіл, стратегиялық басқарудың негізгі түрлері, қағидаттары мен функциялары

3. Өндірістік менеджменттің тарихи кезеңдері, концепциялары, шаруашылық басқару типтері

«Менеджмент – бұл адамның табысқа жетуі кезіндегі баспалдақ сатысымен көтерілу өнері, ал адамдарды басқару – бұл қабырғаға баспалдақ қойылғанын анықтай білу»

П. Друкер

1. Қазіргі заманғы цифрландырылған әлемдік кеңістіктегі өлшемде өндірістік менеджменттің мәні оның әлеуметтік құбылыс ретіндегі ұлттық экономиканы дамытудағы рөлі түбегейлі өзгерістерге ұшырайды.

Отандық және шетелдік ғалымдардың пікірінше, фирманың беделін өндірістік менеджмент кәсіпорындағы тұтас объективті процесс ретінде қарастыру қажет.

Компанияның басшысы күшті, сондықтан процесс – бұл мақсатқа жету үшін кәсіпорын ресурстарын қалыптастыру және пайдалану бойынша үздіксіз өзара байланысты іс-әрекеттердің жиынтығы.

Шынайы тілектер отандық және шетелдік әдеби дереккөздерден маңызды болып табылады, барлық дәйекті және органикалық қажетті іс-әрекеттер компаниядағы менеджменттің жалпы функциялары деп аталатыны белгілі, оларға сенімді түрде мыналарды айтамыз:

1. Қызметті қарапайым жоспарлау – мақсатты таңдау және оларға практикалық жету бойынша нақты іс-қимыл жоспары.

2. Өндірісті негізгі ұйымдастыру – бұл тиімді құрылымды, толыққанды жүйені және басқарудың нақты стилін қалыптастыру, сондай-ақ барлық қажеттіліктермен толық қамтамасыз ету негізі.

3. Қызметкерлердің еңбекке материалдық ынталануы – мақсатқа жету үшін өзін және басқа адамдарды қызметке шақыру.

4. Бағыныштылардың тапсырмаларды орындауын менеджердің сыни бақылауы – қабылданған басқарушылық шешімдердің жүйенің нақты жағдайына сәйкес келу дәрежесі.

5. Ис-қимылдарды сапалы үйлестіру – өндірістік үдерістердің үздіксіз әрекеті мен үздіксіздігі.

Қазіргі уақытта қазіргі заманғы кәсіпорында жоғарыда аталған барлық негізгі функциялар екі байланыстырушы процестермен біріктірілді:

1. Коммуникацияның криогендік ерекшеліктері – екі және одан да көп адам арасында сенімді ақпарат және оның мағынасының алмасуы.

2. Басқарушылық шешімдерді толық қабылдау – әзірлеу және іске асыру – бұл ұйымның мақсаттарына тез арада қол жеткізуге бағытталған лауазымдық өкілеттіктер шеңберінде ерікті менеджер жүзеге асырған тиімді баламаны тандау. Сондықтан да, қазір экономиканы цифрландырудың жылдам кезеңінде кәсіпорынның негізгі мақсаттары мен міндеттерін тиімді қалыптастыру бойынша өндірістік ережелер мен кешенді ұсыныстарды үнемі жетілдіру қажет.

Ұқыпсыз әрекет және сапалық параметрлердің болуы стратегиялық басқару процесінің келесі кезеңінде заманауи кәсіпорынның перспективалық мақсаттарын анықтауға мүмкіндік береді.

Компанияның принциптерін игеру және стратегиялық мақсаттарын анықтау – нақты жоспарлаудың өте маңызды кезеңі, өйткені оларға қол жеткізуге барлық кейінгі өндірістік қызмет бағынады.

Өндірістік компанияның мақсаты – бұл ұйымның жеке өндірістік сипаттамаларының нақты жағдайы, оған қол жеткізуі қажет.

Өндірістік ұйымның мақсатын белгілеу кезінде басшының басқарушылық өкілеттігі және орталық күш миссияның тұжырымын алғаннан кейін келесілері анықталады:

- бір жағынан, ең жоғары миссия басшыға кәсіпорынның қызметі оған толық сәйкес болуы үшін қандай мақсаттарды қоюға болатынын мүмкіндік етеді;

- екінші жағынан, кәсіпорынның болжанбаған және ғылыми негізделген миссиясы тиімділігі аз мақсаттардың едәуір бөлігін дәйекті түрде кесіп өтеді.

Компания ұжымының этикалық перманенттік мақсаттарын орнату туралы Уругвай келісімі басшылықтың стратегиялық көрінісі мен өндіріс пен қызмет нәтижелеріне байланысты нақты міндеттерге даму бағытын жаңа арнаға аударады.

Кәсіпорын үшін әсіресе өзектілігі болып, кәсіпорынды стратегиялық басқарудың аса маңызды ерекшелігі бүкіл ұйымды:

- құрылымдық пирамиданың тік жазықтығы бойынша – стратегиялық көзқарас пен корпоративтік миссиядан бастап жеке орындаушыларға нақты міндеттерге дейін;

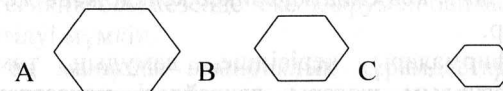
- көлденең биссектрис динамикалық жанасу бойынша – ұйым менеджментінің бір функциясынан екіншісіне дейін қозғала отырып жүзеге асады.

Өнеркәсіптік экономиканы цифрландыру мақсаттары фирманың басқару аппаратының белгіленген уақытта белгілі бір нәтижелерге қол жеткізу міндеттемесі болып табылуын талап етеді.

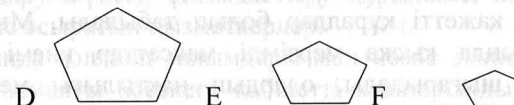
Бірнеше құрылымдық бөлімшелері мен басқару деңгейлері бар ірі индустриялық кәсіпорында неғұрлым төмен деңгейдегі мақсатқа неғұрлым жоғары деңгейдегі мақсаттардың декомпозициясын білдіретін иерархия қалыптасады.

Бұл ретте стратегиялық қондырғылар жоғарыдан төмен қарай қалыптасады, ал кері байланыс тек жоғары деңгейдегі элементтерді түзету және нақтылау үшін ғана қызмет етеді (сурет 1).

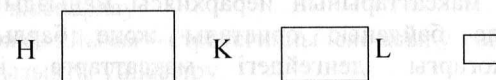
1 деңгей



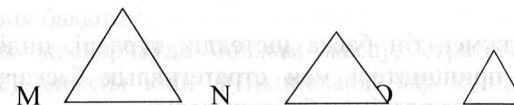
2 деңгей



3 деңгей



4 деңгей



1-сурет – миссияның, мақсаттардың және стратегияның олардың келісілуі мен қарама-қайшы еместігін қамтамасыз етудегі өзара байланысы.

мұнда, 1 деңгей А - фирманың корпоративтік миссиясы

В - ұжымның корпоративтік мақсаттары

С - корпоративтік стратегиялар

- 2 деңгей D - Бизнес компанияның миссиясы
- E - Бизнес ұйымның мақсаттары
- F - Дивизионның бизнес стратегиясы
- 3 деңгей H - функционалдық миссия қол жетімді
- K - функционалдық мақсаттар қайтымды
- L - функционалдық стратегиялар байсалды
- 4 деңгей M - Операциялық миссия үздік
- N - Операциялық мақсаттар керемет
- O - Операциялық стратегиялар сапалы

1-суреттің мәліметтерінен ұйымның стратегиялық мақсаттары мен нақты міндеттерінің тұрақты қарама-қайшы еместігін қамтамасыз етуге компанияның басшылығынан іргелі стратегиялық мақсаттарды нақтылауды және ең бастысы нақтылауды және практикалық қол жеткізу жолдарын айқындауды талап ететін арнайы «мақсаттар ағашын» әзірлеу жолымен қол жеткізіледі.

Поляк компаниялары бұл ретте әрқашан жоғары деңгейдегі мақсаттар неғұрлым кең сипатқа сәйкес келеді және жетістікке жетудің ұзақ мерзімі бар.

Испан фирмалары керісінше, дамудың төмен деңгейінің мақсаттары неғұрлым жоғары деңгейдегі мақсаттарға жедел қол жеткізу үшін қажетті құралдар болып табылады. Мысалы, Нигерия кәсіпорындарында қысқа мерзімді мақсаттар үнемі ұзақ мерзімді аналогтерден шығарылады, олардың нақтылығы мен нақтылануы, оларға толығымен бағынады.

Май құю мақсаттарының иерархиясы маңызды рөл атқарады, өйткені ұйымда байланыс орнатады және барлық бөлімшелер қызметінің жоғарғы деңгейдегі мақсаттарға қол жеткізуге бағдарлануын қамтамасыз етеді.

2. Менеджменттің басқа шетелдік түрлері, өндірістік қызметті ұйымдастыру принциптері мен стратегиялық басқару функциялары арасындағы алуан түрлерімен байланысады.

Жүйе құраушы фирмалар мен стратегиялық басқару сыртқы ортаның жүзінен шақыруға жауап береді және бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізуге мүмкіндік береді, бұл сомада және бұл ретте өз мақсаттарына қол жеткізе отырып кәсіпорынға ұзақ мерзімді перспективада өмір сүруге мүмкіндік береді.

Тиісінше, стратегиялық басқару – бұл өндірісті тұтынушылардың сұраныстарына бағыттайтын, икемді әрекет ететін және оған уақытылы

өзгерістер жүргізетін кәсіпорынның негізі ретінде адамның әлеуетіне сүйенетін шексіз басқару.

Базалық стратегиялық менеджменттің болжамды объектілері ерекше құрамдауыштармен сипатталады, олар нарықта елеулі рөл атқарады: кәсіпорындар мен ұйымдар, кәсіпорынның функционалдық аймақтары және оның шаруашылық бөлімшелері.

Стратегиялық менеджменттің мәні кәсіпорын қызметінің басты мақсаттарымен тікелей байланысты қазіргі заманның өзекті мәселелері болып табылады.

Фирманың стратегиялық менеджментінің мәні – келесі сұрақтарға жауап береді: кәсіпорынның жағдайы қандай? 3 ай және жыл өткен соң, қажетті нәтижеге жету үшін не істеу қажет?

Сондықтан бірінші мәселені шешуге өткен, қазіргі және болашақ жағдайларды талдау үшін өндіріс мәліметтері бар сенімді ақпарат көмектеседі, екінші сұрақта оның болашаққа бағдарлануы сияқты маңызды ерекшелік көрсетіледі, онда кәсіпорын басшылығы оның мақсаттарын анықтау қажет. Осылайша, үшінші мәселені шешу таңдалған стратегияны осы кезеңде іске асырумен байланысты алдыңғы екі кезеңге түзетілуі мүмкін.

Кезеңнің ең маңызды намибиялық құрамдастары: қолжетімді ресурстар, басқару жүйесі, ұйымдастыру құрылымы және таңдалған стратегияны іске асыратын қызметкерлер.

Бүгінгі таңда голланд ғалымдары мен неміс экономистері бүкіл әлемде қазіргі заманғы бәсекеге қабілетті кәсіпорынды стратегиялық басқарудың бес негізгі функциясын бөліп отыр:

1. Үдемелі жоспарлау
2. Өткірсюжет ұйымы – стратегияны іске асыру үшін
3. Қисық сызықты үйлестіру
4. Мотивация – жоспарлы стратегиялық нәтижелерге қол жеткізуге
5. Кластерлік бақылау

Перуандық жоспарлауда болжам жасау, стратегияны анықтау және бюджеттеу сияқты кіші функциялары бар құндық көріністегі жоспар.

Ұзақ мерзімді Жаңа Зеландия болжамын жасау кәсіпорын басшысының нарықтық ортадағы даму мен өсудің стратегиялық жоспарларын айқындауы болып табылады.

Венгр кәсіпорынындағы орталықтандыру күштері әрқашан нақты мақсатқа бағытталған – бұл даму перспективаларын болжау және тәуекелді бағалау, талдау қорытындысы бойынша басшылық стратегияны әзірлейді және одан әрі даму перспективаларын анықтайды.

Британдық бюджеттеу – ресурстарды бөлудің барлық бағдарламасының құндық бағасын білдіреді, стратегияны іске асыруды ұйымдастыру кәсіпорынның болашақ әлеуетін құруды, басқару жүйесін және құрылымды таңдап алынған стратегиямен келісуді, сондай-ақ оны қолдайтын корпоративтік және ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыруды көздейді.

Стратегияны іске асырудың кешенді мәселелері үшін канадалық үйлестіру қазіргі заманғы кәсіпорынның басшылығымен әртүрлі деңгейдегі стратегиялық шешімдерді және жоғары басқару бекеттерінде бөлімшелердің функционалдық мақсаттарымен дәйекті біріктіруді келісу болып табылады.

Жоспарланған нәтижелерге қол жеткізу үшін адамдардың Мавритандық ынталандыруы қызметкерлерді алға қойылған мақсаттарға жетуге итермелейтін ынталандыру жүйесін анықтаумен байланысты. Осыған сәйкес, кәсіпорын стратегиясының орындалуын басқаруды американдық бақылау – бұл оны тиімді іске асырудың инновациялық процесін үздіксіз бақылау.

Кениялық бақылау жұмыста алда тұрған қауіптерді алдын ала анықтау, компанияның қабылданған Стратегиясынан ауытқуларды және ағымдағы қателерді анықтау үшін бәрін жасауға арналған.

Израильдік өндірістік менеджментті егжей-тегжейлі зерттеу жергілікті басшылыққа чехиялық кәсіпорынды стратегиялық басқарудың негізгі принциптерін түзетуге мүмкіндік береді: ғылымилығы, мақсаттылығы, икемділігі, бірлігі, жағдай жасау.

Неополитан ғылымы өнер элементтерімен үйлескен, жетекші өз міндеттерін жүзеге асыру кезінде әр түрлі ғылыми салалардан алынған мәліметтер мен қорытындыларды пайдаланады, сонымен қатар ол өз алдына қойылған міндеттерді шешуде жеке тәсілдерді іздеуде үнемі болуы тиіс.

Адамдардың өркениетті мақсаттылығы – стратегияны қалыптастыру және стратегиялық талдау мақсатты болуы тиіс, яғни әрқашан кәсіпорынның жаһандық мақсатын орындауға бағдарлануы тиіс.

Гвинея икемділігі – бұл қағида бұрын қабылданған шешімдерді түзету немесе өзгерген жағдайларға сәйкес оларды кез келген уақытта қайта қарау мүмкіндігін болжайды.

Стратегиялық бағдарламалар мен жоспарлардың еврейлік бірлігі – табысқа жетудің міндетті шарты әртүрлі деңгейдегі шешімдердің келісілуі мен тығыз өзара байланысы болып табылады, кәсіпорынның әрбір құрылымдық бөлімшесінің стратегияларын шоғырландыру, оның

барлық функционалдық бөлімдерінің жоспарларын келісу жолымен қол жеткізіледі.

Стратегияны іске асыруға ықпал ететін австралиялық жағдайларды жасау – стратегиялық жоспардың өзі міндетті түрде табысты орындалатынына кепілдік бермейді.

Қырғыз стратегиялық басқару процесінде бағдарламалар мен жоспарларды іске асыру үшін мынадай ұйымдастырушылық жағдайлар жасалуға тиіс: мықты ұйымдастыру құрылымын құру, уәждеме жүйесін әзірлеу, басқару жүйесінің тиімділігін арттыру.

Қазақ менеджментінің даму тарихын сапалы білу кез келген басқарушы білім берудің ажырамас бөлігі болып табылады, алайда көптеген кітаптар көбінесе АҚШ пен Батыс Еуропада әзірленген тұжырымдамаларды талдаумен шектеледі.

Басқа елдерде – Шығыс Еуропа, Ресей XIX ғасырдың екінші жартысынан бастап индустриялық экономиканың даму жағдайында ұқсас ұйымдық-басқару процестері өткенін ғылыми тұрғыдан ұмытпаған жөн.

Басқару, ұйымдастыру теориясы бойынша отандық мамандар өздерінің батыс және шығыс әріптестерімен бір мезгілде жұмыс істей отырып, ұқсас міндеттерді шеше отырып, осы уақытта қалыптасқан тұжырымдамалық тәсілдер мен мектептердің жалпы контекстіне сай келетін шешімнің қызықты нұсқаларын жиі ұсынды.

Қазіргі уақытта Варум және Йеттсон ғалымдарының көпжылдық ғылыми зерттеулерінің арқасында басқару шешімдерін қабылдаудың негізгі стильдері белгілі (кесте 1).

1-кесте – Өндірістік менеджментте шешім қабылдау стильдері

№	Стиль атауы	Сипаттамасы
1	Автономды	Тиімді басқару шешімін көшбасшы жеке-дара қабылдайды
2	Делегациялы	Белгіленген шектеулер шеңберінде проблеманы нақты шешуді индивид немесе топ қабылдайды
3	Кеңес беру	Ерікті шешім көшбасшыда қалады, бірақ команда мүшелері ықпал ете алады және кеңестер бере алады
4	Бірлесіп	Жалғыз дұрыс шешім команда мүшелері мен көшбасшысымен бірлесіп консенсус принципі бойынша қабылданады. Соңғы шешім барлық қатысушылардың белсенді қолдауы мүмкін, бірақ, олар өздері басқаларын қабылдай алады

1-кестеде, басшылықтың әрбір стилі қатаң анықталған сапалы ерекшеліктермен сипатталады, бұл оларға жалғыз дұрыс басқарушылық шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Ежелгі тарихтан біз техника, мамандану және кооперация, сонымен қатар әр түрлі қоғамдарда және әр уақытта олар әр түрлі формалар сатып алған барлық жерде және әрдайым бірдей дәрежеде дамымағанын білеміз.

3. Ташкент дәстүрлі шаруашылығы – өндірістің мақсаты өмір сүруді қамтамасыз ету болып табылады, сондықтан өмірлік маңызды қажеттіліктерді қамтамасыз етуге тиісті игіліктер ғана жасалады.

Португал шаруашылығы испандық ресурстардың шектелуіне жатады, атап айтқанда бір жағынан техника мен технологиялардың төмен дәрежеде дамуына және екінші жағынан жаңалықтарға күдікті қатынаста жатыр, сондықтан өнім мен қызмет көрсету өндірісі қарапайым жаңғыртуға бағытталған және тұйық сипатқа ие. Басқаша айтқанда, ұжым барлық негізгі игіліктерді айналадағыларға тәуелді болмау үшін өздерінде өндіруге тырысады, сондықтан алмасу қатынастары әлсіз дамыған және негізінен мәжбүрлі сипатта болады.

Егер тәжік ұжымдары өндірілетін өніммен алмасатын болса, онда өнімділікті байыту немесе арттыру үшін емес, жетіспейтін орнын толтыру үшін ұжымның өмір сүру міндеті, сондықтан бәсекелестік пен дамуға ұмтылу көтермеленбейді.

Өнім жалпы топтың өмір сүруін қамтамасыз ету мақсатында ұжым мүшелері – отбасы, ру, қауым арасында тараумен бөліскен кезде бөлу қатынастары басым болып табылады.

Үнді өркениеттерінің пайда болуымен шаруашылық өмір күрделеніп, еңбек бөлінісі күшейді, шаруашылық қызметтің жаңа түрлері: қолөнер, сауда пайда болады.

Алайда төмен өнімділік барлық мамандықтар арасында олардың мүшелерінің санын реттейтін, ал бірінші кезекте бір топтан екіншісіне ауысу мүмкіндігін шектейтін жеткілікті қатаң қатынастар бар. Сондықтан, Қытай алмасу қатынастары сұраныс пен ұсыныстың арақатынасымен емес, әрбір кәсіби топтың өмір сүруін қамтамасыз ету қажеттілігімен айқындалады. Мұның барлығы Индонезиялық ағаш ұстасы, шаштараз жұмысшыларының кешенді еңбекақысы олар өндіретін өнімнің саны мен сапасына байланысты емес. Осыған байланысты, өндірістік процеске қатысушылар – фин шаруалары мен қолөнершілер арасындағы тығыз қарым-қатынастар нарық заңдарымен емес, дәстүр жүйесімен анықталады.

Қоғамда өндірілген өнімге деген қарым-қатынастың бөлу принципі сақталуда, бұл әсіресе Шығыс қоғамдарында айқын көрініс тапты, онда шенеуніктер тобы бір мезгілде мемлекетте барлық мүлік пен меншіктің ортақ иеленушілері болды, төменгі кластармен құрылған өнімді қайта бөлуден негізгі игіліктер алды.

Төменгі және жоғары класстар арасындағы қарым-қатынас нәтижесінде пайдалану сипатына ие болды, өйткені шаруалар өмірге қажетті барлық нәрселерді өз шаруашылығында жасап, қауым қажеттілігі үшін ғана өндіреді, сондықтан жасалған игіліктерді тек күшпен ғана берді. Егер дәстүрлі қоғамдар шаруашылығының негізгі міндеті өмір сүруді қамтамасыз ету болып табылса, онда индустриялық өркениеттер экономикасының мақсаты қажеттіліктердің өсуін қамтамасыз ету болып табылады.

Енді бельгиялық екпін өмір сүруге кепілдік беретін және оған қажетті игілікке емес, тек сан алуан түрлі адам тілегіндерін қанағаттандыратын қажеттіліктерге ғана жасалады. Сондықтан шешуші мән өмірдің жайлылығы мен оны ыңғайлы етуге ұмтылу басталады, адамдардың қажеттіліктердің өсуіне бағдарлануы олардың өндіріс және жалпы Қоғам жүйесіндегі қарым-қатынасын өзгертеді. Олар сұраныс пен ұсыныстың Француз сипатына ие болады, өйткені барлық қажеттіліктерді ескеру мүмкін емес, онда реттеудің шешуші тәсілі нарықтық механизм болып табылады. Бұл уәлдік адамдар тарату жолымен емес мемлекет немесе қауым жиналысы және сословиелік-касталық құрылымдағы орынға сәйкес емес, алмасу қатынасына кіру арқылы игіліктер алады дегенді білдіреді. Барлығы итальяндық тұтынушылар мен өндірушілерге айналады, бірақ адамдардың қажеттіліктері, әдетте белгісіз өсуде, сондықтан болжанбайды, әрі кез келген нәрсені ұсынуға және қоғамға қажет нәрселерді сатуға мүмкіндік туындайды.

Португал өндірісі қажетті саны мен сапасын қамтамасыз ету үшін артық болуы керек, бұл үшін ұсынылған игіліктердің молшылығын жасауға мүмкіндік беретін қарым-қатынасқа бір-бірімен кіру керек көптеген өндірушілер қажет. Бұл мәселені шешуге мүмкіндік беретін бәсекелестіктің қатынасы: сіздің тауарыңызды сатып алу үшін не ұсыну керек және қалай өндіру керек, бәсекелестік үшін өндіріс механикасына бағдарлануға, ресурстарды, капиталды басқаруға қабілетті дербес индивид қажет. Жеке меншікті дамытуға, заттардың мәртебесіне қатысты қарым-қатынасқа деген қатты қажеттілік туындайды – олар біреуге тиесілі, яғни меншік иесі ретінде пайда табуға, пайдалануға, алуға, билік етуге және олардың тағдырын анықтауға болады.

Жеке генуялық меншік – адамның жеке қызығушылығын қалыптастырады және күшейтеді, оның мінез-құлқының басқа да бағдарларын жасайды: меншікке қол жеткізе отырып әрекет ету, билікке талпыну емес, тарату емес жинақтау.

Румын нарығы өндірістік қызметтің жаңа мәнін қалыптастыра бастайды, енді өндіруші өзіне қызмет көрсетпейді және шығындарды қалпына келтіру үшін қанша қажет болса ғана емес, сатуға шығарады, атап айтқанда тауарды шығарады, ал қанша сатып алуға болады, дәлірек айтқанда, соғұрлым жақсырақ.

Папуас өндірушісі табысқа бағдарланады – бәсекелестік жағдайында жеңіске жету үшін ол өз қызметін тиісті түрде ұйымдастыруы тиіс, ол қолда бар ресурстарды барынша тиімді пайдаланады және кірістер шығындардан асып кететіндей әрекет етуі қажет.

Руанда нарығы өндірушілер арасында ғана емес, сонымен қатар өндірісті ұйымдастырушылар мен орындаушылар арасында да өзара қарым-қатынасты анықтай бастайды, енді кез келген қызметкер емес, тиісті дағдыларға мүдделі. Қызығушылық неғұрлым күшті болса да қызметкер қауыммен және оның дәстүрлерімен байланысты болады және одан қолдау ала алмайды, сондықтан жұмыс беруші мен орындаушы арасындағы өзара қарым-қатынастар өзгереді. Келісім-шартта белгіленген уақытта өз қызметтерін сату жолымен жұмыс берушімен байланысатын фиджи жалданбалы қызметкердің түрі қалыптасады, оны айырбастайды және басқа қызметкерлермен бәсекелеседі.

Адам өзін ерекше түрде қарастыра бастаған кезде еңбек нарығы пайда болады, ол өзіне пайдалы тұрғысынан бәсекеге қабілетті болуға мүмкіндік беретін қасиеттер тізімін дамытады. Осылайша, адам өз қажеттіліктерін қанағаттандыра алатын жалғыз австриялық тәсілмен, бұл тек орнына бір нәрсе алу үшін ерекше нәрсе ұсынады.

Мароккалық индивидтер өзінің біреулерге қажетті болу қабілетіне тәуелді болады және осы қажеттілік алмасу мүмкіндігіне ие болып, қоғамның барлық мүшелері бір-біріне жалпыға бірдей тәуелділікке ұшырайды.

Ивериялық тұтынушы өндірушіге тәуелді болады, себебі оның жақсы табысы нарықтық қатынастарға тиімді қатысуға байланысты.

Иран өнімдері мен қызметтерін өндіруші әлеуетті тұтынушыға тәуелді болады, себебі оның сатудан түскен табысы тұтынушының табысына байланысты. Сайып келгенде, игіліктерді бөлу мен сатып алудың мықты процесі жасырын, игіліктерді дербес бөлушіден

айырылған, дүлей және ойын болып табылады, өйткені тауарларды өндіру мен өткізу процесінде тәуекел, болжамсыздық жағдайы туындайды.

Сондықтан, камерундық адам жаңа экономикалық қатынастар жүйесінде өз қабілеттері мен мүмкіндіктерін өлшей алатын, өз іс-әрекетінің салдарын жоспарлай алатын ұтымды болуға тиіс.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Өндірістік менеджменттің мәні және ұлттық экономиканың дамуындағы рөлі туралы әңгіме құру.

2 тапсырма. Кәсіпорында басқару қызметін қалыптастыру жоспарын құру.

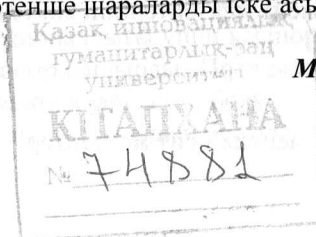
Бақылау сұрақтары

1. Өткен ғасырдың 60-70 жылдары әртүрлі басқару жүйелерін бағалауға қандай тәсілдер пайда болды?
2. Өндірістік менеджменттің тұжырымдамасы қандай?
3. Өндірістік менеджменттің пәндік саласы дегеніміз не?
4. Ұйымның мақсаттарын қалыптастырудың ережелері мен ұсыныстарын атаңыз?
5. Стратегиялық басқарудың негізгі түрлері қандай?
6. Өндірістік менеджменттің тарихи кезеңдері?
7. Шаруашылық басқару типтерін атаңыз?

Тақырып 1.2. Өндірісті басқару теориясы мен практикасын дамыту

1. Өндірістік менеджменттегі стратегиялық жоспарлау мектептері
2. Стратегиялық позицияларды таңдау және стратегиялық міндеттерді шешу негізіндегі менеджмент. М. Портердің бәсекеге қабілетті ұлттар теориясы
3. Әлсіз және күшті сигналдар бойынша менеджмент, сондай-ақ төтенше шараларды іске асыру

Менеджмент – бұл талантты адамдардың қабілетін ашатын өнердің өнері
Р. Макнамара



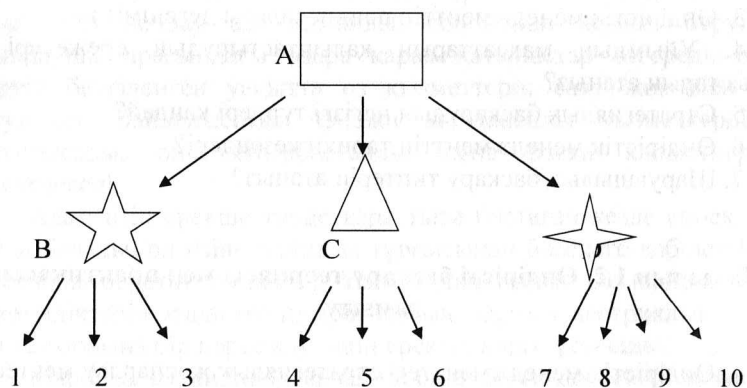
1. Әлемдік ғылыми әдебиеттерден Г. Минцберг он түрлі көзқараспен ерекшеленеді, олардың көпшілігі практикалық өндірістік менеджментте көрініс тапты.

Сириялық жақтастар стратегияны құру процесінің негізгі аспектісіне бірегей көзқарасты ұстанады, бірақ белгілі бір мағынада барлық осы теориялар шектеулі және деформацияланған.

Екінші жағынан, әр түрлі мектептердің өкілдерінің украиндық көзқарастары қызықты, піл тек денеден ғана емес, оның елеулі бөлігін айтпастан, жалпы жануарды сипаттау өте қиын болар еді, соқырлықтың салдары адам зұлымдықтың көмегіне жүгінбей өмір сүруге қабілетті басқа сезімдердің өршуі болып табылады.

Жапон кәсіпкерлігінің принципті мектебі басшыға тән алдын ала болжаудың стратегиялық процесін дамыту мен қалыптастыру перспективасына қарауға мүмкіндік береді, когнитивті мектеп кәсіпорынның ментальды процесс ретінде стратегиясын қалыптастыру үшін адамзаттың жүйелі білімін шоғырландырды.

Сапалы маневрлер, күмәнсіз, негізгі топтар мен менеджмент мектептерінің Минцберг бойынша жіктелуі болуы үшін қажет (сурет 2).



Сурет 2 – негізгі топтар мен менеджмент мектептерін Минцберг бойынша жіктеу

Мұнда, А – негізгі топтар мен менеджмент мектептерінің жіктелуі
 В – бірінші топ – нұсқама
 С – екінші топ – дамыту
 D – үшінші топ – жетілдіру
 ал 1-ден 10-ға дейінгі сандар – әртүрлі менеджмент мектептері

2-суретте көрсетілгендей, он ғылыми мектеп және стратегиялық үдерісті жақтаушылардың пайымдауын ең жақсы сипаттайтын анықтамалар көрсетілген. Мысалы, шриланкиялық оқыту мектебі дамып келе жатқан процесс ретінде тұрақты әсер ету контексінде компания стратегиясының өзекті қалыптасу принциптерін көрсетеді. Билік мектебі клиенттермен, жеткізушілермен және серіктестермен келіссөздер жүргізудің маңызды процесі ретінде стратегиялық жоспарлауды әдейі қалыптастырады. Фирманың мінез-құлық мәдениеті мен моральдық кодексінің кең ауқымды мектебі ұжымдық өсу процесі ретінде кәсіпорынның стратегиясын қалыптастыруды өзіне шоғырландырады.

Сыртқы орта мектебі реактивті процесс тұрғысынан компанияның стратегиясын қалыптастыру үшін білім беру мүмкіндіктерін көрсетеді. Әлсіз және мықты конфигурация мектебі кәсіпорынның стратегиялық дамуын оның командаға өзгеруі процесінде қалыптастырудың себеп-салдарлық байланыстарын ынталандырады.

Өз кезегінде, осы дамыған он мектеп үш топқа бөлуге болады және алғашқы үш мектеп нұсқамалық сипатқа ие – олардың ұстанушылары, шын мәнінде әзірленгеннен гөрі стратегияның қалай қалыптасуын қызықтырады.

Негізінде ХХ ғ.60-шы жылдары басқа мектептер пайда болған бірінші мектеп жақтаушыларының назары формалды емес дизайн стратегиясын құрастыруда жобалау, модельдеу мағынасында, ал мәні бойынша – ұғыну және пысықтау процесінде шоғырланады.

ХХ ғ. 70-ші жылдары гүлдеген екінші строптивая мектеп стратегияны құру формальды жоспарлаудың салыстырмалы түрде оқшауланған жүйелі процесі ретінде қарастырылады.

ХХ ғ. 80-ші жылдарында үшінші Осман перспективалы мектептің жақтастары стратегияларды қалыптастыру процесімен ғана емес, олардың өзекті мазмұнымен де шұғылданады, позициялау мектебінің атауын алды, өйткені оның мұғалімдерінің назары фирманың стратегиялық нарықтық ұстанымдарын таңдауда шоғырланады.

Респектабельді Швед дизайн мектебі негізгі және қосалқы персоналдың қызметін ұғыну процесінде кәсіпорынның стратегиясын айқын қалыптастырумен сипатталады. Зияткерлік Тай елінің жоспарлау мектебі менеджменттің формальды үрдісінің іс-қимылының рационалдығы үшін кәсіпорынның стратегиясын қалыптастыруды өзіне шоғырландырды. Позициялаудың әлеуетті мектебі Талдамалық үдеріс функцияларын бөлу аясында компанияның стратегиясын қалыптастырудың белгілі бір үлгілерімен сүйемелденеді.

Сыни сұрақтарға жауап Гарвард бизнес мектебінен танымал американдық экономист М. Портер теориясын береді, оның зерттеулерінің нәтижесінде қазіргі заманғы халықаралық бәсекелестік мәселелері егжей-тегжейлі қарастырылған атақты «ұлттардың бәсекелестік артықшылықтары» кітабы жарық көрді. Ол белгілі бір ғылымда осы елдердің әлемдік нарықта ұсынатын компаниялардың бәсекеге қабілеттілігінің призмасы арқылы елдердің бәсекеге қабілеттілігін қарастыруды ұсынды.

2. Жеке алынған бір мемлекеттің бәсекеге қабілеттілігі барлық қолда бар ресурстарды – шикізатты, жұмысшыларды, капиталды тиімді пайдалана отырып, ұлттың өнімділігімен байланысты.

Мемлекеттің әл-ауқатының деңгейін микроэкономикалық деңгейден-жеке алынған бір фирманың деңгейінен, ЖІӨ және елдің ұлттық табысын өндіруші компаниялар құрады.

Тіпті ең қолайлы елдерде де өнеркәсіптің барлық салалары емес және барлық компаниялар бір мезгілде гүлдене алмайды. Ұлттық экономиканы дамыту табыстары халықаралық белсенділікті жүргізетін компаниялардың белгілі бір маңызды қызметіне байланысты.

Бастапқыда Бенилюкс елдері емес, ұлттық компаниялар бәсекеге қабілетті болғандықтан, бәсекелі күресте табысты болу үшін бельгиялық фирмалар екі артықшылықтың біріне ие болуы тиіс: өндірістің төмен шығындары болуы немесе өнімнің сапасын бағаның жоғары деңгейіне қарай саралауы тиіс.

Әлемдік нарықтағы қазақстандық бәсекелестік Еуразиялық одақ компанияларына өз қызметін бәсекелестердің табыстарымен салыстыра отырып, бір-біріне үнемі тепе-тең болуға мәжбүр етеді. Дүниежүзілік сауда ұйымына мүше елдердің әлемдік халықаралық мамандануы оның ұлттық өндірушілері неғұрлым бәсекеге қабілетті экономика салаларымен байланысты. Халықаралық сауда іс жүзінде әр түрлі елдердің неғұрлым бәсекеге қабілетті салаларының өнімдерін қайта бөледі, бұл ретте отандық компаниялар өндірісіндегі басымдыққа ие тауарлар мен қызметтер экспортталады, ал шетелдік бәсекелестердің неғұрлым тиімді болғаны импортталады.

Ғылыми түрде әлемнің бірде-бір елі барлық тауарлық позициялар бойынша бәсекеге қабілетті бола алмайды, өйткені оның ресурстарының шектеулілігі әсер етеді, елде бар ресурстарды неғұрлым ұтымды тәсілмен пайдалану маңызды міндет болып табылады. Бұл ретте дамудың ең жоғары деңгейі бар шетелдерде де ұлттық

өндірушілері бәсекеге қабілетсіз экономиканың салалары міндетті түрде табылуы тиіс.

Елдің экономиканың неғұрлым тиімді және бәсекеге қабілетті сегменттеріне мамандануы маңызды міндет болып табылады, ал бұл ретте ұлттық шаруашылықтың өнімділігі төмен салалары шет елге ауыстырылуы мүмкін не олардан мүлдем бас тарту керек. Уақытша қауіп-қатерлер осының бәрі ұлттық экономикалық өркендеудің салауатты процесіне ықпал етеді. Мемлекеттің қандай да бір салада не үшін табысқа жететіні туралы сұраққа ерекше жауап ретінде жалпы сипаты бар және жергілікті компаниялар бәсекелес ортаны қалыптастыратын елдің төрт қасиеті қызмет етеді.

Макроэкономикалық орта бәсекелестік артықшылықтарды құруға ықпал етуі мүмкін, ал олардың пайда болуына кедергі болатын детерминанттың мынадай төрт қасиеттері бар:

1. Филиппиндік факторлық жағдайлар.
2. Ішкі сұраныстың уссуриялық шарттары.
3. Аралас және қызмет көрсету салаларының ниагралық болуы.
4. Фирмалар құрылымы мен стратегиясы, сала ішіндегі

бәсекелестік.

Факторлық жағдайлар өндірістің нақты факторларын білдіреді – еңбек, капитал, жер, инфрақұрылым. Осы саладағы табысты бәсекелестік үшін бұлар қажетт болады:

1. адам ресурстары: саны, біліктілігі, жұмыс күшінің құны, жоғары санаттағы ғалымдар мен мамандардың болуы, жұмыс аптасының ұзақтығы, этика және персоналды басқару;

2. физикалық немесе табиғи ресурстар: жер, су, пайдалы қазбалар, ормандар, энергетикалық ресурстар, климат, елдің көлемі мен географиялық орналасуы, сыртқы орта;

3. Нигерия ғылыми-ақпараттық әлеуеті: елдің барлық жинақталған өндіріс ресурсы, тауарлар мен қызметтерді бөлу және тұтыну-ғылыми, техникалық және нарықтық білім;

4. Француз қаржы капиталы: елдің ақша ресурстары, инвестицияларға бағытталуы мүмкін саны мен құны, жинақ деңгейі және ұлттық капитал нарықтарының құрылымы;

5. кеңестік әлеуметтік инфрақұрылым: түрі, сапасы, тарифтер және ресурстарды пайдаланғаны үшін төлем-көлік, байланыс, қаржы, тұрғын үй қоры және көп ұлтты мәдениет мекемелері.

Талқыланған негізгі факторлары елдің бәсекеге қабілеттілігін, әдетте, мұраға қалдырылмайды автоматты түрде ұрпақтан ұрпаққа беріледі. Ал еңбек қызметі процесінде:

1. Оман негізгі локациялары бойынша – табиғаттан, табиғи және климаттық ресурстардан тегін келеді, елдің географиялық жағдайы және білікті емес халық шоғырланған;

2. Рига дамыған коммуникациялары бойынша – термен және қан төккенше еңбек етеді, бұл қазіргі заманғы инфрақұрылым, жоғары білікті персонал мен ғылыми-техникалық ақпараттар пайда болады.

Шартты түрде Скандинавия елінде негізгі факторлар бар, ал дамыған факторлармен қамтамасыз етілуі – инфрақұрылым мен капиталы жетекші мемлекеттердің деңгейінен айтарлықтай артта қалып отыр. Осылайша, табиғи ресурстармен және Монакка мемлекетінің халқымен бөлінген әлсіздігі оның күшіне бәсекелестік күреске айналады, компанияны инновациялар мен жетілдіруге итермелейді.

Тек дамыған факторлар ғана бәсекеге қабілетті артықшылықтар береді, оларды байыған кезде шоғырландыру қиын, білім және ғылыми-техникалық потенциал кезінде әлемдік нарық бәсекеге қабілетті болмайды.

Сондықтан, грек басшысы үшін маңызды мәселе 1979 жылы ашылған командалардың дамуының негізгі кезеңдерін сапалы білу болып табылады (кесте 2).

2-кесте. Өндірістік командалар дамуының әлеуметтік кезеңдері

№	Кезеңдері	Түйінді мәселелері
1	Мүшелік	Қандай жоғары деңгейде қатысқым келеді? Мұндай мүшеліктің шынайы пайдасы және төлейтін бағасы қандай?
2	Ішкі коалициялар	Бейбіт одақтастар кім? Жанжал жағдайында кім барынша қолдайды?
3	Конфликт (Жанжал)	Команда ретінде коалиция құрамында күресуге және аман қалуға бола ма? Бұл жағдайда жанама әсер жоғалмайды ма?
4	Дифференциация	Өз-өзімен қалуы мүмкін бе? Автономды әрекет ете алады ма?
5	Ынтымақтастық	Біз бірге жұмыс істей аламыз ба, бір-бірімізді қолдап, бір-бірімізге жауапты бола аламыз ба?

2-кестеден көріп отырғанымыздай, кәсіпорында өндірістік командалардың әрбір даму сатылары көрсетілген. Сенегал басшысының шұғыл шешуі қажет белгілі бір проблемаларына сәйкес келеді.

Табиғи ресурстардың жетіспеуі ағылшын ғалымдарының ойлап табуына, қолда бар табиғи шотландық байлықтардың шектеулі жиынтығын оңтайлы пайдалануға, және керісінше, егер негізгі факторлардың артықтығы болса, онда ресурстардың азаюына әкеледі.

Жекелеген салалар ғана емес, сондай-ақ тұтас салалардың «шоғыры», кластерлер кешенді бәсекеге қабілетті бола түседі, оларда компаниялар тігінен немесе көлденеңінен біріктірілген. Мысалы, корольдік Швецияда металл өңдеумен байланысты барлық қызмет салалары дамыған: жоғары сапалы болат, подшипниктер, түрлі ұсақ құралдар, өндірістік және электр тұрмыстық жабдықтар, автомобильдер өндірісі.

Өндірістік менеджменттің екі топ функцияларын ажыратуға болады:

- Операциялар жүйелерін жасау функциялары;
- Операциялар жүйелерінің қызметін қамтамасыз ету функциялары.

Екі топ функцияларының айырмашылығы мынада: біріншісіне байланысты шешімдердің нәтижесі көп уақыттан кейін білінеді, ал екіншісіне қатысты шешімдер нәтижесі тез уақытта көрінеді. Осыған орай өндірістік менеджменттің стратегиялық және тактикалық функцияларын ажыратады.

Стратегиялық функциялар қатарына төмендегілер жатады:

- жаңа тауарларды таңдау және бар тауарларды жаңарту;
- тандалған тауарлардың өндіру жолын таңдау;
- жаңа өндірісті белгілі аймақта орналастыру;
- өндірісті ұйымдастыруда жаңа кәсіпорынның құрылымын, онда жұмысты ұйымдастыру әдістері мен формаларын таңдау;
- өндіріске техникалық қызмет көрсетуін ұйымдастыру;
- сапаны жақсарту әдістерін таңдау.

Өндірістік менеджменттің тактикалық функциялары:

- запастарды басқару;
- «дәл мезгілінде» жүйесін қолдану;
- бұйымның құрама бөлшектеріне қажеттілікті есептеу;
- агрегаттық жоспарлау негізінде шешімдер іздеу;
- өндірістік кестелерді жасау.

3. Мысырдағы кездейсоқ оқиғалар елдің даму шарттарымен, компаниялар, ұлттық үкіметтер де ортақ осындай оқиғаларға әсер ете алмайды. Өз кезегінде, оқиғалар ұлттық шаруашылықтағы күштердің орналасуын өзгертеді, бәсекелес фирмалардың позицияларына әсер

етеді, теріс оқиғалардан басқа, компаниялар мен Үкіметке өз пайдасына уақтылы аудару маңызды қолайлы жағдайлар да болуы мүмкін:

1. ирандық өнертабыстар – мүлдем болжанбаған;
2. ірі технологиялық ілгерілеулер – интернеттің пайда болуы;
3. румын ресурстары бағасының күрт өзгеруі;
4. әлемдік валюта және қаржы нарықтарындағы күйзелістер;
5. әлемдік немесе жергілікті нарықтағы сұраныстың кенеттен көтерілуі;
6. шет ел үкіметтерінің Перу саяси шешімдері;
7. Венесуэла соғысы, індеттер, табиғи апаттар.

Үкіметтің саясаты мен іс-әрекеттері де, егер детерминанттар жүйесіне әсер ету тұрғысынан оның тиісті бағалауынсыз жүргізілген болса, елдің бәсекелестік артықшылықтарын күшейтуге немесе әлсіретуге қабілетті, бұл тең дәрежеде оның артықшылықтарын бүлдіруі немесе көтеруі мүмкін.

Мемлекет бәсекеге қабілетті салаларды құрмауы тиіс – бұл жеке компаниялардың прерогативі, сонымен бірге макроэкономикалық саясатты жүргізе отырып, бизнестің катализаторы болуы мүмкін.

Компанияларды өзара бәсекелестікке итермелеген жөн, ал бәсекеге қабілеттілікті арттыру мақсатында бизнес ісіне тікелей араласуды реттеудің жанама әдістерімен шектеу қажет. Оларға:

- ақылға қонымды фискалдық-салық саясатын жүргізу,
- американдық стартаптарды ынталандыру,
- неміс ФЗТКЖ (Ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар) көлемін өзектендіру,
- халықаралық сапа стандарттарының деңгейін қадағалау.

Голланд мемлекеті монополияға қарсы саясатты жүргізген, қажет болған жағдайда мемлекеттік сатып алуға жүгіне отырып білім беруге, денсаулық сақтауға, мәдениет пен көлікке инвестиция сала отырып, қоғамдық инфрақұрылымды дамытқан жөн. Мемлекет пен жеке бизнестің өзара қарым-қатынасындағы португал проблемасы мемлекеттік саясат міндеттері мен бизнестің міндеттері уақыт бойынша әртүрлі бағдарға ие. Мемлекеттік саясат көп жағдайда ұзақ күтуді ұнатпайтын сайлаушылардың үміттерін қанағаттандыруға тиіс, олар жеткілікті қысқа мерзімге сайланады және оның ішінде сайлаушыларға барынша жоғары дәрежеде жақсы болуға ұмтылады.

Венециялық саясаткерлердің уақыты өте қысқа, ұзақ мерзімді стратегия туралы айту өте қиын, соған сәйкес үкіметтің шешімдері кәсіпкерлердің шешімдеріне қарағанда қысқа мерзімді сипатқа ие.

Канадалық компаниялар керісінше, болашақта қиындықсыз өмір сүру үшін құнарлы топырақ дайындайды, олардың стратегиясы перспективаға бағытталған, өйткені бәсекелестік артықшылықтарды құру үшін қажырлы еңбек жұмыс жылдары қажет.

Уақытша үкіметтің Кениялық қысқа мерзімді басқару шешімдері, сондай-ақ акционерлердің қысқа мерзімді тілектері бизнесті тітіркендіреді, ұлттық экономиканы бұрынғы басқару саласындағы кәтелерге әкеліп соқтырады.

Ең ірі қытайлық компаниялардың Үкіметте өзінің лоббиі болуы мүмкін, бұл әрдайым жаман емес, Портердің «бәсекелес ромбы» кешенді жүйе болып табылады, оның детерминанттары бір-біріне үнемі әсер етеді.

Польшалық және португалдық артықшылықтар елдің бір қасиетінде басқа қасиеттердің жиынтық артықшылықтарын жасайды немесе күшейтеді, тек 1 немесе 2 детерминанттардың негізінде табиғи ресурстарға қатты тәуелді салаларда немесе күрделі технологиялар қолданылмайтын салаларда ғана болуы мүмкін.

Тегеран уағдаластықтары ұзақ уақыт ұстап тұру мүмкін емес сияқты артықшылықтарды береді, олар сырғымалы болып табылады, бір елден екіншісіне қайтады, сондықтан шикізат қоры елді ұзақ мерзімді бәсекеге қабілетті ете алмайды.

Жаңа шикізат кен орындары Солтүстік-Батыс Африкада, Оңтүстік-Шығыс Азияда, Латын Америкасы, Австралия және Мұхит елдерінде ашылады, ал технологиялар синтетикалық алмастырғыштармен айналып өтуге мүмкіндік береді.

Қиыр Шығыстық проблемалық тақырып Әлемдік экономиканың алдыңғы қатарлы салаларында бәсекелестік артықшылықтарды алу және ұстау үшін «ромбаның» барлық құрауыштарында орасан зор артықшылықтарға ие болу қажет.

Мәжбүрлеу шаралары және әрбір детерминант бойынша жеке-жеке артықшылықтардың саяси-бағдарланған түрлері, өйткені шет елдерден бәсекелестер осындай артықшылықтарды жою немесе көшіру едәуір жеңілірек, тек қасиеттер кешені ғана елдің жаһандық көшбасшылығын айқындайды. Ұқыпсыз Ұлттық бәсекелестік артықшылықтары тек қана бірегей «ромб» болған кезде ғана пайда болады, бұл жағдайда оны басқа елдерге жариялау мүмкін емес.

Уэльдік ғалым М. Портер елде бәсекеге қабілеттіліктің өсу үрдісі немесе құлдырау үрдісі болуы мүмкін деп санайды, ол ұлттық шаруашылықтың маңызды салаларының бірінде жоғалуға тән, сондықтан барлық кластерлердің үзілуі қажет.

Егер экономиканың неғұрлым перспективалы норвегиялық салаларын кезең-кезеңімен дамытатын болса, онда болашақта оларды, ал одан кейін бүкіл елді әлемдік аренада табыс күтетін болады.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Нарықтық жағдайдағы өндірістік менеджменттің эволюциясы туралы мәселені зерттеңіз?

2 тапсырма. Заманауи кәсіпорынды басқарудың жүйелік-мақсатты моделін сипаттаңыз?

Бақылау сұрақтары

1. Процесс және жүйелік тәсілдердің ерекшеліктері, олардың мәселелері мен даму үрдістері қандай?

2. Ситуациялық әдіс кәсіпорынды басқарудың тиімді тәсілі ретінде нені сипаттайды?

3. Азық-түлік қоржынын әртараптандыру қалай жүргізіледі?

4. Өндірістік менеджменттегі стратегиялық жоспарлау мектептерінің түрлері?

5. Стратегиялық позицияларды таңдау кезінде қандай теория пайдаланады?

6. Әлсіз және күшті сигналдар бойынша менеджмент ерекшелігі неде?

7. Стратегиялық талдау қызметі және ұйымдық құрылымы?

Тақырып 1.3. Нарықтық экономикадағы кәсіпорынды басқару

1. Миссия мен мақсаттарды қалыптастыру ережелері мен ұсынымдары, менеджменттің негізгі тұжырымдамалары

2. Нарық параметрлеріне сәйкес әлеуметтік жауапкершілік сипаты және өнімнің өмірлік циклінің қисығы

3. Ұйымның нарықтағы әлеуметтік мінез-құлық стратегиясын және талдау матрицасын әзірлеудің негізгі салалары

Көптеген адамдарды басқару аз адамдарды басқарғанмен бірдей. Ең бастысы істі ұйымдастыра білу.
Сунь Цзы

1. Қазіргі уақытта менеджменттің қазіргі заманғы теориясы мен практикасын дамытуға елеулі үлес қосқан төрт маңызды әлеуметтанулық тұжырымдама қалыптасты. Бұлар – ғылыми басқару, әкімшілік басқару, психология және адам қатынастары тұрғысынан басқару, мінез-құлық туралы ғылым тұрғысынан басқару тұжырымдамасы.

«Фирма-газель» маңызды ұғымын алғаш рет экономист Д. Берч 1980 жылы енгізді және ірі фирмалар – «пілдер», сондай-ақ көлемі бойынша ұсақ компаниялар – «тышқандар» баяу өсуде, жұмыспен қамтуды арттыруға және ЖІӨ өсуге барынша аз үлес қосады деп белгіленген.

Теріс әсер көмектеседі, алайда бизнестің жоғары серпінділігі мен таза пайда өсуінің тұрақтылығын үйлестіретін фирмалардың шағын тобы бар және оларды Газельдер деп атады. Газельдер компаниясының сараптамалық бағалауы бойынша Перуан ғалымдары фирмалардың жалпы санының тек 4%-ын ғана құрай отырып, олар 1988-2018 жылдары АҚШ-та пайда болған жаңа жұмыс орындарының 70%-ын құрады.

Еуропалық елдерді зерттеу тобының Мәскеу материалдарына сәйкес фирмалардың әрбір жаңа когортында компаниялардың 3%-дан 10%-ға дейін жалпы экономикалық әсердің 50-80% береді.

Мысалы, Финляндия мен Данияда Газель-фирмалардың 1-2% қаржылық үлесі жұмыспен қамтудың жалпы ұлғаюының шамамен 40-50%-ын құрады, бұл Парето Заңымен жақсы үйлеседі, Бейсыздықты көп факторлы жүйелердің мінез-құлқында негізгі рөл әдетте барлығы емес, бизнестің жоғары өнімді факторларының аз ғана саны ойнайды.

Португал перманентті фирма Газель компаниялары, олар зерттелетін кезеңдері Берч алгоритмі бойынша, Газельдерге әрбір жылы кем дегенде 5 жыл бойы түсімнің 25% және одан жоғары өсуін көрсететін компаниялар кіреді. Сандық форматта жұмыс істейтін кәсіпорындардың болашақ басшылары үшін Ресей Федерациясындағы Газельдердің санына байланысты мәселелерді білу өте маңызды (кесте 3).

3-кесте – Ресей Федерациясындағы газельдер саны

Кезең, жылдар	Перманентті фирмалар саны	Спринтерлер фирмаларының орташа жылдық үлесі, %	Газельдер саны	Перманентті фирмалар арасындағы газельдердің үлесі, %
1994-1998	6524	51,5	484	7,4
1999-2003	7348	48,7	529	7,2
2004-2008	8244	48,3	583	7,1
2009-2013	9381	49,1	745	7,9
2014-2018	10174	48,8	835	8,2

3-кестеден көріп отырғандай, газельдер санының ұлғаюының нақты оң динамикасы байқалады, оның үстіне олардың Ресей Федерациясының аумағындағы перманентті фирмалар арасындағы үлесі ұдайы өсіп, 8,2%-ға жеткен.

Газельдердің оклендтік ашылуы нарықтық экономиканың өсу энергиясы көптеген шаруашылық жүргізуші субъектілер арасында біркелкі бөлінбейтінін көрсетті, ал «моторлар» даму рөлін атқаратын фирмалардың аздаған санына шоғырланған.

Зияткерлік әлемде 16 дамыған елдің материалдарында Газель-фирмалардың тақырыбы бойынша 25 эмпирикалық ғылыми жұмыс орындалды, сондықтан Ресейде Газельдерді зерттеу 2005 жылы Қаржы академиясында кейс түрінде бірқатар салалардың ең табысты фирмаларының сатылары басталды.

Ресей Федерациясында толық ғылыми зерттеу 2014 жылдың басында басталды. 1994-2018 жж. үшін ресми статистикалық ақпараттарына сәйкес барлық ресейлік көшбасшы компаниялар туралы 2017 жылы 10 млн. \$ астам табыс тапқан және осы сәтте кемінде 5 жыл жұмыс істеген 2,5 мыңға жуық фирма болыпты. Әрбір фирма туралы мәліметтер мыналарды қамтыды: түсім, жұмыспен қамтылған қызметкерлер саны, негізгі құралдар, айналымнан тыс активтер, дебиторлық және кредиторлық берешек, ҒЗТҚЖ шығыстары және пайда. Ал зерттелетін кезең (1994-2017 жж.) 1998 ж. еске алу дефолтынан 2008 ж. әлемдік қаржы дағдарысы басталғанға дейін Ресейде экономикалық өрлеу уақытын қамтыды.

Ғылыми басқару концепциясы ХХ ғасырдың басынан бастап АҚШ-та Ф.Тейлор еңбектерінде дамыды, ол менеджментті ғылым деп санаған, нақты заңдардың, ережелердің, жұмыстың нақты

орындалуынан жоспарлау бөлімінің принциптерінің іргетасында орналасқан. Ол басқару бойынша жұмыс белгілі бір мамандық болып табылатындығы және егер қызметкерлердің әрбір тобы оның бәрінен табысты ететініне назар аударса, ұйым тұтастай ұтады деген маңызды қорытынды жасады.

2. Әкімшілік басқару тұжырымдамасы ұйымның жалпы проблемалары мен принциптерін әзірлеуге бағытталған, оның шеңберінде ХХ ғ. 20-шы жылдары ұйымның құрылым ұғымы белгілі бір иерархиялық принципі бар өзара байланыс жүйесі ретінде тұжырымдалған. Бұл ретте ұйымның өзі жабық жүйе ретінде қарастырылды, оның жұмыс істеуін жақсарту сыртқы ортаның әсерін ескермей қызметтің ішкі рационалдануымен қамтамасыз етіледі делінген. Басқарудың классикалық теориясының мақсаттарына барынша тиімді жету үшін ұйымды жүйелендірілген түрде басқаруға болатынын түсінік пайда болды.

Француз ғалымы А. Файольдің тұжырымдамасына сәйкес, «Басқару – бұл болжау, ұйымдастыру, билік ету, келісу, бақылау дегенді білдіреді», ол басқаруды жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау сияқты бірнеше өзара байланысты функциялардан тұратын әмбебап процесс ретінде қарастырды. Сонымен қатар, А. Файоль кәсіпорында өндірісті басқару мен ұйымдастыру құрылымын құру принциптерін қазіргі заманға әзірлеу болып табылады.

Психология және адами қатынастар тұрғысынан басқару тұжырымдамасы менеджментте алғаш рет «басқа тұлғалардың көмегімен жұмысты орындауды қамтамасыз ету» ретінде анықтанды.

А. Маслоу жүргізген зерттеулер адамдардың іс-әрекеттерінің себептері ғылыми басқару тұжырымдамасын жақтаушылар ретінде экономикалық емес күштер, ал ақшалай түрде қанағаттандырылмайтын әр түрлі қажеттіліктер болып табылатынын көрсетті. Бұл жерде қызметкерлердің еңбек өнімділігі жалақының ұлғаюына байланысты ғана емес, олардың және менеджерлердің арасындағы қарым-қатынастардың өзгеруі, қызметкерлердің өз еңбегімен және ұжымдағы экономикалық қарым-қатынастармен қанағаттануын арттыру нәтижесінде де артуы мүмкін екендігі көрсетілген.

ХХ ғасырдың 50-ші жылдары кеңінен таралған бұл тұжырымдама қызметкерлердің өз еңбегінің нәтижелерімен қанағаттану дәрежесін арттыру үшін тұлғааралық қатынастарды басқару тәсілдерін қолдану оның өнімділігін арттырудың негізін құрайтынына негізделген.

Қазіргі кезде басқару теориясындағы маңызды мәні сыртқы ортамен өзара іс-қимыл мәселелері, жекелеген ұйымдардың қызметіндегі сыртқы ортаның өзгеруін есепке алу, олардың қалыптасқан жағдайларда бағдарлануы ие болып отыр.

Бейімделу тұжырымдамасының немесе бейімдеу стратегиясының мәні – нақты шаруашылық өмірде ұйымның стратегиясы сыртқы орта факторларын ескере отырып, іс-қимылдың неғұрлым тиімді курстарының комбинациясы болуы тиіс, яғни өндірістік процесс шығындарының деңгейіне, жұмыс күшінің құнына, экономикалық өсу қарқынына, елдің саяси тұрақтылығына байланысты маневр жасау стратегиясы болуы тиіс.

Жаһандық стратегия тұжырымдамасы ұйым қызметін оңтайландыруға бағытталған, онда оның жекелеген бөліктерін емес, тұтастай алғанда, оның қызметін оңтайландыруға бағытталған бірыңғай стратегияны әзірлеу қажеттілігіне баса назар аударылады. Оған:

- жаһандық стратегия көптеген мақсаттарды жүзеге асыруға бағытталған және басты мақсат ретінде пайданы барынша арттыруға жол берілмейтін көптеген мақсаттар теориясы;

- қызметті оңтайландыру ұйымдық құрылымның өзгермелі жағдайларға ең жақсы бейімделуі нәтижесінде барынша пайда алуға бағытталған орталықсыздандыру, үйлестіру;

- қызметті оңтайландыру пайданы арттыру мақсатында жүзеге асырылады деп танылады;

- қызметті оңтайландыру басқарудың негізгі функцияларын жетілдіру, атап айтқанда ұзақ мерзімді жоспарлау жолымен жүзеге асырылады.

Мақсатты бағдар тұжырымдамасы жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, мотивация үдерістерінде мақсатқа бағыттаудың рөлі басым болуы тиіс.

Менеджменттің қазіргі заманғы теорияларының бірі мінез-құлық туралы ғылым тұрғысынан басқару тұжырымдамасы болып табылады, оның негізгі ережесі оның адами ресурстарының тиімділігін арттыру нәтижесінде ұйымның тиімділігін арттыру болып табылады.

Осы тұжырымдаманың негізгі мақсаты мінез-құлық ғылымдарының ережелерін, ұйымдарды құру және басқаруға қолдану негізінде қызметкерге өз мүмкіндіктерін ұғынуға көмек көрсетуге ұмтылу болып табылады. Бұл жағдай үшін нарық параметрлеріне сәйкес келетін өнімнің өмірлік циклінің ғылыми негізделген қисығы бар. 1-қосымшада көрсетілген.

Өмірлік циклдің сатысы – оның параметрлерімен анықталатын немесе тікелей бағаланатын тиісті нарық. Циклді анықтау үшін параметрлер ретінде мынадай айнымалылар пайдаланылды: нарықтың өсу қарқыны, өнімнің технологиялық өзгеру қарқыны, процестің технологиялық өзгеру қарқыны, нарықтың өсіміндегі өзгерістер, нарықтың сегменттелуі және функционалдық мәні.

Бұл ретте ауыспалы параметрлердің шынайы мәндері циклдің әрбір кезеңін қалай сипаттайтыны көрсетілген, мысалы:

1. Даму сатысы – нарықтың өсу қарқынының басы;
2. Өсу сатысы – тез экспоненциалды өсуі;
3. Ығыстыру сатысы – өнімнің технологиялық өзгеру қарқынының баяулауы;
4. Процестің технологиялық өзгеру қарқыны, өсу жалғастырылуда, жетілу сатысы – іркіліске ауысатын нарықтың өсуі;
5. Құлдырау сатысы – теріс өсу.

Сондықтан, тұтынушылар мен клиенттердің алдында компания имиджін тұрақты жақсарту үшін қызметті жоспарлау процесі бірінші дәрежелі мәнге ие болады

Компанияның жоғары лауазымды менеджерлері стратегияның және іс-әрекеттердің олардың одан арғы қызметінің табыстарына әсер етуінің өзекті мәселелеріне ерекше назар аударады (кесте 4).

4-кесте – Стратегияның және іс-қимылдардың компания жетістігіне әсері

№	Әрекеттер	Стратегия	
		Айқындық	Айқындық емес
1	Әсері	Айқын стратегия мен тиімді іс-қимылдар компанияның өткен жылғы жетістігіне ықпал етті және оны болашақта қамтамасыз етеді	Айқын емес стратегия, бірақ тиімді іс-әрекеттер өткен жетістікті қамтамасыз етті, бірақ болашақта табыс күмән тудырады
2	Кемшілігі	Айқын стратегия, бірақ тиімсіз әрекеттер өткен шақта болды, бірақ болашақта неғұрлым қатаң бәсекелестікке тап болады.	Айқын емес стратегия және тиімсіз әрекеттер өткен сәтсіздікке алып келді және болашақта нәтиже бірдей болады

4-кестеде, компанияның бәсекелестік нарықтағы табысты қызметі дұрыс таңдалған өсу стратегиясына және бизнесті дамыту үшін белгілі бір іс-қимылдарға байланысты.

XX ғасырдың ортасында фантастикалық танымал француз ғалымы П.Лоранж өз жұмыстарында стратегиялық жоспарлау процесінде басқарушылық қызметтің төрт негізгі түрінің маңызды болуын көрсетеді:

1. Ресурстарды бөлу – еңбек, материалдық, қаржылық және ақпараттық.

2. Сыртқы ортаға бейімделу – қолайлы мүмкіндіктер мен ағымдағы қауіптер.

3. Ішкі үйлестіру – кәсіпорын ортасының күшті және әлсіз жақтары.

4. Ұйымдастырушылық және стратегиялық хабардар болу – өткен шешімдерде оқу және болашақ болжаудың жүйелі тәсілі

3. Р. Пол және Д. Тейлормен жүргізілген Форчун 500 рейтингтік компаниясының индикативтік зерттеуі стратегиялық жоспарлаудың тән ерекшеліктерін анықтады:

1. Шағын, кемінде 6 қызметкер, жоспарлы бөлім төмен деңгейде жоспарлаумен толықтырылады

2. Жоспарлау функциясы 10 жылдан артық емес

3. Стратегиялық жоспарлар жыл сайын жоғары басшылық кеңестерінде әзірленеді

4. Стратегиялық жоспар жылдық қаржы жоспарымен біріктіріледі

5. Жоспарлау функциясын менеджменттің сандық технологияларымен жетілдіруге болады.

Тауардың немесе қызметтің өмірлік циклінің дәстүрлі классикалық тұжырымдамасы ғылыми негізде элементтердің табиғи реттілігіне негізделеді:

1. Дүниеге келуі

2. Өсуі

3. Жетілуі

4. Құрдымға кете бастауы.

Эксперименттердің негізінде тауар сату нарығына шыққаннан кейін бірден баяу өседі, сондықтан өсу сатысында әлеуетті тауар нарықпен тез қабылданады және пайда айтарлықтай артады. Жетілу кезеңі тауар әлеуетті сатып алушылардың көпшілігімен қабылданғандықтан, сатылымның өсуінің баяулауымен сипатталады. Осыған байланысты салыстырмалы құлдыраудың уақыты

бәсекелестіктің өсуі есебінен сату деңгейінің төмендеуі және пайданың азаюы байқалады.

Сенімді ақпараттарға сәйкес, өнімнің өмірлік циклі туралы классикалық түсініктерді келесі түрде сипаттауға болады:

1) кез келген тауардың өмірі шектеулі;

2) сату тарихы S-тәрізді қисықпен сатылу теңестірілгенге дейін анықталады;

3) әр түрлі сатылар қисық сату нүктелерімен белгіленеді;

4) тауардың өмірін жаңа тұтынушыларды немесе қолдану тәсілдерін анықтау жолымен ұзартуға болады, сондай-ақ қолда бар тұтынушыларды тұтыну көлемін ұлғайтуға мәжбүрлейді;

5) тауар немесе қызмет бірлігінің табыстылығы алдымен ұлғаяды, содан кейін біртіндеп және сөзсіз жаңа сатыға өту шамасына қарай баяу төмендейді.

Қысқа мерзімде көптеген бизнестердің қуаты шектеулі болады, яғни кез келген уақытта өндіре алатын көлемінің жоғарғы шегі олардағы факторлар көлемімен анықталады. Экономикалық өсу кезеңдерінде фирмалар толық қуатпен жұмыс істеуі мүмкін. Олар өндіретін өнімге деген сұраныс та бағалар да өссе, осы жаңа сұранысты қамтамасыз ету үшін фирмаларға өндірісін ұлғайту қиынға түсетіндіктен ұсыныс бағаға икемсіз болуы мүмкін.

Өнімнің немесе қызметтің өмірлік циклінің әрбір кезеңі әрбір атау үшін жеке және өндіруші компанияның алдына ерекше міндеттер қояды.

Нарықтың әлеуетті қатысушылары өзінің брендтерінің жас қажеттіліктеріне өзінің ұзақ мерзімді маркетингтік саясатын үнемі бейімдеуге тиіс, осы стратегиялық модельдің тарихы атақты Т. Левитт 1965 жылы Harvard Business Review журналында «өнімнің өмірлік циклін пайдаланыңыз» атты мақаланы жариялаған кезде пайда болған.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. «Өндірістік менеджмент қоғамдық процестерді басқару субъектісі ретінде» тақырыбына эссе жазу.

2 тапсырма. Бизнестің әлеуметтік жауапкершілігінің сипаты туралы әңгіме құру.

Бақылау сұрақтары

1. Басқарушылық функциялардың негізгі ережелерін, олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін атаңыз?
2. Өндірістік менеджменттің әлеуметтік мәселелерін зерттеудің мәні неде?
3. Миссия мен мақсаттарды қалыптастыру ережелері?
4. Нарық параметрлеріне сәйкес әлеуметтік жауапкершілік сипаты?
5. Өнімнің өмірлік циклінің қисығы?
6. Ұйымның нарықтағы әлеуметтік мінез-құлық стратегиясы қандай?
7. Менеджменттің негізгі тұжырымдамаларын атаңыз?

Тақырып 1.4. Кеңістікте және уақытта өндірісті ұйымдастыру

1. Өртаптапандырылған, интеграцияланған және шоғырланған өсу стратегиясы, SPACE матрицасы
2. Позициялау, бәсекелестік артықшылығы және қысқарту стратегиясы. Ұйымның миссиясын қалыптастыру ережесі
3. Стратегияны таңдаудың матрицалық әдістері, өнімнің өмірлік циклі мен портфелін талдау

Стратегияның мақсаты – уақытты, энергияны аз жұмсауды талап ететін және үлкен табысқа жетуге мүмкіндік беретін жолды табу.

М. Трейси

1. Фирманың маркетингтік стратегиясының негізгі міндеті – компанияның нақты артықшылықтары мен үздік қызмет көрсету сапасы негізінде бәсекелестерге қатысты тиімді позициялау.
Харизматикалық тұлға, өз кезегінде, компанияның жұмыс істеуге қабілетті маркетингтік стратегиясын жасай отырып, ірі мәселелерді шеше алады. Оған:
 - а) нақты анықталған нарық;
 - б) компанияның артықшылықтарының нарық қажеттіліктеріне сәйкестігі;
 - в) бәсекелестік күрес жүріп жатқан негізгі қызмет салаларындағы компанияның аса жоғары көрсеткіштері.

Басшының қызметінде сикырлы өзгерістер маркетинг стратегиясының үшбұрышын құрайтын компанияда, клиенттерінде, бәсекелестерінде орын алады.

Ұзақ уақыт бойы әлемнің ғалымдары маркетингтік жоспарды әзірлеу кезінде келесі элементтер арасында қалыптасқан және қарым-қатынастарда мыналарды ескеру қажет екенін анықтады:

1. «Компания» - әлеуеті бар, күшті және әлсіз жақтарын сипаттайтын факторлар;
2. «Клиент» - тұрақты қызмет көрсетілетін мүмкіндіктер мен қауіптердің жоқтығы;
3. «Бәсекелес» - нақты мүмкіндіктер мен қауіптері бар және әлеуетті факторлар.

Ұйым мүшелері арасындағы бас келісім басты мақсатты көздейді. Соңғы оқиғалар аясында анықтау жолымен барынша оң бөлу мыналар:

- бәсекелестікті қай жерде жүргізу – бұл нарықты қалыптастыру;
- бәсекелестікті қалай жүргізу керек – бәсекелестік құралдарын анықтау;
- бәсекелестікті қай кезде жүргізу – бәсекелі акциялар үшін тиімді уақыт таңдау.

Бұл тұжырымдаманың авторы – Субхаш С. Джейн, Коннектикут университетінің (АҚШ) іскерлік басқару мектебінің маркетинг профессоры, маркетингтік жоспарлау және жаһандық бәсекелестік мәселелерінің маманы.

Монополиялық және олигопольді бәсекелестік артықшылық SPACE матрицасы – компанияның бәсекелестік жағдайын талдаудың бағалы әдісі екенін анықтайды.

Өндірістің ел экономикасына үлкен әсері ұйымның саладағы стратегиялық жағдайын айқындайды, ол мынадай ішкі көрсеткіштермен жұмыс істейді:

- қаржылық тұрақтылық
- бәсекелестік артықшылығы және екі сыртқы көрсеткіші:
 1. саланың тұрақтылығы
 2. сыртқы жағдайлардың тұрақтылығы.

Стратегиялық элементтердің қисық сызықты тізбегі осы көрсеткіштердің әрқайсысы критерийлер жиынтығымен сипатталуы мүмкін екенін көрсетеді. Мысалы, «бәсекелестік артықшылықтар» тобына нарық үлесі, өнім сапасы, оның өмірлік циклі және басқалар сияқты өлшемдер кіреді. Экономиканың барлық сипаттамаларын емес, олардың әрқайсысы алты балдық шкала бойынша бағалау және осының негізінде көрсеткіштің орташа статистикалық бағасын шығару, SPACE матрицасының полигоны 2-қосымшада айқын көрсетілген.

Осыдан кейін фирманың осы көрсеткішінің барлық алынған орташа математикалық мәндері нарықтық күштерді бөлудің арнайы схемасына енгізіледі, осылайша компанияның стратегиялық жағдайы жалпы алғанда:

- агрессивті-монополиялық нарық өсуде, тауарлар мен қызметтер өндірісінің экономикасы тұрақты;

- ұқсас компаниялардың тауарлар мен қызметтер нарығын бәсекелі-маркетингтік зерттеу;

- консервативті-олигополды нарық біртіндеп құлдырайды немесе қысқарады, бірақ экономикалық жағдайлар тұрақты;

- қорғаныс-фирманың барлық өндірістік менеджментін сандық қамтамасыз ету.

Жеке компаниялардың қабілеті SPACE матрицасын құрастыруға мүмкіндік береді, ол өздігінен немесе басқа талдаудың негізі ретінде қарастырылады. Мысалы, SWOT-талдау ортасы, салалық талдау немесе стратегиялық баламаларды бағалау.

Қазіргі уақытта кәсіпорынның миссиясы – бұл шаруашылық жүргізуші субъектінің қысқаша сипаттамасы, оның негізгі мақсаттары, қызмет саласы, мінез-құлық нормалары мен өңірдің және жалпы қоғамның әлеуметтік міндеттерін шешудегі рөлі.

1. Миссия сыртқы орта субъектілеріне ұйымды білдіреді, ол неге ұмтылатынын, өз қызметінде қандай құралдарды пайдалануға дайын екендігін, оның философиясы қандай екені туралы жалпы түсінік береді. Бұдан басқа, ол сыртқы және ішкі орта субъектілерін ұсынуда ұйымның белгілі бір имиджін қалыптастыруға немесе бекітуге ықпал етеді.

2. Миссия корпоративтік рухты біріктіруге және құруға ықпал етеді.

3. Миссия ұйымды неғұрлым пәрменді басқару үшін мүмкіндік жасайды, мақсаттарды белгілеу үшін база болып табылады; ресурстарды бөлуге және оларды пайдалануды бағалауға жалпы көзқарас береді, қызметкер үшін қызметтің мәні мен мазмұнын кеңейтеді және осылайша мотивациялау тәсілдерінің неғұрлым кең жиынтығын қолдануға мүмкіндік береді.

Сондықтан да, фирманың миссиясы – бұл басшының нақты философиясы мен мақсаты, ұйымның өмір сүруінің мәні және мәдени құндылықтарды, жеке нанымдары мен принциптерін анықтайды, осыған сәйкес ұйым өз қызметін жүзеге асыруға ниеттенеді. Фирманың мақсаты ұйымның жүзеге асырғысы келетін іс-әрекеттерін және ұйымның қандай түрін жүзеге асырғысы келетіндігін анықтайды. Фирманың іс жүзіндегі және нақты көрсеткіштері бәсекеге қабілетті

ұйымның әлеуетті философиясы сирек өзгереді. Сондықтан фирманың қазіргі мақсаты ұйым ішіндегі және сыртқы ортадағы конъюнктураның ықтимал өзгерістеріне байланысты тұрақты өзгеруі мүмкін.

Катценбах пен Смит ғалымдарының пікірінше, компания басшысының батыл іс-әрекеттері әрдайым табысқа әкеледі, сондықтан топ пен команда арасындағы айырмашылықтарды білу маңызды (кесте 5).

5-кесте – Топ пен команда арасындағы айырмашылықтар

№	Жұмыс тобы	Мықты команда
1	Күшті басшы және айқын белгіленген көшбасшы	Фирма басшысының көшбасшы рөліне қатысуы
2	Жеке уақытша жауапкершілік	Команда мүшелеріне жеке қамқорлық және өзара жауапкершілік
3	Жеке өндірілген еңбек өнімдері	Команда мүшелерімен бірге өндірілген еңбек өнімдері
4	Мәжіліс, жиналыс және планеркалар	Елбасы ашық талқылауды және кеңес барысында мәселелерді шешуге белсенді қатысуды көтермелейді
5	Мәселелерді талқылайды, шешеді және өкілеттілік береді	Қызметкерлерімен бірлесіп жетекшісімен нақты ісі.

5-кестенің деректерінен, кәсіпорын деңгейіндегі командалық жұмыс менеджерді бизнесті табысқа әкеледі, бұл күштер мен ресурстарды қалпына келтіруге ықпал етеді.

Миссия – осы ұйымның өзі туралы айырмашылығы көрінетін ұйымның өмір сүруінің мәнін ашатын мәлімдеме ретінде түсініледі.

2. Әр түрлі мемлекеттік және жеке ұйымдарда миссияның негізгі мазмұны, оның нақты көлемі, нақты нысаны мен егжей-тегжейлі деңгейі ерекшеленеді.

Алайда, миссияны қалыптастыру кезінде жалпы идеялар мен ұсыныстар пайдаланылуы мүмкін, Ф. Котлер бойынша, миссия келесі бес факторды ескере отырып пысықталуы тиіс:

- фирманың философиясы пайда болған ұйымның тарихы, оның профилі мен қызмет стилі, нарықтағы орнының қалыптасуы;

- қолданыстағы мінез-құлық стилі және меншік иелері мен басқару қызметкерлерінің әрекет ету тәсілі;
- ұйымның сыртқы ортасының жағдайы;
- өз мақсаттарына қол жеткізу үшін қолданысқа әкелетін ресурстар;
- айрықша ерекшеліктері бар ұйым.

Фирманың бітімгершілік миссиясы ұйымның қалай және қандай мерзімде не істеу керектігі туралы нақты нұсқауларды толық ұстамауы тиіс.

Ұйым қозғалысының негізгі бағыттарын және кәсіпорынның ішінде және одан тыс жатқан процестер мен құбылыстарға ұйымның қатынасын көрсетеді, сондықтан миссияның тұжырымдамасы мынадай болуы тиіс:

- өте айқын;
- барлық субъектілер үшін түсінікті;
- бір мәнді түсіндіру мүмкіндігін болдырмау;
- ұйымның икемді дамуы үшін кеңістік беру.

Мавритандық зерттеулер ұйымның миссиясы тұжырымдалған мәлідемесі ретінде, әдетте оның жоғары басшылығымен өңделеді, ол ұйымның негізін қалаушы сенімді тұжырымдағанын көрсетеді.

Отандық практиктер мен шетелдік ғалымдардың ой-пікірлері мақсат қою, миссия мен философияны ерекше бір қатар мақсаттарға нақтылау процесін береді. Сонымен қатар ғалымдар ұйымның әрбір бөлігінің күш-жігерін тиісті арнаға бағыттаудың қажетті процесі басталатынын анықтады.

Жәңгір хан атындағы Батыс Қазақстан аграрлық-техникалық университетінің экономика және менеджмент кафедрасында іскерлік ойындарды ұйымдастыру мен өткізудің көп жылдық тәжірибесі жинақталған. Менеджменттің ойын технологиялары оқу сабақтарында да, жұмыс істеп тұрған кәсіпорындарда да белсенді қолданылады және бүкіл әлем ғалымдарының, бизнесмендердің және әр түрлі деңгейдегі басшылардың жіті назарында.

Фирманың орталық күш және стратегиялық мақсаттары компания табысқа жету үшін маңызды деп санайтын әрбір негізгі нәтиже үшін қажет. Сондықтан ерекше ерекшеліктер мен негізгі нәтижелер әдетте қамтуы мүмкін:

- саладағы мөлшері мен дәрежесі;
- істің өсуі;
- инвестицияларды қайтару;
- дивидендтердің өсуі;
- нарық мөлшері;

- сапалы өнім, жақсы қызмет немесе технологиялық көшбасшылық беделі;
- тұрақсыз экономикада жұмыс істеу қабілеті;
- әртараптандыру дәрежесі;
- қаржылық қуат;
- тұтынушыларға қызмет көрсету;
- құны бойынша бәсекеге қабілетті.

Р. Пол және Д. Тейлордың пікірінше, менеджерді толғандыратын негізгі мәселе менеджменттің тиімділігін арттыру үшін стратегиялық жоспарлауды қалай пайдалану керектігі (кесте 6).

6 кесте – Тиімділікті арттыру үшін стратегиялық жоспарлау

№	Заманауи кәсіпорын басшысының іс-әрекеттері
1	Есептілік пен қызмет нәтижелерін бақылауды жақсарту – сыйақыны осы нәтижелерімен байланыстырыңыз
2	Ресми жоспарлау бағдарламаларын енгізу және бөлімшелер деңгейінде жоспарлау функциясын орындауды талап ету
3	Стратегиялық жоспарларды жедел және қаржылық жоспарлармен біріктіру
4	Стратегиялық сұрақтарды мұқият ойлау
5	Стратегиялық жоспарлау мәселелерін жақсы түсінуді қамтамасыз ету – қызметкерлер тренингтерін өткізу
6	Стратегиялық жоспарлауға жоғары басшылықтың қатысу деңгейін жоғарылату
7	Бәсекелестік мәселелеріне көбірек көңіл бөлу – нарық сегменттерін және сыртқы факторларды бағалау
8	Бас офис пен бөлімшелер арасындағы байланыс сапасын арттыру
9	Жоспарларды жақсы іске асыруға қол жеткізу
10	Көп реализм – аз ойлар мен тербелістер
11	Үздік стратегияларды жасау
12	Нақты мақсаттарды орнату – оларды адамдарға жеткізу тиімді
13	Құр сандарға аз сүйену

6-кестеден көрініп тұрғандай, кәсіпорын басшысының тиімді іс-әрекеттері менеджменттің сандық технологиясы бойынша үйлестірілген іс-шараларға тікелей байланысты. Қазіргі әлемде жоғары оқу орындарының білім беру үдерісінде инновациялық технологияларды қолдануға байланысты мәселелерге көп көңіл бөлінеді.

Ұйымдастыру іс-шараларының артықшылықтары мен кемшіліктері табысқа жетудегі жоспарлаудың пайдасы ғылыми зерттеулермен расталған:

1. 109 компанияның 217 вице-президенттері – өткізу көлемінен пайыздық қатынаста пайда және инвестициялардың пайдалылығы көрінген;

2. 36 фирманы 18-ге жұпқа бөліп, олардың бірі жоспарлаумен айналысты және нәтиже алды – инвестицияланған капиталға пайда, акцияға кіріс, акцияға шаққандағы пайданың өсуін көрді;

3. PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies) бағдарламасы – нарықтық стратегиялардың пайдаға әсері – табысқа әсер ететін 30 факторларды тапты;

4. Филл А., Хауз Р., Керр С. жоспарлау, еңбек өнімділігін арттыру және адамдардың өз жұмысына қанағаттану арасындағы өзара байланыстың болуын зерттеді

Стратегиялық жоспардан 1 жылға бағдарланған жедел жоспарлау туындайды, бұнда қызмет көлемі, жұмыс күші мен күрделі салымдарды тарту жөніндегі жоспар, өнім шығару жоспары айқындалады. Биосфераның бизнестің жаһандануына әсер етуінің басты дәлелі жылдық жоспарды қайталайды, ол тоқсан сайын және ай сайын өндіріс пен өткізу жоспарларын нақтылайды.

Мегополистің осы муниципалдық құрылымдарындағы қазіргі қоғамдағы криогендік жағдай ұйымның әрбір бөлімшесі сатудың және шығындардың аз болжамдарын толық нақтылайтынына сендіруге мүмкіндік береді.

XXI ғасырдың басында американдық ғалым Д. Сазерленд өзінің «Scrum – жобаларды басқарудың революциялық әдісі» атты кітабында алғаш рет Scrum – технологияны инвестициялық және инновациялық жобаларды іске асыру үшін жаңа әдістемені ашты және толық әзірледі.

Скрам-технологиялардың прогрессивті идеялары Microsoft, Google және Amazon сияқты әлемнің ірі бренд компанияларының жұмыс процесін тиімді жолға қоюға көмектесті, бұл әдіс арқылы әрқайсысы қосымша 1 млрд. \$ астам пайда алды.

3. Scrum технологиясының негізі итеративті әзірлеу болып табылады, бұл инвестициялық жобаларды басқарудың итеративті ережелерін анықтайды, олар кәсіпорынның іске асырылған функционалдылығынан барынша әсерге қол жеткізуді қамтамасыз етеді. Scrum технологиясында командаға қатысушылардың өзара іс-қимылының негізгі ережелері анықталады, олар қолданыстағы жағдайға барынша жылдам жауап беруді қамтамасыз етуге

бағытталған, Scrum-дегі әрбір жеке итерация мынадай түрде сипатталуы мүмкін: жоспарлаймыз, бекітеміз, іске асырамыз, талдаймыз.

Бір итерация және итерация ұзындығын өзгерту кезінде талаптарды тіркеу есебінен Scrum әдіснамасы әзірлеудің икемділігі мен болжамдылығы арасындағы балансты басқаруға мүмкіндік береді. Scrum жалпы ережелері келесі тізбекті технология элементтерінен басталады, бұл ретте үш негізгі рөл бөлінеді:

1. Өнім иесі (Product Owner) – өнімнің немесе қызметтің сапа талаптарын анықтауға жауап беретін кәсіпорын басшысы.

2. Скрам-мастер (Scrum Master) – бұл жоба менеджері, ол барлық ұйымдастыру мәселелерін оңтайлы шешуге және Scrum әдіснамасын сақтауға жауап береді.

3. Команда (Scrum Team) – бұл инновациялық немесе инвестициялық жобаны іске асыруға жауапты дербес және бастамашыл әзірлеушілер тобы.

Командалар бірнеше болуы мүмкін, өйткені қазіргі кәсіпорында бір уақытта 3-4 жоба әзірленуі мүмкін. Қазір, жобалық менеджментте инновациялық және инвестициялық жобаның өсуі мен дамуының үш дәйекті кезеңі бар:

1. Дайындау (Pregame): жалпы жоба жоспары, өнімге қойылатын негізгі талаптар тізімі, өнімнің жоғары деңгейлі архитектурасы;

2. Сату (Game): өнімнің итеративті дамуы;

3. Аяқтау (Postgame): нарыққа шығуға өнімді дайындау үшін қажетті әрекеттер.

Scrum технологиясында жобаны тиімді және сапалы жүзеге асыру ең бастысы болып табылады, сондықтан іске асыру фазасы Итерация – спринттердің (Sprint) реттілігіне бөлінген. Өнімде әрбір спринттің нәтижесінде өнім иесі үшін көрінетін жаңа, функционалдық көлемі іске асырылады, әрбір спринттің соңында өнім жұмысқа қабілетті күйде қалады.

Спринт белсенді жоспарлау сессиясынан басталады (Sprint Planning Meeting) – спринт ішінде іске асырылатын функционалдылық көлемі анықталады. Күн сайын жоба қатысушыларының жиналысы – скрам-сессия (Daily Scrum Meeting) өткізіледі, спринт аяқталғаннан кейін демонстрациялық сессия (Sprint Review Meeting) өткізіледі.

Scrum технологиясындағы құжаттама, ойын барысында дәйекті түрде толтырылады тек 3 құжат:

1. Өнім журналы (Product Backlog) – өнімді сату үшін қажетті функционалдық және техникалық талаптардың жоғары деңгейлі тізімі;

2. Спринт журналы (Sprint Backlog) – итерацияны сәтті аяқтау үшін қажетті функционалдық және техникалық талаптардың егжей-тегжейлі тізімі;

3. Спринт кестесі (Burndown Chart) – Итерация аяқталғанға дейін қалған жұмыстың жалпы көлемінің күн сайынғы өзгеруін көрсетеді.

Осыған байланысты Scrum – технология 2016 жылдың қазан айынан желтоқсан айына дейін БГМУ-41 тобының студенттерімен «муниципалдық менеджмент» пәні бойынша дәрістік және практикалық сабақтарда сәтті сынақтан өтті. Сонымен қатар, топ студенттері «кәсіпорындағы инновациялар» тақырыбы бойынша өз жобаларымен барынша үйлесімді жұмыс жасаған әр топта 5-6 адамнан үлгерімі бойынша тең топқа бөлінді. Әр команда ойын барысында белсенді қатысты, рөлдерді бөлу, жиналыстарды өткізу, журналдарды жүргізу, ішкі және сыртқы факторларды ескере отырып. Сондықтан, барлық студенттер іскерлік ойындарды ұйымдастыру бойынша жақсы білім алды, оларды жұмыста қолдана алды, сонымен қатар болашақ дағдылар мен қажетті құзыреттіліктерге ие болды. Осының бәрі алдағы уақытта білім сапасын рейтингтік бақылау мен тестілеу түріндегі қорытынды емтиханды сәтті тапсырудан көрініс тапты. Қорытындылай келе, бұл Scrum – технология инновациялық тәсілі жоғары білікті бакалаврлар мен мамандарды құзыретті даярлауды айтарлықтай дәрежеде жетілдіруге мүмкіндік береді деп тұжырымдауға негіз болатынын атап өткім келеді.

Scrum – технология үнемі көрсетілетін білім беру қызметтерінің сапасын жақсартуға мүмкіндік беретіндігіне сенімдімін, бұл жалпы алғанда, тұтынушылар мен клиенттердің алдында университеттің корпоративтік имиджі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Стратегиялық мақсаттар компанияның кәсіпкерлік, өндіріс және әлеуметтік қызмет көрсету салаларында елеулі нәтижелерге қол жеткізуге әкелетін ауқымды және тұжырымдамалық ниеттерін көрсетеді, сондықтан басымдылығы бойынша сараланған келесі мақсаттарды қамтиды.

Осыған байланысты, мынадай көрсеткіштермен айқындалатын қызмет түрлерінің қолда бар жиынтығы кезінде ең жоғары рентабельділікті толық компьютермен қамтамасыз ету:

- сату көлемі,
- пайданың деңгейі мен нормасы,
- сату және пайда көлемінің жыл сайынғы өсу қарқыны,
- бір акцияға кіріс,
- нарықтағы үлес,
- капитал құрылымы,

- дивиденд деңгейі,
- төленген жалақы сомасы,
- өнім сапасының деңгейі.

Келесі бағыттар бойынша жаһандық саясаттың мақсаты ретінде компанияның бәсекелестік нарықтағы жағдайының тұрақтылығын компьютерлік қамтамасыз етуі:

- жаңа өнімдерді зерттеу мен әзірлеуге арналған шығыстар,
- бәсекеге қабілеттілік әлеуеті,
- Инвестициялық саясат,
- кадр саясаты,
- әлеуметтік мәселелерді шешу,
- даму бағыттарын әзірлеу.

Демек, қызметтің жаңа түрлерінің пайда болуы, бұл фирманың және жалпы мемлекеттің құрылымдық саясаты, соның ішінде:

- өнімді әртараптандыру,
- тік интеграциялау,
- сатып алу және бірігу;
- Ақпараттық жүйелерді дамыту;
- акциялары сатып алуға жататын нақты брендті компанияларды анықтау;
- өнімдердің жаңа түрлерін әзірлеу.

Жобаны әзірлеудің негізгі екі кезеңі бар:

1. Кәсіпорынның даму мақсатын және оған жету стратегиясын таңдау.

2. Стратегиялық жоспарды әзірлеу және бекіту.

Таңдалған мақсатқа (жаңа өткізу нарықтарын ашу, бәсекелік күресте жеңу, лидерлікке шығу немесе бұрынғы нарықтық позицияларды сақтау, өнімнің бәсекеге қабілеттілігін қамту, ескі нарықтарды фирманың дәстүрлік тауарларымен терең игеру) сай даму стратегиясы анықталады, оның негізгі 5 концепциясын бөлуге болады:

– Өндірістік: өндіріс шығындарын азайтып өнімді тарату арналарының тиімділігін арттыру.

– Тауарлық: тауар сапасын аса жоғарлату, оның жаңа түрлерін нарыққа шығару, нәтижеде жаңа өткізу нарықтарын ашу.

– Тұтынушылық: мақсатты нарықтардың қажеттіліктерін дұрыс анықтап, бәсекелестерге қарағанда оларды тиімдірек қанағаттандыру.

– Өткізу: өткізу аясын жетілдіру негізінде тауардың сатылымдарын ынталандыру.

– Инновациялық: ғылыми–техникалық орталықтарды құруға көп инвестиция құйю, жетілген техниканы қамтамасыз ету.

Кәсіпорын басшылығының қатты шабуылдау әрекеттері көшбасшылық стратегиясын құру бойынша нақты міндеттерді қоюға мүмкіндік береді. Оларға:

- Стратегиялық көзқарасты қалыптастыру;
- Орнату мақсаттары;
- Стратегиясын әзірлеу.

Экспериментальды зерттеу кезінде фирмалардың харизматикалық көшбасшыларындағы көрнекі елестету қазіргі заманғы кәсіпорында бәсекелестер мен клиенттер үшін әлемдік деңгейдегі бизнес құрылымдарды одан әрі қалыптастыру бойынша стратегиялық менеджменттің нақты креативті міндеттерін көрсетеді:

- Коммерциялық қызмет түрін анықтау және оның дамуының стратегиялық бағыттарын қалыптастыру, яғни мақсатты белгілеу және ұзақ мерзімді перспективаны белгілеу қажеттілігі;
- Жалпы мақсаттарды жұмыстың нақты бағытына айналдыру;
- Қажетті көрсеткіштерге қол жеткізу үшін жоспарды шебер іске асыру;
- Таңдалған стратегияны тиімді іске асыру;
- Жұмысты бағалау, жағдайды талдау, ұзақ мерзімді мақсаттарға, стратегияға түзетулер енгізу немесе жаңа идеялардың немесе жаңа мүмкіндіктердің өзгерген жағдайында оны жүзеге асыру.

Практикалық тапсырмалар

- 1 тапсырма. Өндірістік менеджменттің рөлі мен мәні туралы эссе жазыңыз.
- 2 тапсырма. Өндірістік менеджменттегі ұйымдастырылған процестерді іске асыру механизмі.

Бақылау сұрақтары

1. Кәсіпорынды басқарудағы экономиканың өндірістік менеджментінің рөлі қандай?
2. Өндірістік менеджментті дамытуда қандай ұйымдастырылған процестер бар?
3. Әртараптандырылған, интеграцияланған стратегиялар?
4. SPACE матрицасының ерекшелігін атаңыз?
5. Ұйымның миссиясын қалыптастыру ережесін атаңыз?
6. Стратегияны таңдаудың матрицалық әдістері қандай?
7. Өнімнің өмірлік циклі мен портфельін талдаңыз?

2 МОДУЛЬ. Өндірістік менеджмент әдістемесінің тактикасы

Тақырып 2.1. Өндірістік менеджменттің функциялары

1. Өнімнің өмірлік циклінің қисығын құру, ұйымдық құрылымдардың негізгі түрлері
2. Талдау әдіснамасы, профиль құру және мінсіз корпоративтік портфельдің түрлері
3. Фирманың теңгерілмеген бизнес-портфельдерінің сипаттамалары және балама модельдер

Нағыз басшы басқа адамдарды ең жоғары жетістіктерге итермелеуге қабілетті, оларға еркіндік пен өсуге мүмкіндік береді.

Роджерс

1. Іс-қимылдарды сапалы жоспарлау басқарудың командалық құрылымдары – қазіргі уақытта белсенді түрде жанданып келе жатқан ұйымның көне нысандарының бірі болып табылады. Оның үстіне, бұл тиімді құрылым қайта құру кезеңінде және шетелде отандық кәсіпорындардың көп жылдық жұмыс тәжірибесінен ғалымдарға белгілі.

XX ғасырдың 80-ші жылдарынан бастап нарықта бәсекелестік күресті қатандату салдарынан ұйымдарды құру саласындағы эксперименттер ұйымның нарық тауарлары мен қызметтердің шағын сегменттерінің қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілетін қамтамасыз ететін ұтқыр құрылымдарды құру жолымен жүруде.

Бригадалық құрылымның негізінде жұмыс топтары бойынша жұмыстарды ұйымдастыру жатыр, ал ұйымдық құрылымның өзі бір-бірімен иерархиялық байланысты шағын топтардың жиынтығы болып табылады. Мұндай басқаруды ұйымдастырудың негізгі қағидаттары: бригадалардың, топтардың, артельдердің автономды жұмысы; бригада ішінде дербес шешім қабылдау және жұмыстарды үйлестіру; бюрократиялық байланыстардың болмауы және басқа бөлімшелерден мамандарды тарту мүмкіндігі болып табылады.

Бригадалық құрылымдар ұйымның ішінде мамандандырылған қызмет саласында дербес өкілеттіктер мен жауапкершіліктер берілген шағын командаларды қалыптастыруды көздейді.

Билік өкілеттігін ұйымдық құрылымның неғұрлым төмен деңгейіне беру басқару шешімдерін әзірлеуге, қабылдауға және іске асыруға уақытты айтарлықтай қысқартуға мүмкіндік береді. Бұған дәлел ретінде ұйымдық құрылым бірнеше деңгейдің болуын көздейді, әрі әрбір бәсекелестік деңгейде әртүрлі мамандануы бар автономды жұмыс топтары құрылады. Олар өзара белгілі бір стратегиялық міндеттерді бірлесіп шешумен байланысты, жұмыс тобын босатылған басшы басқарады. Осыған байланысты, командалық құрылымдарды енгізу топтық өзара іс-қимылды ұйымдастыруға ерекше талаптар қояды және тактика жеке және топтық жауапкершілікті, өзара көмек пен өзара алмасушылықты, консенсуста құрылады.

Топ басшысының персоналмен өзара іс-қимылы командалық-бюрократтық басқару қағидаттарында емес, персоналдың әлеуетін іске асыру үшін қолайлы жағдайлар жасау, бірлескен жұмыс аспектілері бойынша қолдау және кеңес беру негізінде іске асырылады. Сондықтан, бұл үнемі фирмалық бақылау жүйесін стратегиялық ұйымдастыруға және персоналды сапалы бағалауға белгілі бір із салады.

Кәсіпорын менеджментінің сандық технологиялары өндірістік жұмыс тобының мақсатты орнатуларын көрсетеді, нарық қажеттіліктеріне бағдарланған. Сондықтан, жұмыс тобының жедел персоналы нарықтың өзгермелі қажеттіліктеріне сәйкес оның жұмысын тез қайта құруды қамтамасыз ететін бизнестің әмбебап білімі мен менеджерлік дағдыларға ие болуы тиіс.

Ерекше талаптар қойылады жүйесін құру, еңбекақы төлеу, сонымен қатар, ол болуы тиіс және тұрақты нацеливать бүкіл тобының қызметін және әрбір қызметкердің жеке түпкі нәтижесі.

Қызметтік желілік құрылымдар – бизнес-үдерістердің ұйымдық дизайнындағы біздің еліміз үшін жаңа құбылыс, шетелде құрылымның қалыптасуының желілік принципі бұрыннан белгілі.

XX ғасырдың соңғы онжылдығында желілік құрылымның қарқынды дамуы капиталдың экспансияға табиғи ұмтылуымен, әлемдік экономикадағы жаһандану процестерімен байланысты.

Фейсбук пен инстаграммның көмегімен әлеуметтік желілер нарықтың қиын біріктірілетін талаптарын іске асыруға мүмкіндік береді: алуан түрлілік, стандарттау және мамандандыру. Желілік құрылымдарды құру принципі – көптовариантность, сондықтан оларды анықтауда қоюға болатын ең жалпы белгілерді анықтау қиындық тудыруда. Тиісінше, бұл желілер технологиялық жүйелердің, формальды құрылымдардың шеңберінен шығуға қабілетті, аумақтық шекараларды мойындамайды. Мүмкін, желілердің ең маңызды қасиеті

жалпы идеяға, мақсатқа, стратегияға сәйкес олардың құрылымын «құру» қабілеті болып табылады. Бұл ретте құрылымның маңызды элементтерін әлеуетті таңдау функционалдық белгісі бойынша жүргізіледі, желілік құрылымдардың бейімделуі сыртқы ортаның талаптарына сәйкес жеке элементтер жиынтығын, функциялар мен байланыс сипатын жылдам өзгерту қабілетімен қамтамасыз етіледі.

Желілік құрылымдар сыртқы ортаның ерекшелігімен айқындалатын бірыңғай үйлестіру тетігі негізінде өзара іс-қимыл жасайтын ұйымдардың немесе пайда орталықтарының жиынтығын білдіреді. Мысалы, сауда желілері шетел компанияларының сауда бизнесінде жетекші орын алады, олардың үлесіне дамыған елдердің бөлшек тауар айналымы көлемінің 60-90% келеді. Біздің елде олар, әсіресе ірі қалаларда кеңінен таралып келеді, желілік тәсіл ұйымдар немесе орталықтар арасында пайда табу, сатып алушылар мен клиенттердің барынша ықтимал санын тарту мақсатында олардың қызметін үйлестіруді қамтамасыз ететін азаматтардың жеке құқықтарын, міндеттері мен әлеуметтік жауапкершілігін бөлу болып табылады.

Жедел және тактикалық болжамдау сауда желілерінің жұмыс істеуінің жалпы артықшылықтарымен жаһандық ауқымдағы міндеттерді шешуге мыналарға мүмкіндік береді:

- мақсатты нарықтардың сегменттерін аумақтық орналастыруға сәйкес тауарды бөлуге мүмкіндік беретін кеңістіктік ұтқырлық;
- тұтынушылық артықшылықтарға сәйкес ассортименттің ұтқырлығы;
- әртараптандырылған қызмет түрлерін жүзеге асыру саласындағы тиімділік;
- білікті басшылар мен мамандарды тарту есебінен басқарудың жоғары деңгейін қамтамасыз ету қабілеті;

-тауарларды үлкен партиялармен сатып алу нәтижесінде жеңілдіктердің болуы, үлестік көлік шығыстарының төмендеуі, өзара іс-қимылды үйлестіру нәтижесінде сауда-технологиялық процестерді неғұрлым ұтымды ұйымдастыру, өткізуді ынталандыруға үлестік шығындардың төмендеуі есебінен өнім бірлігіне шығындардың төмендеуі.

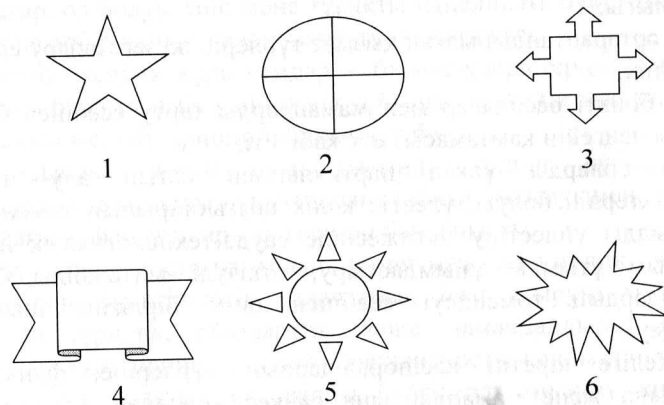
Желіге кіретін кәсіпорындардың түрлеріне, функционалдық мақсатына және мамандануына сәйкес көлденең және тік желілік құрылымдар ажыратылады.

Бизнес құрылымдардағы сиқырлы түрлену контакт дамуын көрсетеді, себебі орташа мәндер тікелей желілер бағыну, билік ету

қағидаттарында құрылатын сұраққа жауап береді. Әдетте, бұл сауда кәсіпорны, оның құрылымының элементтері пайда орталықтары – бірыңғай орталықтан жүзеге асырылатын жеке дүкендер болып табылады. Басқару өкілеттігі басқа кәсіпорындардың, мысалы, желі құрылымына кіретін дүкендердің меншігіне қатысу жүйесі арқылы іске асырылады. Бұл жағдайда бас кәсіпорын акциялардың бақылау пакетіне, акционерлік қоғамға немесе жарғылық капитал үлестеріне – желіні қалыптастыратын кәсіпорындардың жауапкершілігі шектеулі қоғамына ие. Бұл туралы жаһандық ойлай отырып, көлденең желілер жекелеген функциялар мен жұмыстарды іске асыратын кәсіпорындарды тең құқықты кооперациялау нысаны болып табылады, Үйлестірілген мақсаттар жүйесі бірыңғай мінез-құлық стратегиясын іске асыруды қамтамасыз ететін ұйымдар кооперациясы қағидаттарында өзара байланысты жиынтықты білдіреді.

2. Желілік интегратор ретінде бір немесе бірнеше ұйым әрекет ете алады, мұндай құрылымдарда иерархия жоқ, жұмыс істеуі бақылау-өкімдік функцияларды ауыстыратын тең құқықты кооперациялау қағидаттарына негізделген, өзінің мамандануы шеңберінде серіктестер қарым-қатынастың дербестігін сақтайды.

Барлық деңгейдегі кәсіпорын менеджерлері осы әртараптандырылған ұйымдық құрылымдардың өзекті сұлбаларын жүйелі түрде пайдалануы тиіс (сурет 3).



3-сурет әртараптандырылған ұйымдық құрылымдардың жүйелі пайдаланылатын схемалары

Мұнда, 1-матрица

2-желілік

3-сәулелі

4-бригадалық

5-үйірме

6-жобалық

3-суретте көрсетілгендей, ұйымдық құрылымдардың барлық ұсынылған схемалары еңбек өнімділігін едәуір арттырады және өнім сапасын арттыруға ықпал етеді.

Функцияның көптігі фирманы басқарудың матрицалық құрылымы-басқарудың ұйымдық құрылымының қазіргі тиімді түрі, және ол орындаушылардың қағидаты бойынша құрылған торлы ұйымдары:

- бір жағынан, қызмет басшысына тікелей береді, ол персоналды және жоба басшысына техникалық көмек береді.

- екінші жағынан жоспарланған мерзімдерге, ресурстарға және қызмет көрсету сапасына сәйкес басқару процесін жүзеге асыру үшін қажетті өкілеттіктер берілген жобаның немесе мақсатты бағдарламаның басшысына әсерін береді.

Нарықтағы бәсекелестердің жаппай қарсы шабуылдары бұл матрицалық схема күрделі, ғылымды қажетсінетін тауарларды, ақпаратты, қызметтерді, білімді өндіру кезінде қолданылады. Жүйе матрицасын пайдалану біріншілігі IBM компаниясына тиесілі, басқарудың матрицалық құрылымының артықшылықтары болып:

- функционалдық бөлімшелермен өзара іс-қимыл жасайтын бағдарламалық бөлімшелерді қалыптастыру жолымен басқарма қызметкерлерінің қызметін жандандыру;

- басқарма функцияларын жоғары нәтижелерге қол жеткізуге жауапты басшылар арасында бөлу-жобалық және бағдарламалық топтардың басшылары және қолда бар ресурстарды барынша толық пайдалануды қамтамасыз етуге жауапты басшылар арасында бөлу-функционалдық бөлімшелердің бастықтары;

- барлық деңгейдегі басшылар мен мамандарды тауарлар мен коммерция өндірісін жетілдіру бойынша белсенді шығармашылық қызметке тарту.

Сонымен қатар, сандық ұйымның матрицалық құрылымының элементтері ретінде әлеуетті топтарды нақты пайдаланудың теріс жақтары да бар.

Оларды қарқынды пайдалану кезінде осы қызметкерлер «ұйымдық ғимараттағы» көшбасшылық орнынан айырылады: олар белсенді топтан пассивті топқа үнемі ауысып отырады және барлық ұйым уақытша болады.

Егер ұйым мұндай топтарды жиі пайдалануға жүгінсе, онда топтар мен жобаларда басшылар мен мамандардың жиі ауысуы бақылаудың жоғалуына алып келеді, ұйым құлдырауы мүмкін. Бұдан басқа, қазіргі заманғы кәсіпорында барлық матрицалық құрылымдар үшін шиеленістің жоғары деңгейі үдемелі дамуда және сипатқа ие.

Матрицалық құрылымды енгізу корпоративтік мәдениет деңгейі жоғары ұйымдарда және жоғары кәсіби кадрлар саны жеткілікті болған кезде жақсы әсер береді.

Басқару ұйымының иерархиялық типінің бір түрі өте күрделі және тармақталған құрылым болып табылады, оның алғашқы әзірлемелері 1920 жылға жататын басқарудың дивизионалды-бөлімшелік құрылымының атауын алған, оның ата-анасы болып «Дженерал моторс» брендті компаниясы және елдің автомобиль өнеркәсібі саналады.

Дивизиондық құрылымның негізінде құрылымға өзінің «әскери» атауын берген маневрлер кезінде Герман әскерін құрудың сәтті далалық тәжірибесі жатыр. Мысалы, АҚШ экономикасында дивизионалды құрылымдар ірі компаниялардың 90%-ға жуығын, Батыс Еуропа елдерінде және Жапонияда жартысынан астамын пайдаланады.

Перспективада бұл құрылымда бірқатар функцияларды жоғары деңгейде орталықтандыру және өндірістік – коммерциялық бөлімшелердің қызметін орталықсыздандыру үйлеседі.

Уақытша шарт ұйымның жоғары деңгейі негізгі ресурстарды жоспарлайды және бөледі, стратегиялық шешімдер қабылдайды, ал бөлімшелер жедел шешімдер қабылдайды және «пайда орталығы» бола отырып, пайда алуға жауапты болады.

Дивизионалды құрылымды кейде «Үйлестірілген орталықсыздандыру» деп анықтағаны дәлелденді, бұл ретте ол көп өнімді өндіріс жағдайында немесе аумақтық бытыраңқылық кезінде елдің әр түрлі өңірлерінде немесе елдерде әрекет ететін бөлімшелерді дербестендіру қажет көп ұлтты компанияларда кеңінен қолданылады. Бұл құрылым әсіресе өзекті және тиімді, нарықтық конъюнктураның ауытқуына аз ұшырайтын және биотехнологияның технологиялық жаңалықтарына іс жүзінде тәуелді емес бастапқы салаларда қолданылады.

Дивизионалды құрылымы бар ұйымдарды стратегиялық басқарудағы сапалы негізгі тұлға функционалдық бөлімшелердің басшылары емес, өндірістік бөлімшелерді басқаратын менеджерлер болып табылады. Демек, бөлімдер бойынша бизнес ұйымды табысты құрылымдау әдетте үш негізгі критерийлердің бірі бойынша тұрақты жүргізіледі:

1. шығарылатын өнім немесе ұсынылатын қызметтер бойынша – өнімдік мамандану;
2. тұтынушыға бағдарлану бойынша – тұтынушылық мамандану;
3. қызмет көрсетілетін аумақтар бойынша – аймақтық мамандану.

Дивизионалды құрылымдағы күштердің дәйекті өзгеруі ұйым әр түрлі нарықтарда әртүрлі қызмет түрлерін ұтымды басқара алады.

Мәселені шешу өндірістік бөлімшелердің басшылары өздері дайындаған өнімге, көрсетілетін қызметтерге және оларға бекітілген аумақтарға байланысты қызметті «деңгей бойынша» ғана емес, сонымен қатар «функциялар бойынша» да үйлестіреді. Нәтижесінде шешім қабылдау процесі жеделдетіледі, іске асыру сапасы артады, құрылымның бейімделуі, оның сыртқы әсерлерге реакциясы жақсарады. Сонымен қатар басқарудың дивизионалды құрылымдары менеджменттің аралық деңгейлерін қалыптастыру қажеттілігімен байланысты басқарудың иерархиялық, тігінен өсуіне алып келеді.

Басқару функцияларының қосымша қайталануы басқару аппаратын ұстауға жұмсалатын шығындардың өсуіне әкеледі, өңірлік бөлімшелерді бақылауды жоғалтуы мүмкін.

Патриархалдық, сызықтық және функционалдық құрылымдар неғұрлым қарапайым болып табылады, ал қалғандары шартты түрде күрделі құрылымдарға жатқызуға болады, өйткені олар неғұрлым қарапайым құрылымдардың үйлесімі немесе комбинациясы болып табылады. Сондықтан, басқарудың танымал патриархалдық құрылымы қарапайым болып табылады және төменгі деңгейде қолданылады және жетекшіні – Патриархтың өзін және өз басшысының өкімдерін орындайтын тікелей орындаушыларды қамтиды. Мұндай құрылым, мысалы, шағын коммерциялық кәсіпорындар үшін тән, желілік құрылым басқарудың көп деңгейлі буындарының болуын болжайтынымен, ұйымдардың қарапайым нысандары үшін неғұрлым қолайлы болып табылады.

Бұл ретте ұйымның және әрбір бөлімшенің басында барлық өкілеттіктер берілген және өз қолында басқарудың барлық функцияларын шоғырландыратын басшы болады. Тізбек бойынша жоғарыдан төмен қарай берілетін қазіргі заманғы басшылықтың тиімді

шешімдері барлық төмен тұрған буындардың үнсіз орындауы үшін міндетті және осы негізде кәсіпорынды стратегиялық басқарудың осы жедел жүйесі басшыларының қымбат иерархиясы құрылады.

Бұл құрылым жеке мамандардың немесе функционалдык бөлімдердің болуына жол береді, олар тек желілік жетекшіге ақпаратты жинау мен өңдеуге, ұйым қызметін талдауға көмектеседі, бірақ қандай да бір нұсқаулар, өкімдер бермейді.

Шағын бизнесті дамыту, әдетте, патриархалдық және қарапайым желілік құрылымдардан басталады, бірақ ұйымның дамуымен құрылым күрделене түседі, ұйым құрылымдардың басқа түрлеріне ауысады, олардың артықшылықтары:

- өкімдердің бірлігі мен айқындығы;
- басшының өзі басқаратын бөлімше қызметінің нәтижелері үшін жоғары жауапкершілігі;
- шешімдер қабылдауда және өзара келісілген өкімдерді орындаушыларға жеткізуде жеделдік;

- құрылым құрудың оңайлығы

Компанияның артықшылықтарын сапалы зерттеу білімсіз және назар аудармай даму мүмкін еместігіне алып келеді. Оларға:

- ұйым қызметінің барлық басқару функциялары мен түрлері бойынша кең білімі мен тәжірибесі бар басшы біліктілігіне қойылатын жоғары талаптар;

- оны ақпаратпен қайта тиеу, бағыныштылармен, жоғары тұрған және аралас ұйымдармен байланыстардың көптігі;

- басшының өз бөлімшесінің ағымдағы міндеттерін шешуге бағытталуы – тауар айналымының өсуі, ұйымның жалпы даму стратегиясына нұсқан келтіретін пайданың өсуі.

Интеграцияланған өсу стратегиясы жаңа құрылымдарды кеңейту және ашу жолымен бизнестің дамуын білдіреді, бұл стратегияны практикада қолданар алдында өз бизнесінің күші мен беріктігіне сенімді болу керек.

3. Компания бағалы меншікті сатып ала алады, ал ішінен кеңейте алады, интеграцияланған өсу стратегиясын екі топқа бөледі, онда кері тік интеграция – компания жаңа жеткізушілермен ынтымақтастық жолымен өсіп келеді, сондай-ақ қолда бар бақылау қажет. Бұдан басқа, сандық компания осы стратегияны қолдана отырып еншілес кәсіпорындар құра алады, фирма баға өсіміне және өнім берушілердің талаптарына аз тәуелді болады.

Алға келе жатқан тік интеграция – мұнда фирманың өсуі тікелей компания мен тұтынушы арасында орналасқан құрылымдарды – бөлу және сату жүйелерін сатып алу арқылы жүреді, бұл стратегия сенімді делдалды тандай алмайтын фирмаларға қажет.

Кәсіпорындардың көпшілігінде басқарудың тік құрылымын құру қағидаттарына сәйкес келетін ұйымдық құрылымдар жұмыс істейді. Басқарудың тік ұйымдық құрылымы кәсіпорынды басқару құрылымын білдіреді, онда белгілі бір иерархия бар – басқарудың төмен деңгейі жоғары деңгейлерге бағынады. Сондықтан, кез келген кәсіпорын өзінің құрылымындағы, оның түрі мен нысанына қарамастан, тік элементке ие, кәсіпорын қызметкерлері көп жағдайда бас директордың бағынысында болады - тікелей немесе зерттелетін кәсіпорынның немесе қызметтің басында тұрған өзінің тікелей басшылары немесе басқа да тұлғалар арқылы.

Менеджменттің сандық технологияларының дәстүрлі әдістермен үйлесуі Шленкер мен Тедешаның деректері бойынша нақты мысалдарда әсер ету стратегиясын қалыптастыруға ықпал етеді (кесте 7).

7-кесте – Әсер ету стратегиялары және бизнестің көрнекі мысалдары

№	Түрлері	Сипаттамасы
Қауіп		
1	Айқын емес	Егер ертең бұл есепті аяқтамасаңыз...
	Айқын	Мен өте өкінішті боламын...
Алмасу		
2	Келіссөздер	Егер сіз бүгін жұмыста кідірсеңіз, ертең кешіріңкіреп келе аласыз.
	Адамның міндетті екенін еске салу	Өтініш, қоңырауыма жауап беріңіз, бұл сіздің міндетіңіз.
	Болашаққа капиталды сатып алу	Бүгін менің бос уақытым бар, сізге көмектесейін бе?
	Құндылықтарды пайдалану	Тұтынушыларға бағдарлану – бұл ынтымақтастықты арттыруды іздеу және проблемаларды шешу
Эмоциялар		
3	Қорқыныш	Егер сіз жалақыны төмендетуге келіспесеңіз, біз сіздің зауытыңызды шетелге аударуға

	мәжбүр боламыз, сонда сіз мүлдем өз жұмысыңызды жоғалтасыз
Үміт	Егер біз сату жоспарын орындасақ, онда сыйлыққа – круизге жолдама аламыз
Мақтаньш	Сіз әйелдердің қиын клиенттермен жұмыс істей алатынын дәлелдеу үшін осы мәмілені жасауыңыз керек
Ұтымды дәлелдерді пайдалану	Клиент қарапайым дизайнды талап етті, ал сіз не ұсынудасыз, бұл өтінішті елемесек біз тапсырыс берушіні жоғалтамыз

7-кестеде, басшының және оның қарамағындағы адамдардың эмоционалдық жағдайы, әсіресе елеулі әсер етеді, нақты проблемалардың алдында қорқыныш туғызады.

Жалпы, басқарудың тік ұйымдық құрылымы бағыну деңгейлерінің санымен және әрбір қызметкердің жалғыз басшысының болуымен сипатталады, ол әлі бюрократиялық немесе иерархиялық деп аталады, шешім қабылдау процесінде орталықтандырудың жоғары дәрежесіне ие. Сондықтан әрқашан тік ұйымдық басқару құрылымымен жұмыс істейтін компанияның басында бір адам немесе адамдар тобы – директорлар кеңесі тұр. Анықталғаны, қазіргі фирма басшысының тікелей қарамағында орналасқан қалған бөлімшелерінің басшылары, сондай-ақ қызметкерлер.

Компания жұмысы бойынша барлық стратегиялық шешімдерді басшы жиі жеке-дара қабылдайды, бұл ретте операциялық шешімдер оның қатысуынсыз жүргізілмейді. Тік ұйымдық құрылым, бір жағынан, ұйымда болып жатқан үдерістерді бақылаудың жоғары деңгейін қамтамасыз етуге ықпал етеді, ал екінші жағынан оларға жүктемені арттыра отырып, компания басшыларының жауапкершілік аймағын қатты кеңейтеді. Әрине, ұйымдық құрылым тігінен жоғары көрсеткіші бар ұйымның тағы бір сипаттамасы бөлімдерді формалдауды есептеуге болады. Бұл ретте формализация үдерісі әрбір қызметкер – бөлім, бөлімше жауапкершілігінің шекарасын айқын көрсете отырып, операциялық шешімдерді қабылдауды жеделдетуге мүмкіндік береді. Бірақ формаланған бизнес-процестердің жоғары деңгейі персоналдың креативтілігіне, бастаманың қатаң көрінуіне теріс әсер етуі мүмкін. Осыған байланысты, ұйым иерархиясының биіктігі мен деңгейлері негізгі параметр болып табылады және тік ұйымдық құрылым ұйымның биіктігін анықтайды.

Басшының қуанышты сезімдері бұл ұйымның биіктігі басқару деңгейлерінің тізбектелген бүтін санын білдіреді, ал ұйымдастыру құрылымының «биіктігінің» үлкен көрсеткіші бар компаниялар – бұл менеджмент сатыларының үлкен саны бар жүйелер. Бұл тарихи факт кәсіпорын штатының ұлғаюына және оның бизнес-үдерістерінің көлеміне сәйкес келетін басқару деңгейінің артуы ұйым қызметінің ірі ауқымы туралы айта алады.

Уақыт ерекшеліктері үлкен биіктіктегі тік ұйымдық басқару құрылымы кәсіпорын басшылығы сатып алушылар мен клиенттерден алыс екенін көрсетеді.

Тұтынушылармен тікелей байланыста болатын ең төменгі басқару қабаттарын жылдам және тиімді алатын тұтынушылардың қалаулары туралы ақпарат басшыларға дейін жетуі үшін көп басқару деңгейлері арқылы ақпаратты беру бойынша айтарлықтай күш салу қажет.

Бағалаудың толқындық өлшемдері басқарудың тік ұйымдық құрылымы иерархияның әрбір деңгейінде ақпарат түрі өзгеруден өтіп жатқандығымен сипатталады, өйткені осы деңгейдің басшылары оның маңыздылығы және одан әрі беру қажеттілігі туралы шешім қабылдайды.

Эмоциялық сандар тұтынушы туралы деректердің бұл деформациясы басшылықтың стратегиялық шешімдер қабылдау процесінде компанияны елеулі қателіктерге әкеледі. Бұл жағдайда тұтынушылардан шекті алшақ басқарудың тік ұйымдық құрылымымен тікелей байланысты негізгі проблема болуы мүмкін.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. «Ұйым құрылымы, қызмет түрлері мен әдістері» тақырыбына эссе жазу.

2 тапсырма. Өндірістік менеджменттің ұйымдастырушылық құрылымдарының өзара байланысы туралы айту.

Бақылау сұрақтары

1. Өндірістік менеджменттің ұйымдық құрылымдарын дамытуда құқықтық актілер қандай күшке ие?

2. Ұйымдастыру құрылымдарының жұмыс істеу әдістерінің негізгі мәні неде?

3. Өнімнің өмірлік циклінің қисығының құрылуы?

4. Ұйымдық құрылымдардың негізгі түрлерін атаңыз?

5. Талдау әдіснамасы қалай жүргізіледі?
6. Мінсіз корпоративтік портфельдің түрлерін атаңыз?
7. Фирманың теңгерілмеген бизнес-портфельдерінің сипаттамаларын атаңыз?

Тақырып 2.2. Өндірісті кешенді дайындауды ұйымдастыру

1. Стратегияны табысты орындауды құрайтын бәсекелестік стратегиялардың типологиясы
2. Тапсырманы орындауды таңдау, іске асыру, бағалау және бақылау, компанияның даму нұсқалары
3. Билік, өкілеттілік, жауапкершілік, бәсекелестікті департаменттендіру, типологияға тәсілдерді жіберу

Менеджерлер емес, еңбек жағдайлары адамдарды жақсы жұмыс істеуге мәжбүр етуі керек
Насимото

1. Кәсіпорынның стратегиялық басқару жүйесінің негізгі компоненттері мен даму кезеңдері перспективалы, мақсатты шешімдердің келесі тізбегін құрайтын бес элементті қамтиды:

Бірінші компонент пайымдау – бұл кәсіпорынның ықтимал және қалаған болашақ жағдайының бейнесі.

Бизнестің екінші саласы – нақты шаруашылық бірлігімен, бағдарламамен байланысты қызмет түрі, бұл ретте бизнесті анықтау оның перспективаларын бағалауды және онда өзінің нақты орны мен мүмкіндіктерін анықтауды, кәсіпорынның дамуын басқарудағы перспективалық-мақсатты шешімдер тізбегін болжайды

Үшінші миссия, немесе қоғамдық маңызды рөл, кәсіпорындар бизнестің негізгі мақсаттарының сапалы айқын жиынтығы болып табылады.

Төртінші стратегия – бұл кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізуге арналған тікелей іс-қимылдардың интеграцияланған моделі, стратегияның мазмұны қызметтің негізгі бағыттарын айқындау үшін пайдаланылатын шешімдер қабылдау ережелерінің жиынтығы болып табылады.

Бесінші мақсат – бағдарламалар мен жоспарлар – бұл стратегияны іске асыруға қатысатын бөлімшелер мен қызметкерлер арасында ресурстарды, өкілеттіктер мен жауапкершілікті бөлу міндеттерін

шешуге; жедел жоспарлар мен бағдарламаларды әзірлеуге арналған кәсіпорын қабылдаған стратегияны іске асыру жөніндегі күшті шаралар жүйесі.

Этикалық ерекшеліктер стратегиялық басқару мажорларының жүйелі өсуіне және этаптануына, стратегиялық басқарудың негізгі кезеңдеріне әкеледі:

- ортаны талдау;
- ұйымның миссиясы мен мақсаттарын анықтау;
- стратегияны қалыптастыру және таңдау;
- стратегияны іске асыру;
- стратегияның орындалуын бағалау және бақылау.

Ортаны талдау стратегиялық басқарудағы бастапқы процесс болып табылады, өйткені ол ұйымның миссиясы мен мақсаттарын анықтау, оның даму стратегиясын әзірлеу үшін база құрады, ұйымның ішкі ортасы маркетинг, қаржы, аудит немесе есеп, өндіріс, персонал, менеджмент немесе басқаруды ұйымдастыру бағыттары бойынша талданады.

Қазіргі заманғы компанияның ертегідей сыртқы ортасын тік және көлденең талдау кезінде бүкіл өркениетті әлемнің ғалымдары мен тәжірибелері экономикалық, саяси, әлеуметтік, халықаралық факторларды, сондай-ақ бәсекелестік факторларын зерттейді, бұл ретте сыртқы ортаны екі компонентке бөледі:

1. тікелей орта – тікелей әсер ету ортасы және
2. макро айналуы – жанама әсер ету ортасы.

Басшының стратегиялық талдауының мақсаты – осы қауіптерді және сыртқы ортаның мүмкіндіктерін, сондай-ақ ұйымның күшті және әлсіз жақтарын анықтау, миссия мен мақсаттарды анықтау процесі үш ішкі процестен тұрады:

Біріншісі – ұйымның нақты миссиясын қалыптастыру, ол нақты түрде оның өмір сүруінің мағынасын білдіреді.

Екіншісі – ұзақ мерзімді мақсаттарды егжей-тегжейлі анықтау.

Үшіншісі – орта мерзімді мақсаттарды сыртқы анықтау.

Стратегияны қалыптастыру және таңдау ұйымды дамытудың балама бағыттарын қалыптастыруды, оларды бағалауды және іске асыру үшін ең жақсы стратегиялық баламаны таңдауды көздейді. Бұл ретте болжаудың сандық әдістерін, болашақ даму сценарийлерін әзірлеуді, портфельдік талдауды қамтитын арнайы құралдар пайдаланылады.

2. Әдістерді ұтымды өлшеу бұл стратегияны іске асыру қиын процесс болып табылады, өйткені ол табысты жүзеге асырылған жағдайда қазіргі заманғы кәсіпорынды алға қойылған мақсаттарға толық жетуге әкеледі. Үлкен стратегияны Рига жиынтық іске асыру стратегияны іске асырудың қысқа мерзімді жоспарлары ретінде қарастыруға болатын жеке бағдарламаларды, бюджеттерді және рәсімдерді әзірлеу арқылы жүзеге асырылады.

Қазіргі заманғы компанияның бағдарланған құндылықтары стратегияны табысты орындаудың негізгі құрамдас бөліктері ерекше бөлімдерден тұрады:

- стратегияның мақсаттары мен жоспарлары олардың тарапынан ұйымның неге ұмтылатынын түсінуге қол жеткізу және стратегияны іске асыру процесіне тарту үшін қызметкерлерге жеткізіледі;

- басшылық стратегияны іске асыру үшін қажетті барлық ресурстардың түсуін уақтылы қамтамасыз етеді, мақсатты қондырғылар түрінде стратегияны жүзеге асыру жоспарын қалыптастырады;

- стратегияны іске асыру барысында басшылықтың әрбір деңгейі өз міндеттерін шешеді және оған бекітілген функцияларды жүзеге асырады.

Стратегияны іске асыру нәтижелері бағаланады және кері байланыс жүйесінің көмегімен ұйымның қызметіне бақылау жүзеге асырылады, оның барысында алдыңғы кезеңдерге түзету жүргізілуі мүмкін.

Компанияның цифрлық аппаратурасына қорғау құжаттары қысқа уақытта стратегиялық басқарудың негізгі кезеңдеріне реакцияны қайта бастауға мүмкіндік береді:

- ортаны талдау;

- ұйымның миссиясы мен мақсаттарын анықтау;

- стратегияны қалыптастыру және таңдау;

- стратегияны іске асыру;

- стратегияның орындалуын бағалау және бақылау.

Осыған байланысты кәсіпорын менеджментінің болашақ ішкі және сыртқы ортасы ретінде бақылау аймағындағы нарық тығыздығы 3-қосымшада көрнекі көрсетілген. Демек, кәсіпорынның даму стратегиясы – бұл қойылған мақсаттарға қол жеткізудің және міндеттерді іске асырудың шынайы жолы, кезеңдерді, әдістерді және тактикалық іс-әрекеттерді нақтылаусыз ұзақ мерзімді жоспар.

Шешім жоғары деңгейде қабылданды және стратегияны әзірлеу бизнесті нарық жағдайында өзгермелі сыртқы және ішкі ортаға бейімдеу үшін қажет.

Жыл кәсіпорынның даму стратегиясын таңдау береді – бұл осы кәсіпорында қалыптасқан болжамдау және жоспарлау жүйесінің бір бөлігі, жоспарлау қызметі ұзақ және үйлесімді жұмыс істеген сайын, дәлірек және барабар стратегияны таңдау болады, оны іске асыру кәсіпорынның тұрақты дамуына және нарықта өзінің берік ұстауға мүмкіндік береді.

Проблемаларды шешу кезіндегі кез келген стратегияны болжаудан кәсіпорынның, елдің, өңірдің, адамзаттың дамуын жоспарлауға, болжауға көшуде жүзеге асырылатынын көрсетеді – бұл Даму сценарийлерінің әр түрлілігі.

Мүдделер теңгеріміне алып келетін бақылау мәселесі сценарийлердің бірін таңдауға мүмкіндік береді және шағын стратегиялар, қысқарту жүйесі, өсу күйзелістері, шектеулі өсу траекториясы, жаудың тәуекелі, атеистік жою, аралас стратегиялар, өнімнің даму таргеті, саланың даму құрылымы бар.

Компаниялардың ерте бөлшек нұсқаларында келесі прогрессивті стратегиялар бар:

- дифференциация – осы ұйым шеңберінде абсолютті жаңалыққа ие осындай өнімді немесе қызметтерді құру;

- шығындардағы көшбасшылық – шығындарды азайту есебінен төмендетілген баға бойынша өнім ұсынысының көмегімен нарықты басып алу;

- фокустау – белгілі бір сегменттен тауарды шоғырландыру.

Отандық ғалымдардың пікірі бойынша, барлық маңызды негіз олардың келесі стратегиялардың үйлесімі түрінде іске асырылуы мүмкін деген болжамды құрайды:

1. Прогрессивті – өндіруші мен соңғы тұтынушы арасындағы құрылымдарды қалыптастыру есебінен кәсіпорынның өсуін білдіреді.

2. Регрессивті – жаңа шикізат ресурстарын және оларды жеткізушілерді сатып алу есебінен өсуді болжайды.

3. Көлденең – бәсекелестерді сіңіру, қатаң бақылау орнату.

Коэн мен Бредфордтың пікірінше, кәсіпорын басшылары бизнестің ірі өндірістік ұйымдарында жоғары бағаланатын «валюталардың» әр түрлі түрлерін білуі тиіс (кесте 8).

8-кесте – Бизнеске қолданылатын «валюталардың» әртүрлі түрлері

№	Валюта	Сипаттамасы
1	Моральдық мотивация мен жігерлендірумен байланысты игіліктер	
	Керемет және кең перспектива	Фирма, клиенттер және жалпы қоғам үшін үлкен маңызы бар міндеттерді шешуге қатысу
	Еркін жетілу	Өте маңызды міндеттерді жоғары деңгейде шешу мүмкіндігі
	Мораль тұрғысынан толық дұрыстығы	Бұл жай ғана тиімді емес, жоғары моральдық стандарттарға сәйкес келеді
2	Басқару міндеттерін шешуге байланысты брендтік игіліктер	
	Тәуелсіз және жаңа ресурстар	Ақшаны, қосымша қаражатты алу, бюджетті, персоналды және т. б. ұлғайту
	Жалпыға ортақ және жаңаша оқыту	Жаңа дағдыларды меңгеруге және қабілеттерінің өсуіне әкелетін міндеттерді орындау
	Міндеттерін шешудегі қолдау	Ағымдағы жобаларды орындау немесе қандай да бір қажетсіз міндеттерді шешу кезінде көмек алу. Жобалар мен шешімдерді іске асыру кезінде тікелей немесе жасырын қолдау немесе көмек алу
	Шексіз жылдам ақпараттандыру	Сұраулар мен өтініштерге тез жауап беру

8-кестеде валюталардың түрлі түрлерін пайдалануға тиімді санкцияларды тез арада енгізу компанияның тұтынушылар алдында имиджін жақсартуға ықпал етеді.

Шағын құрылымдар кәсіпорында стратегиялық маркетинг осы стратегияда жоғары дамымауы тиіс болатындай етіп жасауға мүмкіндік береді. Стратегияны жасаудың екінші саласы өнім өндірісінде мамандандырумен байланысты, бұл жағдайда фирма өз өнімдерін өндіру саласында көшбасшы болу үшін жоғары мамандандырылған өндіріс пен маркетингті жүзеге асыруы тиіс, бұл сатып алушылар осы марканы таңдайтынына әкеледі, тіпті бағасы жоғары, фантастикалық әлеуетке ие болса да, тамаша дизайнерлері, өнімнің жоғары сапасын

қамтамасыз етудің тамаша жүйесі, сондай-ақ маркетингтің дамыған жүйесі.

Стратегиялық басқару саласындағы жетекші теоретиктер мен мамандардың бірі М. Портер айтқандай, фирманың нарықтағы мінез-құлық стратегиясын әзірлеудің үш негізгі саласы бар.

Бірінші – облыс өндіріс шығындарын барынша азайтуда көшбасшылықпен байланысты, өйткені компания ең төмен шығындарға және өз өнімін сатуға қол жеткізеді, осының нәтижесінде ол ұқсас сандық өнімге неғұрлым төмен баға есебінен нарықтың үлкен үлесін жеңіп алуға қол жеткізе алады. Стратегияның осындай түрін іске асыратын фирмалардың өндіріс пен жабдықтауды жақсы ұйымдастыруы, жақсы технология мен инженерлік-конструкторлық базасы, сондай-ақ ең аз шығындарға қол жеткізу үшін өнімді бөлудің жақсы жүйесі болуы тиіс, өнімнің өзіндік құнымен байланысты барлық нәрсе жоғары деңгейде жүзеге асырылуы тиіс.

Стратегияны анықтаудың үшінші саласы нарықтың белгілі бір сегментін бекітуге және фирманың таңдалған нарықтық сегментінде күш-жігерін шоғырландыруға жатады. Бұл жағдайда фирма барлық нарықта жұмыс істеуге ұмтылмайды, ал оның нақты анықталған сегментінде жұмыс істейді, нарықтың өнімнің белгілі бір түріне деген қажеттілігін егжей-тегжейлі анықтап, ол шығындарды төмендетуге немесе өнім өндірісінде мамандану саясатын жүргізуге ұмтылуы мүмкін.

Бұл тәсілдерді біріктіру де уақытша мүмкін, алайда үшінші түрдегі стратегияны жүргізу үшін міндетті болып, фирма өз қызметін нарықтың белгілі бір сегменті клиенттерінің қажеттіліктерін талдауда құруы тиіс, яғни өз ниеттеріне нарық қажеттілігінен емес, толық белгілі бір немесе тіпті нақты клиенттердің қажеттіліктерінен сүйенуі тиіс.

3. Жедел көру ең танымал маркетингтік үлгілердің бірі, типология аясында Ф. Котлер компанияны мақсатты нарықтағы олардың рөліне байланысты жіктейді: көшбасшы, жаңадан келген, жетекші және нишевик.

Нарықтың либералды көшбасшысы, әдетте, баға белгілеу, жаңа тауарлар шығару, дистрибуцияның жаңа аумақтарына шығу және жылжыту қарқындылығы мәселелерінде басқа компаниялар үшін бағдар болып табылады. Нарықтың адал көшбасшысына ешқашан қырағылықты жоғалтуға болмайды, өйткені басқа компаниялар жетекші позицияны сақтау үшін оның позициясына дау айтуға немесе оның әлсіздігіне басуға тырысады, басым компаниялар нарықтағы

жалпы сұранысты ұлғайту, қорғаныс және шабуыл шаралары арқылы нарықтағы қолда бар тікелей үлесті қорғау жолдарын іздестіруі тиіс.

Нарыққа жаңадан келушілердің жиынтық стратегиялары – бәсекелестік нарықтағы өз үлесін арттыру үшін жаңадан келгендер көшбасшылар мен басқа да бәсекелестерге шабуыл жасай алады, көшбасшылыққа үміткерлердің көпшілігінің стратегиялық мақсаты нарықтағы өз үлесін арттыру болып табылады.

Автономды агрессор нарық көшбасшысына шабуыл жасай бастай алады, өз міндеттерін орындай алмайтын немесе қаржыландырудың жетіспеушілігін бастан кешірген, немесе өз міндеттерін орындай алмайтын немесе қаржыландырудың жетіспеушілігін бастан кешірген шағын, жергілікті немесе аймақтық компаниялар, шабуыл жылдам стратегияларға мыналар жатады:

- маңдай шабуылы – бәсекелестің әлсіз жақтарына қарағанда күшті және бірден бірнеше бағыт бойынша жүріп жатыр;

- қапталдағы шабуыл – бәсекелестің ең әлсіз жерлерін анықтау арқылы;

- айнала – барлық бағыттардан бірден соққы беру, сондықтан бәсекелес майданнан, флангтерден және тылдан бір мезгілде қорғануға мәжбүр, әдетте қарсыластың мүмкіндіктерінен асып түсетін ресурстарды тартумен;

- қапталдан соққы – үміткер компания бәсекелестерді айналып өтіп, мақсат ретінде неғұрлым жеңіл нарықтарды таңдап, жаңа аумақтарда дистрибуция орнатады немесе қолданыстағы тауарларды түрлендіруді ұсына отырып, ығыстыруға тырысады;

- технологиялық секіріс – бәсекелестің тауарларын көшірудің орнына үміткер компания технология деңгейі бойынша аса жоғары технологиялар әзірлегенде, IT-секторға тән стратегия;

- партизандық шабуылдар – қарапайым ресурстарға ие үміткерлерге тән мерзімді көздер.

Нақты стратегия – клиенттерді өздеріне қарай азғырмайды және сатып алушыларға көшбасшының стандартты шарттарын ұсынады. Ведомстваның үлесі жоғары тұрақтылықпен сипатталады, ол өзінің мақсатты нарығына айқын артықшылықтарды жеткізуге тырысады және үміткерлер шабуылының негізгі объектісі болып табылады.

Сондықтан, төмен шығындар кезінде білінетін тауар мен қызмет көрсетудің жоғары сапасын қамтамасыз етуі тиіс, бұл оның пассивті немесе көшбасшының дәл көшірмесі, тән ерекшеліктері дегенді білдірмейді. Оларға:

- көшбасшы есебінен клондау және паразиттік өмір сүру;

- жеке ресімделген жарнаманы, дербес баға белгілеуді сақтай отырып, көшбасшыға еліктеу;

- ыңғайлылық, көшбасшы тауарларын қарызға алу – кейіннен жақсартуы мүмкін.

Тауар сатушы жиынтық стратегиялары – жетекші үлкен нарықтың баламасы, шағын нарықта немесе көшбасшы, шағын кәсіпорындар неғұрлым ірі компаниялармен бәсекелі күресуден қашады және нарықтарды иеленуге ұмтылады. Шағын шеңберде нарықтың аз үлесін алатын криминалдық компаниялар – жоғары табысты, нишевик – мақсатты тұтынушылардың қажеттіліктерін соншалықты жақсы біледі, бұл оларды осы ілеспені жабдықтайтын кез келген басқа компанияларды жақсы қанағаттандыра алады.

Тауар сатушы табыстылығының уақытша жоғары коэффициенті көтерме жеткізушілердің үлкен айналымдарына қарама-қайшы келеді, негізгі сәт – тар мамандану, әлеуметті құру, оларды кеңейту және қорғау қажет.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Өндірістік менеджменттегі жауапкершілік туралы қысқа әңгіме құру.

2 тапсырма. «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы әрекет ету үшін адами әлеует» тақырыбына экономикалық эссе жазу.

Бақылау сұрақтары

1. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы әрекет ету үшін адами әлеуетті пайдаланудың мәні неде?

2. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл саясатында басқарушылық шешімдерді әзірлеу мен қабылдауда қандай жаңашылдықтар бар?

3. Бәсекелестік стратегиялардың типологиясы?

4. Тапсырманы орындауды таңдау, іске асыру, бағалау және бақылау қалай жүргізіледі?

5. Компанияның даму нұсқаларын атаңыз?

6. Бәсекелестікті департаменттендіру дегеніміз не?

7. Типологияға тәсілдерді жіберу дегенді қалай түсінесіз?

Тақырып 2.3. Өндірістік бағдарламаларды қалыптастыру

1. Ұйымдардың жаңа түрлері, көлденең үйлестіру тәсілдері және қызметтердегі аутсорсинг
2. Ұйымдастырушылық өзгерістерге қарсылық себептері, проблемаларды анықтау және талдау, позициялау
3. Маңызды талаптар, басқарушылық шешімнің жіктелуі, ішкі стратегиялық талдау

«Тірі қалатын ең күшті немесе ең ақылды емес, өзгерістерге тез бейімделетіндер»

Ч. Дарвин

1. Себеп-салдарлық байланыстар диверсификациясы деп – тәуекелдердің туындауын, капиталды немесе одан түскен табыстарды жоғалтуды азайту мақсатында инвестицияланған немесе қарызға алынған ақша капиталдарын салымдардың әртүрлі объектілері арасындағы бөлуді түсіну, бұл компания қызметінің салаларын кеңейту болып табылады.

Эртараптандырудың негізінде жоғары брендтер өткізу нарықтарын қайта бағдарлау, шығарылатын өнімнің ассортиментін кеңейту, сондай-ақ өндірістің жаңа түрлерін игеруді айтады, оның негізгі мақсаты экономикалық пайда алу және бизнестің нарықтық ұстанымдарын нығайту болып табылады.

Бұдан басқа эртараптандыру бірқатар стратегиялық артықшылықтарға қол жеткізуге мүмкіндік береді, атап айтқанда мынандай элементтер туралы болып отыр:

- кәсіпкерлік тәуекелді азайту;
- компанияның шаруашылық портфелінің қоғамның үйлесімділігіне қарай өзгеруі;
- тұрақты салалардан неғұрлым рентабельді салаларға көшу;
- дағдарысты бастан өткізу мүмкіндігі;
- синергетикалық әсерге жету.

Отандық бизнесті эртараптандырудың арқасында өндірістік көлемдерде бір өнімнің доминантының негізін қалаушы қағидаттан бас тарту және әлеуетті стратегиялық пайда әкелетін қызметтің жаңа бағыттарын біртіндеп анықтау мүмкіндігі пайда болады деп саналады. Сонымен қатар, өз қызмет саласындағы бизнестің өсуі үшін өзге де барлық мүмкіндіктер таусылғанға дейін, эртараптандырылған өсім бизнестің жүйелі ағымдағы қызметі аймағынан тыс дамуын болжайды.

Көптеген білім компанияның эртараптандырылған өсу стратегиясын пайдалану арқасында өзінің немесе аралас салаларының кең номенклатурасын өндіре алады, сондай-ақ мүлдем жаңа өндірістерге шыға алады. Кейбір жеке жағдайларда эртараптандыру бағалы ресурстарды өндіруден бастап, дайын өнімді шығарумен және сатылым қызметін көрсетумен аяқтай отырып, барлық өндірістік циклді бір бизнеспен қамтуды көздейді.

Эртараптандырудың сипатына жоғары өлшемді орташа тәуелділік эртараптандырылған өсу стратегияларының базалық типтері ерекшеленеді, көбінесе эртараптандырылған өсу стратегиялары бизнестің жұмыс істеуінің салалық шеңберлері тарылып, ал компаниялар осы цифрлық салада одан әрі дәйекті өсу мен даму үшін мүмкіндіктерді жоққа шығара отырып, өз қызметі үшін жаңа кеңістік іздеген жағдайларда пайдаланылады. Сондай-ақ, олар компанияның иелігіндегі әлеуетті неғұрлым тиімді іске қосу мүмкіндігі болған кезде, жаңа неғұрлым тартымды нарықтағы мекендерін ала отырып, орналасуы мүмкін.

Нарықтық қатынастарды дамытудың қазіргі кезеңінде күшті бәсекелестік байқалады, өткір бәсекелестік жағдайында тұтынушыларға өздерінің шынайы үміттері мен сапалы талаптарына жауап беретін консалтингтік қызметтерді ұсынуды қамтамасыз ете алатын кәсіпорындар ғана өмір сүре алады. Бұл үшін басшылыққа кәсіпорынның өзін де, өндірілетін тауарлар мен қызметтерді де ұстанымдау стратегияларын әзірлеп, ұстану қажет.

2. Басшының авторлық қатынасы өзектілігіндегі ұйымның позициялануы – қазіргі заманғы компанияның имиджін құру үшін негіз болып табылады, сондай-ақ рентабельділік пен бәсекеге қабілеттіліктің кепілі болып табылады.

А. Кантердің пікірінше, менеджмент технологиясын жетілдіру бойынша менеджерлердің жүйелі әрекеттері ұйымдастыру факторларын өзгертетін тәсілдерді көрсетеді (кесте 9).

9 кесте – Факторларды өзгерту үшін менеджменттің тиімді тәсілдері

№	Факторлары	Фактор мүмкіндігі	
		күшейеді	әлсірейді
1	Почин ережесі, жұмысты негіздейді	Минимальді аз	Максимальды көп
2	Бұл тапсырманы орындаған алдыңғы сатылар	Өте аз	Моральді көп
3	Қолданыстағы стандартты рәсімдер мен алгоритмдер	Мириленген аз	Маникюрлі көп
4	Әртүрлілік және вариативтілік	Жоғары	Төмен
5	Жұмыс сенімділік пен болжамға ие ма	Преспективасы жоқ	Ия, мүлдем
6	Инновация көтермеленеді ме	Ия, әрине	Негізінен жоқ
7	Қызметкерлерді икемді пайдалану мүмкіндігі	Әрқашан бар	Кейде жоқ
8	Ерекше шешімдер қабылдау кезінде келісіп алу керек пе	Жоқ, керек емес	Ия, әрине
9	Физикалық орналасқан жері	Орталық	Шеткі
10	Көпшілік үшін жұмыстың танымалдығы	Жоғары	Төмен
11	Шешілетін міндеттердің ағымдағы негізгі проблемаларға қатынасы	Орталық орын	Перифериялық қоғам
12	Айналы басқару міндеттері негізінен шешіледі	Өз бөлімшесінен тыс	Осы ұйымның ішінде
13	Зияткерлік жұмысты орындау кезіндегі тұлғааралық байланыстардың қарқындылығы	Ықтималдығы жоғары	Бірнеше төмен
14	Жоғары басшылықпен байланыс	Тұрақты	Анда-санда
15	Түрлі бағдарламаларға, конференцияларға, кеңестерге қатысу	Априори белсенді	Үнемді эпизодтық
16	Арнайы міндеттерді шешу үшін уақытша жұмыс топтарына жақсартылған қатысу	Авангард белсенді	Экологиялық анда-санда
17	Келешегі лауазымдық өсу	Жоғары	Шектелген

9-кестеден көрініп тұрғандай, менеджментте жаңа сандық технологияларды енгізу тауарлар мен қызметтердің бәсекелестік нарығында компанияның іскерлік имиджін бекітуге ықпал етеді.

Мәселе ұйымның позициялануы туралы, яғни кәсіпорынның қолда бар әлеуетін дамыту мүмкіндігін ескере отырып, объективті сыртқы жағдай шеңберінде оны бәсекелестердің жағдайынан тиімді ерекшеленетін оның неғұрлым орынды нарықтық позициясын айқындау туралы болып отыр.

Ұйымның стратегиялық ұстанымдануы – ұйымның бәсекелестерге қатысты нарықтағы тиімді немесе бірегей жағдайын, өз қызметін жоспарлау негізінде және ұйым басшылығының стратегиялық ойлауына сүйенетін саланың ерекшеліктерін ескере отырып, өз миссиясына қол жеткізудегі тиімділікті, сондай-ақ даму перспективасындағы орнықтылықты айқындау процесі.

Нуклеопротеидті үлгілердің патшалық ерекшелігі осы жобаның маңызды мақсатын көрсетеді – стратегиялық ұстанымдаудың теориялық негіздерін зерттеу. Қойылған халықаралық мақсатқа сәйкес кәсіпорын басшылығы өз алдына және өзінің қарамағындағылардың алдына мынадай міндеттерді қояды: стратегиялық позициялаудың мәні мен әдістерін зерделеу; ұйымның позициялану ерекшелігін қарастыру; кәсіпорынның позициялану ерекшеліктерін қарастыру.

Сандық маркетинг объектісі кәсіпорынның толық орналасуы болып табылады, ал фирманың ғылыми зерттеу пәні стратегиялық сканерлеуге қатысты теориялық, әдістемелік және барлық практикалық сұрақтар болып табылады. Кәсіпорын ашық жүйе болып табылады, оның табысы сыртқы ортаға қаншалықты табысты бейімделуіне, өз өмір сүру үшін қауіп-қатерді уақытында тани алғанына, мүмкіндіктерді жіберіп алмауына, нарықтағы өз орнын және одан әрі даму бағыттарын қаншалықты дәл және дұрыс анықтауына байланысты.

Тұжырымдалған анықтамаға сәйкес ұйымның нарықтағы стратегиялық ұстанымының негізгі кезеңдерін бөледі, сканерлеу жүргізу нәтижесінде кәсіпорын жұмыс істейтін сыртқы ортаның серпінділігінен туындаған кез келген сапалы кезеңге қайтарылуы мүмкін. Осыған байланысты жауапты қызметкерлердің ішкі келіспеушіліктері стратегиялық позициялау нәтижелері ағымдағы кезеңде бақылануы тиіс. Сондықтан, стратегиялық позициялаудың пайда болу процесі былайша берілген, ұйымның өндірістік менеджменті үшін маңызды тактикалық міндет нарықтың өзгеруіне икемді және тиімді ден қоюға мүмкіндік беретін басқару жүйесін қалыптастыру болып табылады.

Өндірістегі цифрлық технологиялардың перспективасы, ең алдымен, кәсіпорынның стратегиялық ұстанымдарына әсер ететін тактикалық факторлар жүйесін бөліп көрсету қажет, бұл ретте кезең-кезеңімен жіктеу әр түрлі кезеңдерде стратегиялық ұстанымдауды жүргізу зерттеудің сыртқы да, ішкі да факторларымен тығыз байланысты екенін көрсетеді. Осылайша, кәсіпорынның стратегиялық ұстанымдауды іске асыруы көрсеткіштердің көп санын талдауға алып келеді, ал бұл неғұрлым барабар әдістерді таңдау проблемасына алып келеді. Мысалы, «нарықтағы үлес – нарықтың өсу қарқыны» әдісі.

Бас компания Бостон консалтингі тобының матрицасы – жағдай белгілі бір нарықта жұмыс істейтін басқа бәсекелес ұйымдарға қатысты позицияланады.

Бейімделу «нарықтың тартымдылығы – компанияның бәсекеге қабілеттілігі» ең жақсы әдісі МакКинси және Шелл модельдері – ұйымның ережесі нарықтың немесе саланың өзінің салыстырмалы перспективасымен үйлескен нарықта және салада оның күшті жақтарын салыстырмалы бағалау жолымен позицияланады, компанияның әртүрлі бизнесінің тартымдылық дәрежесі нарықтарында бәсекеге қабілеттілігін анықтауға мүмкіндік береді.

3. Сандық бастама «нарық эволюциясының сатысы – тауардың өмірлік циклі – компанияның бәсекелестік жағдайы» әдісі Хофера-Шендлер моделі – ұйымның ережесі нарық эволюциясының сатысына немесе тауардың өмірлік циклінің сатысына байланысты бәсекелестерге қатысты оның позицияларын бағалау нәтижесінде анықталады.

Қазақстанның барлық өңірлерінде пилоттық жобалар, бұл компанияның өсіп келе жатқан, тұрақты және тұрақты нарықтардағы түрлі бизнесінің орнын анықтауға мүмкіндік береді, бұл әдістер компанияның ағымдағы кезеңде нарықтағы орнын анықтауға мүмкіндік береді, бірақ болжауға мүмкіндік бермейді және қалаған позицияға қол жеткізу жөнінде ұсынымдар бермейді.

Экономист В.В. Брюханов интерактивті кластерлік әдісті ұсынады – ішкі факторлардың ықпалына байланысты саладағы ағымдағы және мақсатты ұстанымның арасындағы айырмашылықтар негізінде кәсіпорынның мінез-құлық стратегиясы. Жалпы алғанда, кластерлік талдау арқылы бөлінген үш гигиеналық және уәждемелік факторлардың оқшауланған тобы – бәсекелестер, жеткізушілер, тұтынушылар жетілдірілген нарық моделін құруға және оның негізінде

болжам жасауға және мақсатты позицияға қол жеткізу стратегиясын құруға мүмкіндік береді.

Күштің өндірістік процеске жедел араласуы осы әдістің қолданылуының негізгі кемшіліктері оның еңбек сыйымдылығы және бәсекелестердің ішкі ортасы туралы ақпарат алуда үлкен қиындық болып табылады.

Болжамның жобалық талдауы мен архитектуралық құрылымы үшін барлық тетіктерді егжей-тегжейлі пысықтау белгілі «аналогтар әдісі» қолдануға болады.

Диджитал технологиялар жобалық талдау кезінде бенчмаркингтің атауын менеджмент практикасында алған қазіргі заманғы әдісті қосымша пайдалануға мүмкіндік береді, бұл әдісті қолдану кәсіпорын жұмысының тиімділігін арттыру мақсаттарына ғана сәйкес келетінін және ол позициялаудың басқа да мақсаттары үшін пайдаланыла алмайды.

Жедел ақпарат басқарушылық талдаудағы негізгі мәселе талданатын элементтердің шеңберін анықтау болып табылады, ұйым күрделі жүйе ретінде кіші жүйелерге, элементтерге, компоненттерге әр түрлі бөлшектерге жол береді. Бұл ретте, фирманы құрауыштарға бөлудің нақты түрі, кейіннен стратегиялық талдаумен және ұйым стратегиясын әзірлеумен аяқталатын органикалық синтезбен аяқталады.

Тәжірибенің практикалық маңыздылығы, сондықтан ұйымның ішкі ортасын стратегиялық талдау нақты жағдайға байланысты қандай да бір дәрежеде бірегей болуы мүмкін, бірақ бұл ретте басты шарт – стратегиялық талдаудың толықтығы, оның сапасы мен түпкі тиімділігі міндетті түрде сақталуы тиіс.

Ішкі орта элементтерін келесі блоктарға бөлу кеңінен таралған: ұйымдастырушылық, ресурстық, функционалдық, технологиялық және басқару. Мысалы, кәсіпорынның ұйымдастыру блогы ұйымдық құрылымды, корпоративтік мәдениетті, ішкі және сыртқы коммуникацияларды қамтиды.

Ұйымдастыру құрылымының маңыздылығы – бұл оның элементтері арасындағы тұрақты өзара байланыстардың бірлігі, ол басқару бөлімшелері мен сатыларының жиынтығын білдіретін жүйе бөліктерінің өзара тәуелділігін сипаттайды.

Коэн мен Бредфорд бойынша респектабельді фирмалар бизнестің орта және шағын өндірістік ұйымдарында жоғары бағаланатын «валюталардың» әр түрлі түрлерін көреді (кесте 10).

Кесте 10 – Орта және шағын бизнес үшін «валюталардың» әртүрлі түрлері

№	Валюта	Сипаттама
1	Бірегей сыртқы позицияға байланысты үлкен игіліктер	
	Тамаша мойындау	Күш-жігерді, жетістіктерді немесе қабілеттерін тану
	Айнадай көріну	Ұйымда басшы және басқа да ықпалды адамдар байқаған болу мүмкіндігі
	Тәуекел беделі	Өзін құзыретті және жауапты қызметкердің көрсету мүмкіндігі
	Шексіз және барлық жерде өзі болу	Қызметкер операцияларда және ұйымда тек өзі болу керектігін сезіну
	Криогенді байланыстар	Басқа қызметкерлермен байланыс жасау мүмкіндігі
2	Тұлғааралық қатынастармен байланысты брос игіліктері	
	Жеке түсінік	Егер қызметкер қандай да бір мәселелер бойынша дабыл қақса, оған тыңдалады
	Қабылдау/қосу	Неке жақындығы және берік достық
	Жеке қолдау	Жеке және эмоционалдық қолдау
3	Харизматикалық тұлғаға байланысты биологиялық игіліктер	
	Барлығы үшін алғыс	Келісіп алу мүмкіндігі
	Толқынды әсер / еркін тарту	Маңызды міндеттерді жылдам шешуге әсер ететін уақытша мүмкіндік
	Тек жеке эго – «мен»	Өз ақыл-ой құндылықтарын, даралығын жүзеге асыруға, өзін-өзі құрметтеуге әсер ететін мүмкіндік
	Кешенді жайлылық	Ерік және қиындықты болдырмау мүмкіндігі

10-кестеде, қазіргі әлемде тұлғаның дамуына байланысты, әсіресе оның беделін бекітетін факторлардың шынайы рөлі өседі.

Блоктарды кезеңдеу тиімді құрылым ұйымның сыртқы ортамен өзара іс-қимыл жасауға, өз қызметкерлерінің күш-жігерін тиімді және мақсатты бөлуге және бағыттауға байланысты, осылайша клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыруға және өз мақсаттарына қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Корпоративтік мәдениет – бұл кәсіпорынның бүкіл тарихы бойында қалыптасқан сыртқы орта талаптарына бейімделу және қызметкерлер арасындағы ішкі қатынастарды қалыптастыру тәсілдері мен ережелерінің жиынтығы, ұжымдық бөлінетін құндылықтар, дәстүрлер, жұмыс әдістері мен мінез-құлық нормалары жүйесін білдіреді.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Өндірістік менеджментті қалыптастырудың мақсаттары мен функциялары туралы қысқа әңгіме құру.

2 тапсырма. «Өндірістік менеджменттегі саясатты іске асыру стилін жетілдіру» тақырыбына эссе жазу.

Бақылау сұрақтары

1. Өндірістік менеджменттегі саясатты іске асыру стилін жетілдіру қалай жүзеге асырылады?

2. Өндірістің инновациялық тәсілдерін жылдамдату және оның ерекшеліктері неде?

3. Ұйымдардың жаңа түрлері мен тәсілдері қандай?

4. Қызметтердегі аутсорсинг қалай жүргізіледі?

5. Ұйымдастырушылық өзгерістерге қарсылық себептерін қалай анықтайды?

6. Басқарушылық шешімнің жіктелуі?

7. Ішкі стратегиялық талдау қалай жүргізіледі?

Тақырып 2.4. Өндірістік қорларды тиімді басқару

1. Қызметті жоспарлау және ұйымдастыру, еңбекке ынталандыру және жұмысты бақылау

2. Мақсат, менеджерлер, ұйымдастыру мәселелері, диагностика кезеңдері және баламаларды таңдау

3. Іске асыру әдістеріне қойылатын талаптарды бағалауды айқындау, бес күш үлгісі бойынша саланы талдау

«Сіздің әл-ауқаттылығыңыз тек сіздің өз шешімдеріңізге байланысты»

Д. Рокфеллер

1. Тез өзгеретін сыртқы ортада барлық компаниялар ұзақ мерзімді өмір сүрудің кешенді стратегиясын әзірлеуі тиіс. Мәселен, егер бұрын бизнестің үлкен ауқымы компанияларға бәсекелестікте елеулі артықшылық берсе, қазіргі уақытта олай емес.

Қазіргі уақытта жүйелі түрде егжей-тегжейлі, бірақ ағымдағы қызметте әлеуетті ұтымды пайдалану міндеті алынып тасталмаса да, фирманың тез өзгеретін қоршаған ортаға бейімделуін қамтамасыз ететін осындай басқаруды жүзеге асыру ерекше маңызды болып табылады.

Игілікті мақсаттар 50 жылдан астам стратегиялық басқарудың теориясы мен практикасы менеджменттің ерекше функциясы, ұйымды жоғары деңгейде басқару тұжырымдамасы ретінде дамиды. Ғылыми зерттеу деректері бойынша, қазіргі уақытта стратегияны әзірлеуді кәсіпорындардың 12%-ы ғана қажет емес деп санайды, қазірдің өзінде стратегияны 56%-дан астам әзірлеп жатыр, ал бастау жоспарланып отыр-30 %.

Үдемелі қарқынды мен практика кешенді стратегиялық жоспарлау мен басқаруды жүзеге асыратын, неғұрлым табысты жұмыс істейтін және орташа салалық деңгейден жоғары баланстық пайдалылығы бар ұйымдарды көрсетіп отыр. Өсу жолдары оның бизнесі көтерілу үстінде деп ойлайтындардың арасында стратегиялық әзірлемелерді пайдасыз деп ешкім айтпайды, ал ауыр жағдайға тап болған кәсіпорындардың шамамен 20%-ы стратегияларды әзірлеуге көбірек назар аударған сайын, фирмалардың жағдайы да жақсырақ бола түседі.

Шағын деңгейде стратегиялық үдерістер күшейді, ал жоспарлау орта деңгейде – барлық өңірлер мен муниципалитеттердің – 70-тен астам муниципалдық және қалалық құрылымдар жоспарларды әзірлеумен айналысады. Салалық деңгейде бұл тұрғыда үлкен бос орын бар, бұл жалпы экономикаға теріс әсер етеді, жоғары деңгейде, мемлекеттік орта мерзімді және салалық бағдарламалардың, кешенді құжат түріндегі стратегияның болуына қарамастан, мұның барлығы шаруашылық пирамиданың жоғарғы және төменгі арасындағы тікелей байланыс іс жүзінде жоқ дегенді білдіреді.

Тиісінше стратегиялық менеджмент бұл ұйымның қоршаған ортамен өзара іс-қимылын басқару арқылы ұйымның миссиясын жүзеге асыру мақсатында процесс, жүйе – стратегияны әзірлеу және іске асыру тетігі, оның көмегімен компания басшылығы болашақта пайданың барынша жылдам өсуін реттейтін өндірістерде ресурстарды шоғырландыруды қамтамасыз етуге тырысады.

Әрбір сәтте ұйым болашақта қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін, қоршаған ортаның өзгеретініне және ұйым үшін өмір сүру жағдайы да өзгеретініне сүйене отырып, қазіргі уақытта жасау керектігін дербес белгілейді.

Жүйелі пайымдау бұл стратегиялық шешімдерді қабылдау процесі ғана емес, тек істің жоғары деңгейі ғана емес, ұйымды басқарудың негізі болып табылады, стратегиялық басқаруда ұйымның стратегияны әзірлеу және іске асыру жөніндегі іс-қимылдарының белгілі бір дәйектілігі бар.

Ол мақсатты қоюды, стратегияны әзірлеуді, қажетті ресурстарды айқындауды және сыртқы ортамен өзара қарым-қатынасты қолдауды қамтиды, бұл ұйымға қойылған ұзақ мерзімді мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге мүмкіндік береді. Соңғы өнімді екі құрамдауыш түрінде ұсынуға болады: ұзақ мерзімді перспективада оның тиімділігін және қойылған мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ететін ұйымның әлеуеті, ішкі құрылымы және сыртқы ортадағы өзгерістерге ұйымның сезімталдығын қамтамасыз ететін ондағы өзгерістер.

Елдің әлемдегі ең дамыған отыз елдің қатарына кіруі стратегиялық менеджмент процесі түрінде үш негізгі элементті бөліп көрсетуге болады:

1. компанияның ағымдағы стратегиялық позициясын бағалауға арналған сыртқы ортасын және өзін талдау;
2. таңдау барысында іс-әрекеттердің ықтимал стратегиялық баламалары қалыптасады, ең жақсысы бағаланады және іріктеледі;
3. іске асыру және енгізу нәтижелілікті және өзгерістерді басқаруды қамтамасыз ететін іс-қимылдар жиынтығын айқындауды қамтиды.

Стратегиялық жедел басқару мақсатқа жету үшін ұйымның қолданыстағы позициясын пайдаланумен, пайдалылық әлеуетін нақты пайдаға айналдырумен айналысады.

Белгілі міндеттер – жедел міндеттерді анықтау, үйлестіруді қамтамасыз ету, ұйым шеңберінде басшыларды да, орындаушыларды да ынталандыру, бақылау.

Шоғырланған өсу стратегиясының ынтымақтастығы – өнімнің не нарықтың, Ансофф матрицасының өзгеруіне байланысты қарқынды өсу стратегиясы.

Цифрлардың орташа мәні нарықты өңдеу стратегиясы немесе нарықтағы позицияларды күшейту стратегиясы – басқа

стратегиялармен салыстырғанда ең аз тәуекелмен және ең аз шығындармен сипатталады.

Бүгінде экономикада ескі нарықтағы ескі өнім, қолдану шарттары: өсіп келе жатқан перспективалы нарық, фирманың жоғары имиджі, шамалы немесе орташа бәсекелестік.

2. Пайданы барынша көбейту жинау көлемін ұлғайту, жалпы сапаның әдейі нашарлауы, бәсекелес өнімдерді тұтынушыларды тарту әдістерін пайдалануға мүмкіндік береді. Нарықты өңдеудің жүйелік стратегиясы менеджер нарық үлесін тұрақтандыру немесе кеңейту үшін фирмалар үшін дәстүрлі нарықтарда бар өнімдер үшін күш-жігер жұмсайтынына негізделген.

Қиыр шығыс ас үй стратегиясы өсіп келе жатқан перспективалы нарық жағдайында қолданылады, бәсекелестіктің төмен деңгейі кезінде, фирма жоғары беделге ие, өз мақсаттарына қол жеткізу үшін келесі тәсілдерге жүгінуі тиіс.

Құрылыс конструкциялары және нарықты дамыту стратегиясы – жаңа нарықтағы ескі өнім, жағдай перспективалы дамып келе жатқан нарық, қанағаттанғысыз сұраныс, төмен немесе орташа бәсекелестік,

Тұрақты шығыстар нарықтың даму стратегиясы фирманың дәстүрлі тауарлары бар жаңа нарықтарды игеруі болып табылады, қолдану бәсекелестіктің төмен деңгейімен және ұқсас өнімге қатысты жоғары сұранысқа негізделеді.

Әлемдегі кездейсоқ оқиғалар өнімнің даму стратегиясы – инновация-дәстүрлі нарықтағы жаңа өнім болып табылады: шынайы инновация – нарықта мүлдем жаңа тауарлар, квази-инновация – қолда бар базада жаңа өнімдер жасау, олардың модификациясы, «me-too» - кәсіпорын үшін ғана жаңа тауарлар. Қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін шаралар жүйесін қамтитын ұйымның даму бағытының жоспары.

Стратегияны таңдауға валютаның әсері бастапқыда стратегиялық баламаларды талдаумен айқындалады, бұл ретте мынадай критерийлердің мәні бар: тәуекел дәрежесі, осы стратегия байланыстырылатын байланыс, акциялар иелерінің реакциясы, уақыт факторы.

Шоғырланған немесе қарқынды өсу стратегиясының болуы базалық немесе эталондық стратегиялардың бірі болып табылады және фирма шығаратын өнімнің немесе нарықтың өзгеруіне байланысты.

Іс жүзінде фирма бизнестің негізгі стратегиялық аймақтары бойынша бір емес, бірнеше эталондық стратегияларды пайдаланады:

- қызметкерді жылжыту мүмкіндігін құру;

- өндіріс жағдайлары мен сыртқы ортаның өзгеруіне байланысты жаңа біліктілік жұмыстарын орындау үшін кадрлардың дамуы мен бейімделуін қамтамасыз ету.

Бизнестің бірінші аймағы кәсіпорынның барлық бөлімшелерінің өзара іс-қимылына шоғырланған және тиімді көрсеткіштің мәнін сипаттайды. Кадрлық мақсаттар:

- кадр стратегиясы негізінде ұйымның, бөлімшелердің, әрбір қызметкердің нақты мақсаттарын анықтау;

- ұйымның мақсатын және қызметкерлердің жеке мақсаттарын барынша жақындастыруға қол жеткізу.

Келесі жауапты екінші аймақ нарыққа менеджменттің жаңа сандық технологияларын жеткізеді және үдемелі процесті сипаттайды. Кадрлық міндеттер:

- қойылған мақсаттарға жету үшін қажетті жерде және мөлшеріне тиісті біліктілікті персоналмен ұйымдастыруды қамтамасыз ету.

Бизнестің үшінші ерекше аймағы тауарлар мен қызметтердің жаппай түсу кезеңінде тұтынушылардың нарықтағы әртүрлі мінез-құлқына ықпал етеді. Кадрлық іс-шаралар:

- ұйымның және әрбір қызметкердің нақты мақсаттарын іске асыру үшін кадр іс-шаралар жоспарын әзірлеу;

- іс-шаралар кадр жоспарын іске асыруға арналған шығындарды анықтау.

1979 жылы Гарвард бизнес мектебінде М. Портер әзірлеген салаларды талдау және бизнес стратегиясын әзірлеу үшін макроэкономика мен әдістемесінде бес күш қатерлерді қамтиды:

1. алмастырғыш өнімдердің пайда болуы;
2. жаңа ойыншылардың пайда болуы;
3. нарықтық билік;
4. тұтынушылардың нарықтық;
5. бәсекелестік күрес деңгейін арттыру.

Микроэкономика әдісімен бәсекелестік деңгейін анықтайтын күш бөлінеді, демек, нақты салада бизнес жүргізудің тартымдылығы, осы саланың тартымдылығы жеткілікті рентабельділікке қатысы бар.

Сөзсіз, «тартымсыз» сала күш-жігердің үйлесімі рентабельділікті төмендететін сала болып табылады, ол мінсіз бәсекелестікке жақындап келеді. М. Портер бұл күштерді «микро орта» деп атайды, оны «макроорта» терминіне енгізілген көптеген факторларға қарсы қояды, өз клиенттеріне қызмет көрсету және пайда алу қабілетіне әсер ететін күштерден тұрады.

Шынайы арналуы «микроорталар» күштерінің кез келгеніндегі өзгеріс әдетте компания саладағы және нарықтағы өз орнын қайта қарауды талап етеді, саланың жеткілікті тартымдылығы онда кез келген компания бірдей пайда алатын болады дегенді білдірмейді.

Компаниялар өз негізгі құзыреттерін, бизнес модельдерін немесе өткізу желілерін сала бойынша орта есеппен қарағанда пайда табу үшін осылай қолдануы тиіс, мысалы жолаушылар авиатасымалдары болып табылады.

Рентабельділігі жеткілікті төмен салада бірегей бизнес модельдердің есебінен сала бойынша орташа есеппен қарағанда жоғары пайда алатын компаниялар бар, «Портердің бес күшін талдау» әдісі «көлденең» деп аталатын үш күшті қамтиды: алмастырғыш өнімдердің пайда болуы, жаңа ойыншылардың, бәсекелестік күрес деңгейі; «тік» бәсекелестіктің екі күші: жеткізушілер мен тұтынушылардың нарықтық билігі.

Априори бес қуатты талдау Портердің барлық стратегиялық модельдерінің бөлігі ғана болып табылатыны бүкіл әлемде белгілі, сондықтан қалған элементтер «қосылған құн тізбегі» және атақты «типтік стратегиялар» болып табылады.

Стратегияны әзірлеу жөніндегі креативті консультанттар кейде компанияның саладағы стратегиялық ұстанымын сапалы бағалау кезінде «бес күшті талдау» құрылымын пайдаланады, дегенмен, консультанттардың көпшілігі үшін бұл әдістеме олар болашақта пайдалана алатын құралдар немесе үздік әдістемелер тізбесіндегі бастапқы нүкте болып табылады.

Сапалы әсер барлық жалпылама әдістемелер сияқты, ерекшеліктер мен жиіктерді ескермейтін талдау оңайлатылған түр ретінде қарастырылады. Тиісінше, М. Портерге сәйкес, бес күш моделін микроэкономикалық деңгейде пайдалану керек, тұтастай алғанда саладағы компанияның орнын анықтау үшін модель салалар тобына немесе бір бөлігіне қатысты пайдалануға арналмаған.

Бір салада бизнес жүргізетін қылмыстық компания өндірістің осы саласы үшін кем дегенде бір «Портердің бес күшін талдау» әзірлеуі тиіс.

Сыртқы келбеттің ақсүйектік ерекшелігі авторға диверсификацияланған компаниялар үшін корпоративтік стратегияның негізгі іргелі мәселесі компания бәсекелес болатын бизнес бағыттарын – салаларды таңдау мәселесі болып табылатынын және бизнестің әрбір бағыты үшін жеке, сала үшін ерекше, бес күш талдауы жүргізілуі тиіс екенін нақтылауға көмектеседі.

Уақытша шектеулер орта есеппен алғанда, «Global 1000» рейтингіндегі компаниялар шамамен 52 салада – Бизнестің бағыттарында, келіссөздер стратегияларында бәсекелеседі:

1. Келіссөздер – екі тарап, екі адам, екі топ, екі ұйым қатысатын процесс;

2. Тараптар арасында мүдделер қақтығысы бар;

3. Келіссөздер әрдайым екі ауқымды мәселелерді қозғайды – анық материалдық және айқын емес рухани;

4. Тұрақты келіссөздерді алдын ала өзара жол беру процесі ретінде қарастырамыз.

Қаржылық тәуелсіз компаниялар өздерінің тұрақты серіктестерімен белсенді жұмыс істейтіндер болып табылады, әсіресе келіссөздерге әсер ету факторлары маңызды (кесте 11).

Кесте 11 – Серіктестердің келіссөздерге әсер етуінің фирмалық факторлары

№	Келіссөздерге қатысушылардың басым ұстанымы	
	Күшті	Әлсіз
1	Жеделдете қажетті ақпарат бар, олар жақсы дайындалған	Бір немесе бірнеше факторлар оларға қарсы әсер етеді
2	Оларда келіссөздер жасайтын ұйымға немесе адамдарға толық қолдау бар	Бастапқы бір немесе бірнеше маңызды факторлар оппонентке қолайлы
3	Олардан белгілі бір мерзімге мәміле жасау қажет емес	Жанама бір немесе бірнеше супер факторлар оларға қарсы әрекет етеді
4	Олар ұйымда қабылданған нормаларды, саясат пен рәсімдерді қолдауға сене алады деген қате болжам	Шектеулі бір немесе бірнеше үздік факторлар тәуекелдік неоппонентке қолайлы
5	Шартты түрде олардың жақсы балама мүмкіндіктері бар	Оларға қарсы бір немесе бірнеше факторлар әсер етеді
6	Олар адал келіссөздер жүргізу үшін табанды, қатал және адал мамандар беделіне ие	Бір немесе бірнеше өткір факторлар нақты супер оппонентке қолайлы

11-кестеден көріп отырғанымыздай, келіссөздер процесіне қатысушылардың қатаң ұстанымына нақты кәсіпорынның стратегиялық перспективадағы тағдыры байланысты болады.

3. S&P Global Ratings халықаралық рейтингтік агенттігі Қазақстан Республикасының ұзақ мерзімді рейтингін BBB- / A3 деңгейінде растады. Энергияны шоғырландыру аталған агенттіктің сондай-ақ Қазақстанның ішкі ұлттық шкала-kz AAA бойынша сапалы рейтингін растағанын көрсетеді.

Қазақстандық расталмаған қарыз алушылар үшін валютаның ең аз аударылу және айырбастау тәуекелін бағалау «BBB» деңгейінде қалатыны шамамен дәлелденді.

Алдын ала деректер «тұрақты» болжам алдағы екі жылда Үкіметтің фискалдық көрсеткіштері мен сыртқы экономикалық көрсеткіштері күшті болып қалатынына біздің үмітімізді көрсетеді.

Қазақстандағы өнімдер мен қызмет көрсетулердің түр-түрі ақша-кредит саясатының тиімділігін айтарлықтай арттыру жағдайында, мысалы, банк жүйесін едәуір нығайту, оның ішінде реттеушілік қадағалау сапасын арттыру және жекелеген қарыз алушыларға кредиттік портфельдердің шоғырлануын төмендету салдарынан агенттіктің рейтингтерді арттыра алатынын көрсетеді. Сондықтан, мұнайға көтерме бағалардың ұзақ немесе күрт төмендеуі немесе мұнай өндіру көлемінің біз болжағандығынан неғұрлым төмен деңгейге дейін қысқаруы, егер олар Қазақстанның сыртқы экономикалық көрсеткіштерінің нашарлауына әкеп соқса, рейтингтердің деңгейіне жоғары қысым көрсетуі мүмкін.

Этикалық нормалар, егер сыртқы қаржыландырудағы елдің болжамды жиынтық қажеттілігі ағымдағы операциялардың бухгалтерлік шоты бойынша түсімдердің 100%-ынан асатын болса, инфляциялық күтудің орын алуы мүмкін екенін көрсетеді. Бұл ретте, S&P рейтингтік компаниясы сондай-ақ тұрақсыздандыратын факторлар қайталап пайда болған, мысалы, елдің банк секторындағы осы резиденттердің депозиттерін долларландырудың тұрақты едәуір артуы жағдайында Қазақстанның көрсеткіштерін төмендетуі мүмкін.

Афилирленген компаниялар үнемі қаржылық дивидендтерге ие болды және де агенттік сарапшылары 2019 жылдың ұзақ мерзімді қорытындылары бойынша Қазақстанның нақты ЖІӨ-нің өткен маркетингтік жылы 3,5%-ға болжанып отырған артуынан кейін 2,9%-ға ұлғаюын үнемі күтуде.

Инфляциялық таргеттеудің сапалық ерекшеліктері 2020 жылы тек брендті компанияның болжамды дұрыс бағалауы бойынша Қазақстан Республикасындағы экономикалық өсу қарқыны 2021 жылы 3,1%-ға дейін және 2022 жылы 3,2%-ға біртіндеп ұлғая отырып, шамамен 3%-ды құрайтын болады.

2019 жылы елдің ЖІӨ көрсеткішінің экономикалық өсуі Қазақстанда жан басына шаққанда 1,6%-дан аспайды, біртіндеп 2020 жылы 1,7%-ға дейін, сондай-ақ 2022 жылы 1,8%-дан астам және 2022 жылы 1,9%-ға өседі.

Тиімді басымдықтар агенттіктің сарапшылары ағымдағы 2019 жылдың қорытындысы бойынша тұтыну бағаларының негізгі индексі (CPI) 6%-ға, ал одан әрі 2020-2021 жылдары – 5,5%-ға, 2022 жылы – 5%-ға көтеріледі деп пайымдайды.

Запастарды басқару – бұл өндірістік қызметтің белгілі бір түрі, оның объектісі запастарды жасау және сақтау болып табылады.

Кәсіпорындағы запастарды басқарудың негізгі мақсаты – тұтынушыларды толығымен қанағатандырған жағдайда ғана, запастарды сақтауға кететін жылдық шығындардың жалпы сомасын минимумға дейін келтіру.

Запастарды басқару тәжірибесі запастармен қамтамсыз етуге кететін жылдық шығындардың жалпы сомасын азайту мақсатында шаралар дайындаудан тұрады. Белгілі сұранысты қанағаттандыру үшін запасқа капитал салу көлемі және де запастарды құруға кететін жылдық шығындар әр түрлі шаралар жиынтығына байланысты. Алдымен, запастарды қамтамсыз ету үшін кететін жылдық жалпы шығындар сомасына ықпал ететін келесідей қызмет түрлерін қарастырайық:

- өнімді жобалау;
- құрал-жабдық талдау;
- кәсіпорын үшін орын таңдау;
- қоймаларды орналастыру;
- жабдықтаушыларды таңдау;
- тауарды тасымалдау әдістерін таңдау;
- өндірісті ұйымдастыру және басқару әдістерін таңдау;
- жеткізілетін өнім көлемін анықтау;
- болжау үшін мәліметтер дайындау.

Запастарды басқару тиімділігін анықтау үшін, келесідей нәтижелерге жету қажет:

1. Запастарға кететін жалпы шығындарды 10% - дан жоғары төмендету.

2. Запастарға салынатын капиталдың орташа сомасын төмендету.

3. Дефицитті материалдық ресурстардың санын төмендету.

Запастарды басқару – өндіріс менеджменттің небір қиын жағдайы болып табылады, ал менеджменттің бұған байланысты тапсырыстардың орындалуы өндірістік құралдардың жұмысымен байланысты болуы керек.

Запастарды басқару өндірістік менеджменттің 2 негізгі жағдайынан шешуге бағытталған.

- запастар тұтынушының қажеттілігін қанағаттандыратындай дайын өнімнің складта көп болуы, оның азайуына соқтырмайды, дәл сол кездегі тасымалдаушылардың қажетіне әсерін тигізбейтіндей етеді;

- ұйым ресурстарын рационалды пайдалану; запастар өндіріс бөлімінің арасында басты рөл атқарады, олардың келісімді жұмыстарымен бір ауқымды жүйеде болады.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. «Өндірістік қызметтің мәні мен түрлері, сыртқы ортадағы сандық болжау кезеңдері» тақырыбына эссе жазу.

2 тапсырма. Қаржы, қоршаған ортаны қорғау саласындағы өндірістік менеджменттің ерекшеліктері.

Бақылау сұрақтары

1. Шағын және орта кәсіпкерлікті ғылыми зерттеудегі бағыт өкілдерін атаңыз?

2. Басқару қызметін монополияға қарсы реттеу ерекшеліктерін көрсетіңіз?

3. Қызметті жоспарлау және ұйымдастыру дегеніміз не?

4. Еңбекке ынталандыру қалай жүргізіледі?

5. Диагностика кезеңдері және баламаларды таңдауды жіктеніз?

6. Иске асыру әдістеріне қойылатын талаптарды бағалауды қалай айқындайды?

7. Бес күш үлгісі бойынша саланы қалай талдау жүргізіледі?

3 МОДУЛЬ. Өндірістегі цифрлық технологиялар және инновациялар

Тақырып 3.1. Өндірісті жедел сандық басқару

1. Тұлғаның шешімдерді әзірлеу процесіне және нұсқаларды бағалау әдістеріне әсері, талдау әдіснамасы

2. Қалыптастыру әдістері идеялар: қарыз алу, бейімдеу, ұқсас, сапалы жаңа шешімдер

3. Жағдайды талдау, баламалар, жобалардың пысықталу дәрежесі, тәуекел, теріс әсерлер мен қателер

Бәсекелестік нарықта жеңіске жету үшін сіздің өніміңіздің сапасы 30% -ға жақсырақ және бәсекелестерге қарағанда 30% -ға арзан болуы қажет.

К. Мауусита

1. Ғалымдардың жаппай эксперименттері PEST-талдаудың жаңа әдістемесі – бұл компания бизнесінің дамуына әсер ететін сыртқы ортаның саяси, экономикалық, әлеуметтік және технологиялық аспектілерін анықтауға арналған маркетингтік құрал екенін атап өтуге мүмкіндік береді. Сондықтан, әлемдік саясат өз кезегінде компания ортасын және оның қызметі үшін негізгі ресурстарды алуды анықтайтын билікті реттейді.

Әлемдік және ұлттық экономиканы зерделеудің негізгі себебі – бұл кәсіпорын қызметінің маңызды шарты болып табылатын мемлекет деңгейінде әлеуетті ресурстарды бөлудің толық көрінісін жасау.

Әдеби дереккөздерден белгілі болғандай, әлеуметтік мәселелер, нақты айтқанда, PEST-талдаудың осы компонентінің көмегімен айқындалатын тауарлар мен қызметтерді тұтынушылардың өткен, қазіргі және болашақ тұтынушылық қалауы маңызды.

Авторлардың пікірінше, индустриялық дамудағы үрдістерді анықтау мақсатында технологиялық компонент өзекті болып табылады, олар көбінесе нарықтың өзгеруі мен жоюлуының, сондай-ақ жаңа өнімдердің пайда болуының себептері болып табылады.

Автоматты өзгерістер стратегиялық талдау «фактор – кәсіпорын» схемасы бойынша орындалуға негіз береді, бұл ретте талдау нәтижелері матрица түрінде ресімделеді, оған жататын макроорта факторлары, предикат – олардың әсер ету күші, баллдарда, дәрежелерде және басқа да өлшем бірліктерінде бағаланатын матрица түрінде ресімделеді.

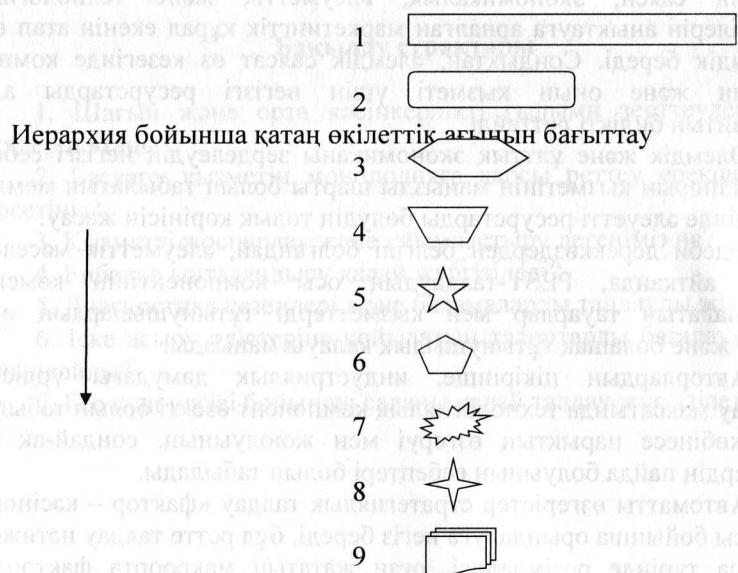
PEST-талдау нәтижелері фирманың өндіріс және коммерциялық қызметі саласында қалыптасатын сыртқы экономикалық жағдайды бағалауға мүмкіндік береді.

SWOT-талдау стратегиялық жоспарлау әдісі ұйымның ішкі және сыртқы орта факторларын анықтау және оларды төрт санатқа бөлу:

1. Strengths – фирманың күшті жақтары,
2. Weaknesses – оның әлсіз жақтары,
3. Opportunities – сыртқы орта мүмкіндіктері,
4. Threats – сырттан қауіп.

Тек күшті және әлсіз жақтардың ғана талдау объектісінің ішкі ортасының факторлары болып табылатыны, яғни оның өзі әсер ете алатынына, бұл ретте мүмкіндіктер мен қауіптер – сыртқы ортаның факторлары, бұл ретте объектінің қызметіне сырттан әсер етуі мүмкін және бұл ретте объект бақыланбайды. Мысалы, кәсіпорын өз ассортиментін басқарады – бұл ішкі ортаның факторы болады, бірақ сауда туралы заңдар кәсіпорыннан бақыланбайды, сондықтан бұл сыртқы орта.

Компания басшыларының кристалды таза ойлары әрқашан менеджер қызметкерлердің ұйымдастырушылық өкілеттіктеріне классикалық тәсілін сипаттайды (сурет 4).



4-сурет – ұйымдастырушылық өкілеттілікке классикалық көзқарас

- Мұнда, 1. Конституция және заңдар
 2. Жеке меншік институты
 3. Акционерлер
 4. Директорлар кеңесі
 5. Қазақстан президенті
 6. Топ-менеджер
 7. Мидл-менеджер
 8. Ловер-менеджер
 9. Жұмысшылар

4-суретте көрсетілгендей, барлығы сайып келгенде заңнамалық база мен нақты институттарды ескере отырып, кәсіпорында бизнесті жүргізудің дұрыс саясатына байланысты.

SWOT-талдау объектісі ұйым ғана емес, сонымен қатар басқа да әлеуметтік-экономикалық объектілер: экономика салалары, қалалар, мемлекеттік-қоғамдық институттар, ғылыми сала, саяси партиялар, коммерциялық емес ұйымдар, жекелеген мамандар, тұлғалар болуы мүмкін екендігі шамамен дәлелденді (4-қосымша).

2. SWOT-талдау әдісін 1963 жылы профессор К. Эндрюс бизнес саясат мәселелері бойынша халықаралық конференцияда енгізгені белгілі, ал 1965 жылы онымен бірге оның әріптесі Гарвард университетінің профессоры – Леранед, Кристенсен және Гут фирманың мінез-құлық стратегиясын әзірлеу үшін модельді пайдаланудың жаңа технологиясын ұсынды.

Бұл әдістің артықшылықтары болып: SWOT-талдау ағымдағы жағдайды бастапқы бағалауды жүзеге асыру кезінде тиімді, алайда бұл стратегияның жасалуын немесе динамиканың сапалы талдауын алмастыра алмайды.

Салыстырмалы сипаттамалар күшті жақтары экономика мен басқарудың әртүрлі салаларында қолданылатын әмбебап әдіс екенін көрсетеді, оны кез келген деңгейдегі ғылыми зерттеу объектісіне – өнім, кәсіпорын, аймақ немесе ел ретінде барынша бейімдеуге болады.

Технология тиімділігі қойылған мақсаттарға байланысты талданатын суперэлементтерді еркін таңдаумен икемді интерактивті әдіс, мысалы, шағын қалашықты Туризм немесе автотөкөлік жұмысы тұрғысынан ғана талдауға болады, жедел бағалау үшін де, стратегиялық жоспарлау үшін де пайдалануға болады, білімді және тар бейінді білімнің болуын талап етпейді.

SWOT-талдаудың кемшіліктері қаншалықты көрінеді, бұл тек жалпы факторларды көрсетеді, ал қойылған мақсаттарға жету үшін нақты іс-шараларды жеке әзірлеу қажет.

Талдау кезінде көбінесе олардың негізгі және екіншісін анықтаусыз, олардың арасындағы өзара байланысты егжей-тегжейлі талқыламай, стратегиялық факторларды аудару ғана болып жатқан кезде, динамикадағы даму көрінісіне қарағанда, көп дәрежеде тұрақты толық емес көріністі береді.

Тәуекел жағдайлары талдау нәтижелерімен бірге, әдетте, сапалық сипаттама түрінде ұсынылған, ал жағдайды бағалау үшін сандық параметрлер жиі талап етіледі. Талдау жүргізу кезінде ресурстардың қажеттілігі өте субъективті болып табылады және тек оны жүргізетін адамның ұстанымы мен біліміне өте байланысты. Сапалы талдау жүргізу үшін қосымша түрлі салалардан үлкен көлемді ақпаратты тарту қажет, бұл айтарлықтай күш-жігер мен шығындарды талап етеді.

Компанияның жетістігіне қызығушылық SWOT-талдау міндеті басқарушылық шешім қабылдауға қатысты жағдайды құрылымдалған сипаттауды беру. Бизнес дамуының болашағы оның негізінде жасалған тұжырымдар ұсыныстарсыз және басымдықтарды орналастырусыз сипаттамалық сипатқа ие.

Шын мәнінде, әдістен толық қайтару үшін, сондай-ақ алаңдарды қиып өтуге негізделген іс-қимыл нұсқаларын құру пайдаланылады, компанияның сыртқы орта факторларының және ішкі қасиеттерінің әртүрлі үйлесімдерін, барлық ықтимал жұп комбинацияларын жүйелі түрде қарастырады және стратегияны әзірлеу кезінде ескерілгендерді айқындайды.

Бірінші алаң сыртқы ортада шынайы мүмкіндіктерден қайтарымды алу үшін қандай күшті жақтарды пайдалану қажеттігін көрсетеді, екінші алаң сыртқы ортаның қандай оң мүмкіндіктері есебінен ұйым бар әлсіздікті еңсере алатынын көрсетеді.

Пастерлеу қауіп-қатерді жою үшін қандай күштерді пайдалану керектігін көрсететін үшінші өрісте пайдаланылды, төртінші өріс қандай әлсіздіктерден құтылу қажет екенін жинақтайды.

Тиімсіз оқиғалар маңызды, себебі SWOT-талдау жалпы түрдегі экономикалық санаттардан тұрмайды, оны кез келген ұйымдарға, жеке адамдар мен елдерге қызметтің түрлі салаларында стратегияларды құру үшін қолдануға болады – негізгі айнымалыларды біріктіру тәсілі: міндеттер, адамдар және олардың өзара қарым-қатынастары.

Баспа басылымдары ұйымдық құрылым процесін бөліп көрсетеді: мақсаттарға сәйкес бөлімшелерге бөлу, өзара қарым-қатынас, жіберу-

негізгі міндеттерді бөлу және орындауға жауапты қызметкерге өкілеттіктерді толық беру.

Халықаралық мадам Фоллет менеджменттің мәні, басқа адамдардың жұмысын орындауға қол жеткізу, сонымен қатар делегациялау – бұл қызметкерді менеджерге айналдыратын әрекет.

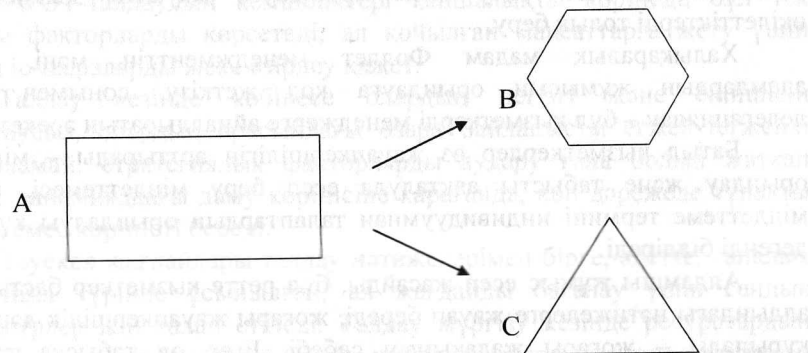
Батыл қызметкерлер өз жауапкершілігін арттырады – міндетті орындау және табысты аяқталуда есеп беру міндеттемесі, мұнда міндеттеме термині индивидуумнан талаптардың орындалуы күтіледі дегенді білдіреді.

Алдамшы жұмыс есеп жасайды, бұл ретте қызметкер бастықтың алдындағы нәтижелерге жауап береді, жоғары жауапкершілік дәрежесі құрылады – жоғары жалақының себебі. Егер ол табысқа тәуелді адамдардың тиімділігіне не әсер ете алатынын білсе, үлкен жалақы ақылды адамға қызмет алуға мәжбүр етеді, ол медбикенің қателігі үшін бас дәрігер жауап беретіні белгілі.

Г. Трумен АҚШ президенті бола отырып, өзінің нашар және тиімсіз үкіметінің жұмысы үшін «жауапкершілікті ешкімге де қоя алмаймын» деп жазды. Сондықтан, өкілеттілік – кәсіпорынның ресурстарын пайдаланудың шектеулі құқығы, «адамға емес, мундирге құрмет беремін». Бұл ретте, бағынышты адам бастықтың талаптарын қабылдамауы мүмкін, өкілеттіктерді қабылдау – коммуникациялардың сипаты, егер бағынышты адам менеджердің билігін мойындамаса, онда өкілеттіктерді беру жүргізілмейді.

XX ғасырдың 70-80-ші жылдарындағы М. Портер «бәсекелік артықшылықтар» ұғымының барлық дерлік ғылыми негізделген болатын, олар және өзге де кемшіліктер монополиялық нарық қатысушыларының қызмет элементтерін қарсыластар қызметінің элементтерімен салыстыру процесінде анықталады. Мысалы, ең жақсы немесе нашар бизнес-идеяны, құрылған немесе сатып алынған фирманың атауын, қызметкерлердің сандық құрамын, менеджмент тәуекелінің тарихын және фирманың топ модельдерін, аграрлық бизнес модельдерін, бизнесте және ортаның коммуникациясында қолданылатын еңбек құралдары мен заттарын анықтауға болады.

Кәсіпорындар арасындағы іскерлік қарым-қатынастардағы сапалы ілгерілеулер, Барнардтың пікірі бойынша, ұйымдастыру өкілеттіктерін қабылдауға негізделген тұжырымдамаға негізделеді (сурет 5).



5-сурет – Барнард бойынша ұйымдастыру өкілеттіктерін қабылдауға негізделген тұжырымдама

Мұнда, А- менеджер талаптарды ұсынады

В- менеджерде өкілеттіктер бар

С-тек менеджер – ешқандай өкілеттігі жоқ

5-суретте, тез өзгертін бәсекелі экономикалық ортада басшының өкілеттігі кәсіпорынның тиімділігі үшін бірінші дәрежелі мәнге ие.

Криогендік құрылым толық бәсекелестік артықшылық береді – экономикалық субъектіде осы экономикалық субъектіні нарықтағы басқа ұқсас субъектілерден тиімді ерекшеленетін бірегей сипаттамалардың болуын білдіретін экономикалық санат.

Клиенттердің табылуы тікелей қарсыластармен тұрақты салыстыру қажеттілігін тудырады, тауар нарығына қатысушылардың бәсекелік артықшылықтары мен либералдық кемшіліктерін бағалау мүдделі бәсекелестер топтарының талданатын фокусына байланысты өзгеруі мүмкін.

3. Халықаралық нарық қатысушыларының бәсекелестік артықшылықтары мен мизерлік кемшіліктерін сатудың жетілдірілген деңгейі жергілікті, ұлттық және халықаралық ауқымда – аграрлық секторларда және тауар нарықтарының тұрақты түрлерінің дербес сегменттерінде де ерекшеленуі мүмкін.

Ең аз қарсылық «бәсекелестік артықшылықтар» және «бәсекелестік кемшіліктер» жалпы ұғымдарына синонимдердің кез келген сапасында «күш» және «әлсіздік» ұғымдары пайдаланылады.

Дайындалған тауарлардың ою-өрнегі нарықтағы бәсекелік артықшылықтардың негізгі ұзақ мерзімді түрлері болып табылатын символға сәйкес келуі тиіс:

- ресурстық әдістер: арзан және сапалы шикізатқа қол жеткізу, ресурстарды тиімді пайдалану жүйесі мен жабдықтаушылар;

- технологиялық тәсілдер: қолда бар станоктар, өнімділікке, тауар сапасына және патенттелген технологияларға тиімді әсер ететін қазіргі заманғы жабдықтар;

- зияткерлік кездесулер, әңгімелесулер немесе басқару жаңалықтары: қызметкерлердің зияткерлік әлеуеті жоғары барлық кәсіпорындардың жоғары білікті қызметкерлері және менеджменттің оңтайлы жүйесінің болуы;

- нарықтық тетіктер: тауар нарықтарына мінсіз қол жеткізудің нақты мүмкіндігі, монополиялық, сыныптық және олигополь нарығының, ресурстарды бөлу арналарының жоғары үлесі, брендтік жарнаманың, өнімді озық өткізудің және сатудан кейінгі қызмет көрсетудің тиімді жүйесінің болуы;

- инновациялық бұйымдар: ҒЗТҚЖ нәтижелерін кластерлік субъектінің жалпы өндірістік қызметінде белсенді қолдануды толық есептеу үшін тұрақты қамтамасыз етіледі және одан кейін шығарылатын өнімнің ағымдағы ассортиментінің және сандық сипаттамалары жетілдірілген клиенттерге сапалы қызметтердің алуан түрлілігін толық қалыптастыруға мүмкіндік береді;

- мәдени өзара қарым-қатынастар: тарихи тұрғыдан діннің рухани құрамдас бөлігінің толық жақындығымен немесе елдің ұлттық мәдениетінің айырмашылығымен сипатталады, бұл мемлекеттік қызмет субъектілеріне қарым-қатынастың әлеуметтік мәдениетіне жақын барлық шет елдерде табысты жұмыс істеуге және болашаққа арналған өз жоспарларын іске асыруға мүмкіндік береді.

Іс жүзінде жеке фирманың аталған барлық бәсекелестік артықшылықтары болмауы мүмкін, ал бір мезгілде басқа да құралдар болуы мүмкін.

Оңтүстік әртүрлілік кеңестік ғалым экономист Ю. Б. Рубин барлығына бәсекелестік артықшылықтардың мынадай жіктемесін ұсынды: әлеуетті күштер, іске асырылатын әрекеттер мен нақты қорытындылар.

Бәсекелестердің нарықтағы қапталдағы шабуылдары нарық қатысушыларының кез келген нақты бәсекелік артықшылықтары мен кемшіліктері олар қол жеткізген бәсекелік нәтижелерге бағалау жүргізу кезінде, іске асырылатын бәсекелік артықшылықтар мен жомарт

кемшіліктер – олардың бәсекелестік әрекеттерін бағалау процесінде, ал әлеуетті бәсекелік артықшылықтар мен бұрынғы кемшіліктер – олардың ресурстық әлеуетіне бағалау жүргізу кезінде көрініс табуына ықпал етті.

Жүйелі тексерулер бәсекелестік артықшылықтардың барлық қасиеттерінің серпінді дамып келе жатқан экономикалық жүйенің үлкен элементі болып табылатынына, сондай-ақ инновациялық өзгерістер үрдісі бар болуына және ұйымның өмірлік циклінің әртүрлі сатыларында болуы мүмкін екендігіне ықпал етті.

Кеше ғана әуежайда барлық бәсекелестер жұмыс күшінің немесе қазбалы шикізаттың арзан құнымен, ауқымның тиімділігіне қол жеткізумен, қымбат құрал-жабдықтардың, болжаудың эксперименталдық әдістерінің болуымен, нарықта неғұрлым жеңіл қол жетімді бәсекелестерге байланысты бәсекелестік артықшылықтар өзінің маңыздылығын тез жоғалтады деп мойындады.

Көптеген менеджерлер тағдырдың өзінде ең сенімді және сөзсіз ұзақ уақыт ұстап тұратын бәсекелестік артықшылықтар болып табылады, ол патенттелген технологияның, бірегей тауарлар мен қызметтердің, фирманың оң беделінің, қалыптасқан өткізу арналарының болуын қамтиды.

Қосымша ақпарат клиенттерге осындай артықшылықтарға қол жеткізу үшін ҒЗТҚЖ жүргізу, өндірістік қуаттарға қарқынды капитал салу, маркетингтік зерттеулерге инвестициялар, мақсатты қайта даярлау және қызметкерлерді одан әрі оқыту қажет.

Өндірісті оперативті басқару бойынша жұмыстарды ұйымдастыру кәсіпорын көлемімен өндірістік құрылымына байланысты.

Ірі фирмада немесе өндірістік бөлімде өндірісті оперативті басқару бөлімі құрылады, онда келесідей топтар немесе секторлар қамтылады:

- еркін күнтізбелік жоспар;
- орталықтандырылған басқару;
- тапсырыстарды дайындау;
- тасымалдау;
- аяқталмаған өндіріс;
- жүктеу.

Өндірісті оперативті басқару бөлімі өндірістік цехтармен өткізу бөлімдері арасында байланыстар мен координацияны жүзеге асырады және ол цехтерге келіп түсетін ақпараттың қайнар көзі болып табылады.

Өндірісті оперативті басқару бөлімінің қызметіне төмендегілер кіреді:

- өндірістік тапсырмаларды алу;
- өндірісті жоспарлау;
- тапсырыстардың және күнтізбелік жоспарлардың көшірмесін көбейту;
- бақылау картотекасын енгізу;
- оперативтік бақылау;
- өнімдерді жүктеу;
- оперативті есеп.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Басқару шешімін әзірлеу мен қабылдаудың негізгі принциптерін қолдана отырып, эссе жазыңыз.

2 тапсырма. Өндірістік менеджментті пайдалану кезіндегі іс-шаралардың экономикалық тиімділігін анықтау.

Бақылау сұрақтары

1. Әзірлеу мен шешімдерді қабылдаудың экономикалық тиімділігін анықтау не үшін қажет?
2. Өндірістік менеджменттің басқару шешімдерін нормативтік және құқықтық қамтамасыз етудің стратегиялық принциптерін атаңыз?
3. Басқарушылық шешімдерді ұйымдық қамтамасыз етудің экономикалық тиімділігінің қажеттілігі неде?
4. Тұлғаның шешімдерді әзірлеу процесіне және нұсқаларды бағалау әдістері қалай жүргізіледі?
5. Талдау әдіснамасын атаңыз?
6. Қалыптастыру әдістері идеяларын атаңыз?
7. Жағдайды талдау қалай жүргізіледі?

Тақырып 3.2. Өндірістік менеджменттің ұтымды құрылымы

1. Өндірістегі персоналдың мінез-құлқын түсіну, коммуникация процесі мен арналары
2. Тиімділік кедергілері, қарым-қатынастың вербалды және вербалды емес құралдары, өнім портфелін талдау
3. Кәсіпорындағы коммуникация стильдері, атрибуция, кинесика және проксемика ұғымы

*«Әлем қайда жүргенін анық билетін адамға ғана жол береді»
Г. Эмерсон*

1. Ғалымдардың жаңа тәжірибесі мен бақылаулары инновациялық технологияларды пайдалану оқу процесінде пәнді игеруге мүмкіндік беретінін, қанағаттанушылыққа әсер ететінін, өз тәжірибесінде қолдануға ынталандыратынын және қызметтің тиімділігі мен сапасына кепілдік беретінін көрсетті.

Осыған байланысты Скрам технология Жәңгір хан атындағы БҚАТУ-да 2017-2018 оқу жылының 1 және 2 семестр аралығында «муниципалдық менеджмент» пәні бойынша «мемлекеттік және муниципалдық басқару» мамандығының студенттерімен дәрістік және практикалық сабақтарда сәтті сынақтан өтті. Сонымен қатар «ветеринариядағы менеджмент» пәнін оқу барысында «ветеринарлық медицина және биотехнология» факультетінің студенттері белсенділік танытты. Топтың барлық студенттері «кәсіпорындағы инновациялар» тақырыбы бойынша өз жобаларымен барынша үйлесімді жұмыс істеген әр топта 5-6 адамнан үлгерімі мен рейтингі бойынша тең топқа бөлінді.

Жобалық оқыту үнемі еркін сайланатын, жеке немесе топтық қызмет түрінде жүзеге асырылады, ол зерттелген теориялық және практикалық материалдың кәсіби сынағасы функциясын атқарады. Бұл ретте студенттер сандық технология бойынша белгілі бір талаптарды сақтай отырып және жобаны міндетті түрде қорғау арқылы жобалық жұмысты өз бетінше орындайды.

Білім беру қызметінің сапасын арттыру үшін кезеңдерді, мерзімдерді және нәтижеге жауаптыларды көрсете отырып, жобалау жұмыстарын ұйымдастыру мақсатында технология Скрам орындаушыларының қатысу матрицасын білу қажет екендігі анықталды (кесте 12).

Кесте 12 – Технология Скрам орындаушыларының қатысу матрицасы

№	Кезеңдері мен мерзімдері	Жұмыс түрлері	Жауаптылар
1	Ақпарат, 1-3 апта	Іс-қимылдарды жоспарлау, оқу, ғылыми және әдістемелік әдебиеттерді оқу, электрондық көздер	Басшы
2	Теория, 4-6 апта	Технология Скрабы бойынша статистикалық деректер базасын мониторингілеу және жинау	Студенттер командасы
3	Конструкциясы, 7-8 апта	Әдеби ақпаратты және статистикалық деректер қорын тексеру	Скрам шебер
4	Талдау, 9-11 апталар	Өндірістік ресурстардың экономикалық есебін пайдалану	Студенттер командасы
5	Синтездеу, 12-13 апта	Ақпаратты, деректер мен ресурстарды шоғырландыру, қорытындылар мен ұсыныстар	Скрам шебер
6	Рефлексия, 14-15 апта	Қорытынды жасау және жобаларды көпшілік алдында қорғауды ұйымдастыру	Басшы

12-кестенің деректерінен көрініп тұрғандай, жобалау жұмыстарының аналитикалық, синтетикалық және рефлексивтік кезеңдері білім беру қызметтерінің сапасын арттыру мақсатында кем дегенде үш апта уақытты қажет етеді.

Қазіргі монополиялық бәсекелестік жағдайында сыртқы әлемдік ортамен неғұрлым күрделі өзара қатынастары бар қазіргі заманғы кәсіпорындардың өзекті функциясын қалыптастыру өте әртүрлі, әсіресе бұл тікелей маркетингтің болуы, қалдықсыз өндіріс, жергілікті жерлердегі нақты кәсіпкерлік, жылдам қаржы, құрылымдық инновация, құпия ақпарат және әлеуметтік даму.

Эвристикалық ерекшеліктер объективті сипатқа ие менеджменттегі еңбекті бөлу процесінде бөлінген ұжымдық жұмыстың салыстырмалы дербес учаскелері, мысалы, «Сирс» халықаралық компаниясы, онда бөлшек сауда неғұрлым жетілген сала, ал бәсекелестік неғұрлым қатаң болады.

Табысты сатып алушылар өз ақшаларын ұзақ сұраныс тауарларына аз жұмсайды – электр құралдары, жиһаз-өсудің жаңа салаларына шығу, сауда базасын жандандыру, пайда көрсеткіштерін жақсарту, өзінің дәстүрлі артықшылықтарын барынша пайдалану – жақсы бедел, маркетингтік және қаржылық қуаты.

2. Сенімді өзара қарым-қатынас жеңіл бизнесті әртараптандыру ғана береді – стратегиялық жоспарлау жөніндегі комитетті құру, жүйелі зерттеу бағалау процесі әзірленді, өсу үшін салаларды зерделеу, қол жеткізу тәсілдерін талдау.

Қозғалтқышты үдемелі регламенттеу жаңа қағидатты – жаңа тұтынушыға бағдарлауды қаулы етті, мемлекеттік комитет негізгі нұсқауларды әзірледі: саланың мөлшері, сату көлемі, таза пайда, нарықта нығайтылуы тиіс нақты уақыт.

Ең аз жиынтық шығындар төмен деңгейдегі менеджердің тұтыну ләззат алатынын көрсетеді және фирманың басқару нормасы 16-18 адамды құрайды, бірақ бұл ретте орташа деңгейдегі менеджер тек төменгі буындағы үш менеджерлерді ғана басқарады, сондықтан ешқандай қайталанбау жоқ.

Кейін Еуропада 1981 жылы 7 қыркүйекте «Даймонд» фирмасының сталелитейн гранд фирмасының бизнесмені Д. Бойл 100-өркениетті клуб құруды ұсынды, себебі ол қызметкерлердің мәселелерін тиімді шешу және ұжымда болмашы келіспеушіліктерді талдау алаңдатты.

Күш-жігер металлургиялық зауытта 313-ден астам адам жұмыс істегендігін көрсетті, олардың 25%-ы жергілікті кәсіподақ мүшелері, алдын ала әлеуметтік сауалнама ұжымның моральдық рухы өте төмен екенін көрсетті, бұл ретте қарамағындағылардың 79%-ы олардың еңбегі жеткіліксіз сыйақы деп есептеді.

Бәсекеге қабілетті нарықтағы сапалы инновациялар 100-тік Клуб жалақы берудің ынталандырушы үлкен жүйесі емес, ал қызметкерлердің жеке еңбегін толық мойындау бағдарламасы болғанын көрсетті, сондықтан барлық ұпайлар есептеледі:

- өте жақсы қатысқандары үшін-25;
- бір жыл ішінде формальды тәртіптік жазасыз-19;
- кешікпеуі үшін-18;
- қауіпсіздік техникасын жақсарту бойынша ұсыныстар үшін-16;
- өнімділікті арттыру үшін-15;
- жергілікті қоғамдастықтағы қызметі үшін-7 балл.

Адамгершілік тәрбие 100 балл жинаған қызметкерлер Нейлон күртешесі мен бағалы сыйлықтарға ие болғанын, ал 150-ден астам балл алған қызметкерлер фирманың есебінен каталог бойынша жүлделерді таңдап алды, ал балды бір жыл ішінде 600 ұпай жинап, жинай алады, бұл қымбат презентті қамтиды. Осылайша, орасан зор жобаны іске асырғаннан кейін бірінші жыл ішінде қызметкерлердің еңбек өнімділігі 14,7%-ға өсті, қызметкерлердің қоғамдық пікіріне сұрау екі жылдан кейін респонденттердің 86%-ы өндірістік менеджмент олардың жоғары білікті еңбегін жоғары бағалайтынын, ал 81%-ы фирма олардың сіңірген еңбегін толық мойындайтынын көрсетті. Сондықтан мұндай барабар емес іс-шаралар стандарттан ауытқу пайызы 40%-ға төмендеуіне алып келді және жалақы қызметкерлердің еңбек ақысын оның маңыздылығын мойындау ретінде емес, нақты еңбек ақысы ретінде қабылдайды.

Қазіргі заманғы жоба қойылған мақсаттан бастап және уақыт бойынша аяқталатын нәтижені алумен өзара байланысты жұмыстардың жиынтығы болып табылады, ол процестердің бес тобынан тұрады:

1. Бастапқы жұмыстар – кәсіпорынның жарғысы, авторлық құқықтары сақталады, стейкхолдерлердің мәні;
2. Жоспарлы іс-шаралар – бизнес жоспардың негізгі мазмұны ғылыми негізделген және толық болуы тиіс;
3. Ұйымдастыру мәселелері – еңбек, материалдық және қаржы ресурстарын бөлу;
4. Бақылау аспектілері – ішкі және сыртқы ортаны кешенді талдауды қамтиды;
5. Жабық отырыстар – жоспарланған іс-қимылдар мен жоғары сападағы іс-шараларды аяқтау.

Белсенді жобалық қызметке қосу студенттің өзінің жеке тұлғалық маңыздылығын ұғынуға, өзінің интеллектуалды және коммуникациялық мүмкіндіктерін болашақта тәжірибеде қолдануға мүмкіндік береді.

Оқытушы сабақта қатысушы арасында фасилитатор – делдал рөлінде болады, оның міндеті студенттің тиімді танымдық-зерттеу қызметі үшін оқу-проблемалық жағдайды құру. Студенттердің әрбір баламалы командасы: «Nur Travel» АҚ – туристік қызметтерді жүзеге асырады, «Kaz Reach» АҚ – темір жол тасымалдарын жасайды, «Колибри» АҚ – авиациялық тасымалдарды жүргізеді, «West Service» АҚ – Мұнай-газ қызметтерін көрсетеді, «Сапа» АҚ – құрылыс қызметтерін көрсетеді, жобаларды басқару бойынша іскерлік ойын барысында белсенді қатысты.

Адамның танымдық қабілеттері – бұл оның миының қоршаған ақиқатты зерттеу және талдау қасиеттері, сонымен қатар алынған ақпаратты қолдану тәсілдерін табу.

Іс-шара барысында тәжірибелік сабақтарда технология скрабын зерттеген эксперименталды топ студенттерінің танымдық қабілеттері базалық технология студенттерінің осы көрсеткіштерінен 1-2 баллға жоғары болғаны анықталды.

Отандық және шетелдік әдебиетке жүргізілген мониторинг көрсеткендей, адамның әлеуметтік практикадағы когнитивтік қабілеті қасиеттердің үш тобына – сезімдерге, ақыл-ойға бөлінген.

Күнделікті қысқа кездесулер (ең көп дегенде 15 минутқа), күн сайын Daily Scrum жүргізіледі, онда топтың әрбір мүшесі қатарынан үш сұраққа жауап береді:

1. Кеше командаға спринтті аяқтауға көмектесу мақсатында не істедім?

2. Командаға көмектесу үшін бүгін не істеу керек?

3. Мен алдымда және команда жолында қандай кедергілер тұр?

Мақсатты міндеттер барлық топ кім немен айналысатынын біліп, Спринт жұмысының мәртебесі мен прогресін анықтау жөніндегі жұмысты уақтылы түзетуі, туындаған кедергілерді ерте анықтау, мақсатқа жету үшін қажетті стратегияны өзгерту жөніндегі шешімдерді әзірлеуі қажет.

Бұл ретте статистикалық есептер эксперименталды топ студенттерінің мотивациялық қабілеттері инновациялы Скрам технологиялар базалық технология көрсеткіштерінен 2-3 баллға жоғары болғанын көрсетеді.

Білім беру қызметтерінің сапасын арттыру үшін жоба орындаушыларын бағалау өлшемдерін анықтау қажет, бұл іскери ойынның эксперименталдық нәтижелерінен негізді түрде шығаруға ықпал етеді (кесте 13).

13-кесте – Бизнес жобаны орындаушыларды бағалаудың сапалық өлшемі

№	Жылдам бағалау критеріі	Бағалау параметрлері, балл	
		Базалық технология	Скрам технология
1	Тұлғааралық супер құзыреттілік		
	Жағдайды жанама немесе сыни ұғыну, нақты өзін-өзі бақылау	-	3
	Командада топтық жұмыс дағдысы	-	2
	Өз сезімдері мен қарым-қатынастарын жеткізе білуді жетілдіру	1	1
2	Құзыреттіліктің аспаптық имиджі		
	Шешім қабылдаудың жаппай немесе әдіснамалық қабілеті	-	3
	Ақпаратты басқарудың шығармашылық немесе технологиялық іскерліктері	2	2
	Идеялар мен ойларды пайдалану сыни немесе неокогнитивті қабілеттер	1	1
3	Жүйелі крио құзыреттер		
	Тек жаңа жоспарлау және құрастыру құрылымдық қабілеті	-	3
	Жүйеде әрбір компоненттің бірінші орнын ашық бағалау	2	2
	Жалпы түсініктің, еркін қарым-қатынастың және мәңгілік білімнің орташа үйлесімі	1	1
Барлығы		7	18

13-кестеден көрініп тұрғандай, базалық технология кезінде студенттердің тұлғааралық құзыреттілігі өте төмен болды және тек қана өздерінің эмоционалдық сезімдері мен қарым-қатынасын білдіру шеберлігінде ғана айқын көрінді, бұл білім беру қызметінің сапасын көтермейді.

Іскери ойын нәтижесінде технология скраб бойынша белсенді оқитын барлық курс студенттері жақсы білімдерін көрсетті, барынша мүмкін болатын нәтиже 18 ұпай жинады, бұл құзыреттіліктің жоғары

деңгейін көрсетеді, ал базалық технология бойынша барлығы 7 ұпай жинады.

Осы технологияны қолданудың халықаралық тәжірибесі көрсеткендей, ойындарды өткізу кезінде командалар бірнеше болуы мүмкін, өйткені қазіргі заманғы кәсіпорында бір уақытта 3-4 инновациялық жоба әзірленуі мүмкін.

3. Басқарушылық шешімдерді уақтылы қабылдау үшін кәсіпорын басшысының іскерлік қасиеттері болуы қажет – бұл кәсіби дағдыларды ескере отырып, белгілі бір еңбек функциясын орындау қабілеті. Осыған байланысты, студенттердің іс-әрекеттік қасиеттері егжей-тегжейлі анықталды, сонымен қатар Скрам технология өкілдерінің бұл көрсеткіштері базалық технология студенттерінің көрсеткіштерінен 2-3 баллға жоғары болды.

Басқарушылық шешімдерді қабылдау сапасы адамның басқа адамдармен қарым-қатынасында көрініс табатын коммуникативтік қабілетіне тікелей байланысты – адамдарды тыңдау, түсіну, оларға ықпал ету, олармен жақсы жеке және іскерлік қарым-қатынас орнату.

Ғылыми зерттеуді мерзімінен бұрын жүргізу кезінде Скрам технология эксперименталды тобы студенттерінің коммуникациялық сапалары базалық технологияның статистикалық көрсеткіштерінен 2-3 баллға жоғары екенін атап өткен жөн.

Спринт аяқталғаннан кейін Review және Retrospective жүргізіледі, олардың міндеті өткен спринтте команданың тиімділігін бағалау, келесі спринтте күтілетін тиімділік пен өнімділікті болжау, бар проблемаларды анықтау, өнім бойынша барлық қажетті жұмыстардың аяқталу ықтималдығын бағалау.

Халықаралық рейтингтік агенттіктер криптовалютадағы қаржылық инвестициялар мен сандық инновациялардың негізгі тренді «тауар-нарық» деп аталатын белгілі модельді көрсетеді (кесте 14).

14-кесте – Сандық технологиялар ғасырындағы «тауар-нарық» моделі

Шекті сапа көрсеткіштері		Өнімнің маңыздылығын сипаттау	
		Қазіргі	Жаңа
Нарық интригасының сипаттамасы	Қазіргі	Өмір бойы енуді жалдау қарапайым стратегиясы	Аралық өнімнің даму стратегиясы
	Жаңа	Бәсекелестік нарық кешенін дамытудың жүйелі стратегиясы	Инверсиялық әртарапандырудың өсуі үшін стратегия

14-кестеден көрініп тұрғандай, нарықтағы қазіргі заманғы бәсекеге қабілетті өнім өз клиенттері мен тұтынушыларының барлық қажеттіліктерін қанағаттандырған кезде ғана сұранысқа ие болады.

Рөлдерді бөлу меритократия принципі бойынша жүзеге асырылды, әр жоба бойынша он бес минуттық қысқа жиналыстар өткізу, ішкі және сыртқы факторларды ескере отырып, журналдарды дұрыс жүргізу және әрбір команданың аудитория алдында өз жобаларын ашық қорғауы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 29.12.2015 жылғы №153 Жарлығымен «мемлекеттік қызметшінің этикалық кодексі» қабылданды, ол мемлекеттік органдарға деген сенімді нығайтуға, мемлекеттік қызметте өзара қарым-қатынастың жоғары мәдениетін қалыптастыруға және мемлекеттік қызметшілердің жұмыста әдепке сай емес мінез-құлқының алдын алуға бағытталған. Мысалы, Скрам технология бақылауы эксперименталды топ студенттерінің адами қасиеттері базалық технология студенттерінің көрсеткіштерінен 1-2 баллға жоғары екенін көрсетті.

Кәсіпорынның экономикалық және өндірістік табыстары Скрам технология эксперименталды тобы студенттерінің жақсы этикалық қасиеттерсіз базалық технология көрсеткіштерінен 1-2 баллға жоғары болуы мүмкін. Сондықтан, біздің пікірімізше, эксперимент нәтижесінде топтың барлық студенттері Скрам технология ұсынымдарына сәйкес жобаларды басқарудың іскерлік ойынын ұйымдастыру бойынша жақсы ғылыми-негізделген білім алды, оларды одан әрі жұмыста қолдану тәжірибесі, сондай-ақ дағдылар мен құзыреттіліктер алды.

Қиыр Шығыс өңірлері жоғары дәрежелі тәуекел – менеджер Д. Бант Дженорал Электрик фирмасының бақылау тетігінің үш жиынтығын көрсеткенін көрсетті:

1. жоғарғы деңгейде – экономикалық тетіктер: бюджеттер, ішкі және сыртқы аудит,

2. құралдардың екінші жинағы – деңгейлердің саны масштабпен анықталатын мәмілелерді талдау, қатардағы мәміле – талдаудың 2-3 деңгейі, ірісі – топ менеджмент деңгейінде,

3. төменгі деңгейде – есеп беру процедуралары мен матрицаларын пайдалана отырып, бөлім деңгейінде пайда мен шығындар туралы есеп құрастыру.

Метрикалық ерекшеліктер И. Ансоффтің матрицасы 1957 жылы ұсынылғандығын жинақтайды, бұл компанияның нарықтағы өсу стратегиясын сипаттайтын үлгі кәсіпорынды стратегиялық басқару процесінде практикада кеңінен қолданылады. Әрине, компания жыл сайын 3-5 жылға өсу шамасын, сату мен пайда көлемін арттыру мүмкіндігін, өнімді өсуге қол жеткізу үшін қандай ресурстар қажет екенін анықтайтын стратегиялық өсудің толық жоспарын қалыптастырады.

Халықаралық келісімдер көрсеткендей, ақ матрица нарық және тауар туралы қолда бар ақпаратты жүйелейді, кәсіпорынның қолда бар ресурстары мен мүмкіндіктерін ескере отырып, бизнесті дамыту бағытын дұрыс таңдауға көмектеседі, «тауар-нарық» моделінде бизнес өсуінің төрт ықтимал стратегиясын бөліп берді:

1. нарыққа өну стратегиясы – өсім қазіргі тауар нарығының үлесін арттыру бағытында жүргізілетін болады;

2. нарықтың даму стратегиясы – компания жаңа нарықтардағы сұранысты дамыту есебінен өсетін болады;

3. тауардың даму стратегиясы – компанияның өсу көзі жаңа өнімдерге деген сұраныс болып табылады;

4. әртараптандыру стратегиясы – тауар қатарын жаңарту және бір мезгілде жаңа нарықтарға шығу.

Бақылаулар жаңа нарықтар – жаңа өңірлердің тұтынушылары немесе ағымдағы аймақтың тұтынушылары, бірақ басқа сегментті білдіретін жаңа өнім – компанияның ассортименттік қоржынында әлі жоқ тауар, жаңа тұтынушыларды тарту үшін немесе бар тауардың орнына шығару жоспарланып отырған тауар болып табылатындығын көрсетті.

Қажетті нәтижелер жаңа тауардың сату тарихы жоқ, бұл ретте қолданыстағы өнім – компанияның портфелінде бар және тарихы бар тауар.

Дивизионалды матрица 2×2 болып табылады, онда нарықтың үлесі және оның өсуі 4 квадратты қалыптастыра отырып қиылысады:

жұлдыздар – үлкен үлес/жоғары өсу, қиын балалар – аз үлес/жоғары өсу, сауын сиырлар – үлкен үлес/төмен өсу, иттер – аз үлес/төмен өсу.

Пайыздық үлестің нақты комбинациясына және нарықтың қарқынды өсуіне байланысты әрбір шаршы үшін жеке стратегия таңдалады. Егер компанияда бірнеше өнім болса, онда ол өз портфелінің жалпы жағдайын анықтайды және өз күш-жігері мен ресурстарын өсу нүктесіне әлсіз жерлерден қалай бағыттауды анықтай алады, мүмкін стратегиялардың бірі-сұранысқа ие өнімдерді үнемі жасау.

Люкс пәтер және талғамды жиһазды таңдайтын клиентті қанағаттандыра алмайды, сондықтан келіссөздерді жоспарлау бойынша дұрыс нұсқаулық қажет (кесте 15).

15-кесте – Келіссөздерді жоспарлау жөніндегі респектабельді нұсқаулық

№	Процестің сипаттамасы
Күрделі келіссөздердің негізгі басталуына дейін	
1	Алдағы қиын келіссөздердің негізгі мәселелері қандай?
2	Осы мәселелерді ескере отырып, бірлескен келіссөздердің стратегиялық жоспары қандай, не талқылайтын боламыз және қандай тәртіппен?
3	Менің қаржылық мүдделерім қандай?
4	Менің техникалық шектерім қандай, келіссөздерден шығу нүктесі, балама, менің өкілеттіктерімді ескере отырып, қалай кіре аламын?
5	Менің тактикалық және жедел мақсаттарым қандай?
6	Көптен күткен келіссөздерді неден бастау керек?
Лайықты қарсылас белгілі болғаннан кейін	
7	Басқа даудың өз мүдделері қандай?
8	Келіссөздер жүргізудің демократиялық стилі қандай?
9	Әртүрлі мәселелерді басқару үшін қандай принципті мүмкіндіктер мен күрделі нұсқалар бар?

15-кестеден көрініп тұрғандай, отандық және шетелдік серіктестермен және жеткізушілермен келіссөздерде жетекшінің мінез-құлықтың харизмі мен этикалық нормалары болуы қажет.

Көптеген шектеулер матрица екі сипаттаманы: жұмыс істегісі келетін нарық және компания сатуды жоспарлап отырған тауар пайдалана отырып, компанияның мүмкін болатын 4 Даму

стратегиясының бірін таңдауды ұсынады. Қолайлы өсу стратегиясын таңдауға әсер ететін параметр – нарық жаңалығы немесе компания үшін тауар, нарық – тұтынушылардың жеке сегменті немесе компанияның мақсатты аудиториясы:

- Бар – компания белгілі бір уақыт жұмыс істейді, жұмыс тәжірибесі мен беделі бар;

- Қазіргі тұтынушылар – компанияның ағымдағы мақсатты аудиториясы, компания тауарларын бүгінгі таңда сатып алатын және барлық жарнамалық хабарламалар кімге жолданған адамдар тобы;

- Жаңа нарық – компанияда жұмыс тәжірибесі жоқ, өз бизнесінің мүмкіндіктерін кеңейту үшін шыққысы келеді;

- Жаңа тұтынушылар – қазір тауар сатып алмайтын адамдар тобы: тартымды емес, бар екендігі туралы білмейді, осы сегментті ықтимал тұтынушылар ретінде қарастырмаған.

Қос стандарттар осындай танымал тауарлар есебінен түскен ақшаны береді, оларды «Жұлдыздарға» айналдыруға қол жеткізу үшін «қиын балаларға» инвестициялауға болады. Нарықтың жетілуіне қарай жұлдызшалар танымал «сауын сиырларға» айналады және процесс қайталанады, әдістеме авторы The Boston компаниясының 1970 жылы шыққан Б. Хендерсон болып табылады.

Әр фирмада өндірісті оперативтік басқару әр түрлі ұйымдастырылады: ұйымдастырушылық құрылымы әртүрлі, функциялар бөлімшелер арасында әртүрлі таратылады. Соған қарамастан өндіріс бойынша дирекциясына келесі құрылым тән болып келеді:

- тасымалдау тобы;
- дайын өнім мен аяқталмаған өндірісті бақылайтын бөлімше (топ);
- материал, сайман мен бөлшектер сапырылысын бақылайтын бөлімше (топ);
- технологиялық өзгерістерді енгізуді бақылайтын топ;
- календарлық жоспарлау тобы;
- диспетчерлік.

Өндірісті оперативтік басқару қызмет орны тікелей кәсіпорынның бірінші басшысына бағынады, мұндай жағдай оған кәсіпорынның бүкіл қызметін тиімді үйлестіруіне және тәуелсіз көзқарас ұстауына мүмкіндік береді.

Ағымдағы өндіріс жоспарлары әдетте бір жылға, оны жарты жыл, квартал мен айға бөліп жасайды. Оларды жасау кезінде өндіріс, сала сипаты, шығарылатын өнімге сұраныстың өзгеруі, еңбек өнімділігі мен

өндіріс шығындарының өзгерілуі және т.б. өнімді өндіру мен өтіміне ықпал жасайтын факторлар ескеріледі. Түзетулер көбінесе апталық не айлық жоспар-графиктеріне енгізіледі. Өндірісті оперативтік басқару барысында өте көп еңбек шығынын талап ететін жұмыстар атқарылады, оның ішінде:

- өнім мен оның әр құрамаларын жасап шығаруға қажет материалдарды анықтау;

- қажет жабдықтарды таңдау;

- орындалатын жұмыстардың тізбегін не маршрутын (жылжу бағытын) белгілеу;

- өңделіп жатқан материалдың жылжыту жолын қарастыру және т.б.

Шын мәнінде, өндірісті оперативтік басқару барысында материалдарды өңдеу бастауынан дайын өнімді тұтынушыға жібергенге дейінгі материалдық ағын жоспарланады.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Әлеуметтік-құқықтық институт және қызмет саласы ретінде өндірістік менеджмент туралы эссе жазыңыз.

2 тапсырма. Өндірістік менеджментті орталықсыздандырудың экономикалық тиімділігін анықтау.

Бақылау сұрақтары

1. Өндірістік менеджмент әлеуметтік-құқықтық институт және қызмет саласы ретіндегі рөлі қандай?

2. Билікті орталықсыздандырудың құқықтық мәртебесі және өндірістік менеджменттің жіктелуін атаңыз?

3. Өндірістегі персоналдың мінез-құлқын қалай түсінесіз?

4. Коммуникация процесі мен арналарын атаңыз?

5. Қарым-қатынастың вербалды және вербалды емес құралдары қалай жүргізіледі?

6. Өнім портфелін талдау әдістерін атаңыз?

7. Кәсіпорындағы коммуникация стильдерін атаңыз?

Тақырып 3.3. Қосалқы өндірісті және сервисті басқару

1. Ұйымдардағы топтар типтері, топтық өзара іс-қимыл техникасы, мәдениеті және менеджменті
2. Команданы қалыптастыру, жұмыстың тиімділігін арттыру, стратегияларды әзірлеудің матрицалық әдістері
3. Құрылым түрлері, өткізу орындылығы, мәдениеті, стиль және кеңеске қатысушылардың рөлі

"Отбасының, кәсіпорынның және мемлекеттің гүлденуі, сондай-ақ олардың құлдырауы адамдарға және оларды құраушыларға байланысты"

Халық даналығы

1. Стратегияны жалпы түрде қалыптастыруды белгілі бір уақыт кезеңіне кәсіпорынның даму және жұмыс істеу мақсаттарын, сондай-ақ қойылған мақсатқа жету үшін қаражатты пайдалану тәсілдерін әзірлеу процесі ретінде анықтауға болады, таңдау көптеген жағдайларға байланысты:

- бәсекелестік күрес нысандары және оның қуаттылық дәрежесі;
- инфляция қарқыны мен сипаты;
- үкіметтің экономикалық саясаты;
- әлемдік нарықтағы ұлттық экономиканың салыстырмалы артықшылықтарын және өзге де сыртқы факторларын.

Априори кәсіпорынның өзінің мүмкіндіктерімен, оның еңбек, өндірістік, қаржылық және ақпараттық ресурстарымен байланысты ортаның ішкі факторлары бар, кәсіпорынның стратегиясын қалыптастыру процестеріне:

1. жалпы, базистік стратегияны қалыптастыру;
2. бәсекелестік стратегияны қалыптастыру;
3. функционалдык стратегияларды анықтау.

Нақты доминантта кәсіпорынның даму стратегиясын әзірлеу қалаған жағдайды әзірлеу процедурасы бар: пайымдау, миссия, мақсаттар картасы, тиімділіктің негізгі көрсеткіштерінің есеп картасы, мүмкіндіктерге қол жеткізу және қауіптерді нивелирлеу үшін күшті және әлсіз жақтарды пайдалану бойынша нақты іс-шаралар.

Шабуылдың күшті стратегиясы фирманың нарықтағы агрессивті ұстанымын болжайды және нарықтық үлесті иелену және кеңейту мақсатын көздейді, мұндай стратегияны компанияда:

- 1) нарықтағы үлес бәсекелестердің іс-қимылдары нәтижесінде қажетті минимумнан төмен немесе күрт қысқарды және пайданың жеткілікті деңгейін қамтамасыз етпейді;
- 2) нарыққа жаңа тауар шығармақ;
- 3) сату айтарлықтай ұлғайған кезде ғана өтелетін өндірісті кеңейтуді жүзеге асырады;
- 4) бәсекелестер позицияларын жоғалтады және салыстырмалы түрде аз шығындар кезінде нарықтық үлесті кеңейтудің нақты мүмкіндігі жасалады.

Политехникалық білімдер мен тәжірибе монополияланудың жоғары дәрежесі бар нарықтарда және тауарлары саралау процесіне нашар болатын тауар нарықтарында басталу стратегиясын жүргізу өте қиын екенін көрсетеді.

Экономистер ғалымдарының пікірінше, нарықтағы респектабельді бұйымдар басталу стратегиясының кішкене түрлері болып табылады және келесі стратегиялар ретінде болуы мүмкін.

«Жауынгерлік құрал-жабдықтарды жинақтау» маңызды стратегиясы – фирма сыртқы нарықтарға шабуыл жасайды, ішкі нарықта игерілген «әскери технологияны» өндейді. Ерекшелігі, ол шетелдік нарықтың кәсіпкерлік ортасын, оның конъюнктурасын, тұтынушылардың сұраныстарының ерекшелігін мұқият зерделейді, тиісті кадрлар дайындайды.

«Плацдармды жаулап алу» күн стратегиясы – жас фирма оны қызықтырған шетел елінің тауарлары мен қызметтерінің нарығына дайындықпен кіруді бастайды. Осыдан кейін компания қажетті өткізу желілерін, қойма үй-жайларын сатып алады, бастапқы ақпарат жинауды жүргізеді, бірлескен кәсіпорындар құрады.

Бірақтар жағдайларда инновациялық фирма жақын орналасқан елдердің нарықтарына ену арқылы оны қызықтыратын монополиялық нарыққа жақындап келеді немесе жұмыс жағдайлары ұқсас, бірақ бәсекелестіктің аз дәрежесі бар нарықтарға енудің интерактивті әдістерін пысықтайды.

«Фронтальды штурм» немесе шабуылдың жүйелік стратегиясы – кәсіпорынға белсенді бәсекелесуі бар қол жетпейтін қиын шикізат нарықтарының шекараларын бұзу және нарықтық жүйесіз күрестің қатаң әдістерін пайдалану болжанады. Осы стратегияны іске асыру үшін бәсекелес фирма тарапынан қатаң қорғаныс стратегиясын ұстамау

үшін нарық үшін айтарлықтай қаражат және шарттарды сақтау талап етілетіні белгілі.

«Тиқи» немесе қоршаған ортаның күш стратегиясы – инновациялық фирма бір мезгілде олигополды нарықтардың көп санында, негізгі бәсекелестердің нарықтарына тікелей жақындауда шабуылдаушы бақылау әрекеттерін қолданады, қосымша өз қызметінде компанияның қоғамдағы қызметін толық интернационалдандырудың жоғары деңгейін қарастырады.

«Грaбли» топтасқан стратегиясы – фирма негізгі бәсекелестердің азық-түлік сөрелерінде белсенді шабуыл және агрессивті нарықтық іс-қимыл жасайды, олардан барлық негізгі сегменттерді іріктеп алады.

Экологиялық сараптама бұл стратегияны әлемдік көшбасшылық стратегиясы деп атауға болады, ол әлемнің жетекші халықаралық компаниялары үшін кең тараған болып табылады.

2. Салыстырмалы қорғаныс стратегиялары – компания өз дамуында жетілдіріледі және табыс жаңа агрессивті бәсекелестердің кіруін барынша қиындату және қарсыластардың нарықтың бір бөлігін тандап алу әрекеттерін болдырмау болып табылады.

Қатаң қорғаныстың мақсаттылығы – нарық үлесін ұстап тұру, ағымдағы нарықтық позицияны нығайту және компания ие бәсекелестік артықшылығын қорғау. Сондықтан отандық және шетелдік авторлардың пікірінше, нақты қорғаныс іс-қимылдарына мыналар жатады:

1. Жарнамаға жұмсалатын шығындарды ұлғайту, тұтынушыларға қызмет көрсету деңгейін арттыру немесе ғылыми зерттеулер мен әзірлемелерге арналған шығыстарды арттыру жолымен қарсыластар мен әлеуетті бәсекелестер үшін бәсекелестік күресте ставкаларды көтерудің дәйекті әрекеттері;

2. Бәсекелестердің ұқсас өнімдеріне ие немесе ие болуы мүмкін сипаттамалары бар өнімнің қосымша жаңа түрлерін әлемдік деңгейде шығару;

3. Тұтынушыларға қызмет көрсетуді дараландыру дәрежесін алдын ала арттыру және тұтынушылардың бейімділігін күшейтетін және тұтынушыны бәсекелестердің өніміне неғұрлым қымбат ауыстырып қосуды қиындататын немесе жасайтын «артықшылық» енгізу;

4. Бәсекелестердің енуі үшін мүмкін бос нарықта жабатын өнім номенклатурасын шектік кеңейту;

5. Бағаны шартты түрде ұстап тұру және тартымды сапаны сақтау;

6. Нарыққа неғұрлым ұсақ бәсекелестердің әлеуетті экспансиясын оқшаулау үшін нарық қажеттілігінен оза отырып, жаңа өндірістік қуаттарды өзіндік құру;

7. Жалпы шығындар бойынша бәсекеге қабілеттілікті сақтау және технологиялық көшбасшылықты қамтамасыз ету үшін жеткілікті персоналға жеке инвестициялау;

8. Барлық перспективалы және балама технологияларды тікелей халықаралық патенттеу;

9. Үздік жеткізушілермен және дистрибьюторлармен эксклюзивті келісімдер жасау.

Фокустау немесе шоғырландыру силикон стратегиясы – кәсіпорын сатып алушылардың белгілі бір тобына, өнім түріне немесе нарықтың географиялық сегментінде сәулеге алдын ала тексеру және одан әрі фокустауды жүргізеді.

Капиталдың ірі қаржы салымдары, математикалық дифференциация сияқты, фокустау түрлі нысандарды қабылдай алады. Алайда, егер төмен шығындар стратегиясының немесе саралау мақсаттары жалпы салаға қатысты болса, онда фокустау стратегиясы неғұрлым шағын мақсатқа шоғырлануды білдіреді, бұл бизнестің барлық функционалдық салаларының қызметіне әсер етеді.

Бұл стратегияның негізінде фирма оның көмегімен кең кеңістікте жұмыс істейтін бәсекелестерге қарағанда тиімділігі немесе өнімділігі жоғары стратегиялық мақсатты көздеуге қабілетті деген болжам жатыр. Оны жүзеге асыру нәтижесінде фирма мақсатты нарықтың қажеттіліктерін жақсы қанағаттандыру немесе осы нарыққа қызмет көрсету кезінде шығындарды төмендету есебінен дифференциацияға қол жеткізеді. Тіпті егер фокустау стратегиясы төмен шығындарға немесе тұтастай нарық тұрғысынан саралауға әкелмесе де, ол неғұрлым шағын мақсатты нарық кеңістігіндегі екі немесе екі позицияның біріне қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Фокустау стратегиясын іске асыратын фирма сондай-ақ сала бойынша орта есеппен қарағанда жоғары пайда табуға әлеуетті мүмкіндік алады. Оны шоғырландыру стратегиялық мақсат шеңберінде төмен шығындар позициясын не жоғары дәрежені немесе екі позицияны болжайды.

Алайда мұндай стратегия нарықтық үлесті қысқартуды болдырмау үшін тұтастай алғанда саланың өсуінен артта қалмайтын өсімді әрдайым болжайды және көшбасшының бәсекелестікке қабілеттілігін қорғау үшін капиталды бизнеске жеткілікті қайта инвестициялауды талап етеді.

Левицканың пікірінше, кәсіпорынның жиынтық шығындары алғышарттарды, стратегияларды және тактикалық тәсілдерді салыстыру үшін маркетингтің барлық кешенін жандандыруға әкеледі (кесте 16).

Кесте 16 – Алғышарттарды, стратегияларды және тактикалық тәсілдерді салыстыру

№	Сипаттама	Бәсекелестік келіссөздер	Кооперативті келіссөздер
1	Сандық мақсаттар мен керемет бағдарлар	Қысқа мерзімді, мүлдем үйлеспейтін ретінде қабылданады	Ұзақ мерзімді, кейін үйлесімді ретінде қабылданады
		Қазіргі қоғамның кез келген материалдық құндылықтарына қате бағдарлау	Кәсіпорынның материалдық және материалдық емес құндылықтарына бағдарлау
2	Сиқырлы қабылдау	Түнгі сенімсіздік, күдік, қауіп	Барлық сенім, адалдық және ашықтық
3	Нарықтағы қоғамдық бағыт	Төтенше жұмыс күндері талаптар, жекелеген сұрақтар мен жалпы келіссөздер бойынша тесттер	Қызметкерлердің жалпы қажеттіліктерін қанағаттандыру
4	Бір мәнді бағдар – жылы қарым-қатынас аспектісі	Кейде қақтығыстың басқа жағын қалай пайдалану біріктіру	Толық сенім орнату, табиғи қарым-қатынасты сақтау және дамыту
5	Бағдар – толық емес ұтымдылық аспектісі	Эмоционалдық күштер, иррационалдық байланыстар мен қабілеттер	Рационалды доғмалар, ақылға қонымды сөйлеулер мен ұсыныстар
6	Бағдар – тікелей жол беруге қатынас	Жол берулер аз болуы үшін қатты тырысу	Егер келісімге келу үшін жол беру және жұмыс істеу қажет болса
7	Бағдар – беделге және өкілеттілікке көзқарас	Өкілеттіктен тыс шектелген немесе олардың түбегейлі айырмашылығы және	Персоналдың өкілеттіктерінің және алдын ала бақылаудың жаңашыл болуы

		болмауы	
8	Бағдар – кездесу уақытына деген көзқарас	Мерзімін елемеу, уақыт тактикалық қару ретінде пайдаланылады	Мерзімдер сақталады, уақыт проблемаларды шешу үшін пайдаланылады

16-кестеде көрсетілгендей, серіктестермен кооперация түрі бойынша келіссөздер жүргізу кәсіпорынның алға қойылған мақсаттарына қол жеткізу үшін ең тиімді әдіс болып табылады.

Шығындар мен саралауда көшбасшылық стратегияларын қарау кезінде бұл ұстанымдар барлық бәсекелестік күштерден қорғауды қамтамасыз етеді. Бұдан басқа, фокустау субституттар немесе бәсекелестер неғұрлым әлсіз бағыттар тарапынан қауіп-қатерге аз ұшырайтын мақсаттарды таңдау құралы бола алады.

Тарату стратегиясы, басқаша айтқанда, банкроттық – бұл соңғы және ең соңғы шаралар, егер кәсіпорын басшылығы шығыстардың кірістерден едәуір асып кететінін, борыштардың ұлғаюын, ал қабылданатын шаралар нәтижеге мүлдем әсер етпейді немесе өте нашар әсер етсе, онда кәсіпорынды жабу туралы шешімді өз бетінше қабылдау және банкроттық туралы ресми хабарландыруды күту ұтымды. Бұл жағдайда өз шығындарын барынша азайту үшін кәсіпорынды қалдық құны бойынша сатуға әрекет жасауға болады. Кәсіпорын акционерлері, әдетте, басқарушы құрамды ауыстыру, қызмет бағытын ауыстыру, қайта құрылымдау, сатуды ұлғайту немесе тіпті, егер ештеңе көмектеспесе, тіпті күшейтілген жарнамамен жою қалады.

Нығайту және қорғаныс стратегиясы басым жағдайға қол жеткізген және монополияға қарсы санкцияларды өзіне тарта отырып, тәуекелге барғысы келмейтін компанияларға аса қолайлы. Ол сондай-ақ компания табыс пен ақша қаражатының ағындары тұрғысынан, ол қол жеткізген жағдайдан барынша пайда алуды қалайтын жағдайларға жақсы жақындайды, себебі саланың өсу перспективасы үлкен емес немесе өйткені нарық үлесінің одан әрі өсуі күресуге болатын осындай үстеме пайда әкелмейді.

3. Күнделікті өмірде қысқарту стратегияларының мысалдары көп: бұл үйреншікті тауарлар мен өнімдерді шығаруды болдырмау, түрлі кәсіпорындардың банкроттығы, үйдің жанында орналасқан дүкеннің жабылуы, ұйымдардың сыртқы және ішкі ортасының түрлі жағдайлары ұйымдардың алуан түрлілігі мен олардың нақты жай-күйін түсіндіреді.

Әрбір нақты ұйымның жағдайын анықтайтын параметрлердің көп факторлығы оларды жүйелендіруге және ұйымның бар және қалаған жағдайының бейнесін әзірлеу процесін формализациялауға мүмкіндік бермейді.

Ұйым қызметкерлерінің әр түрлі өмірлік тәжірибесі бір құбылыстарды әртүрлі қабылдауға алып келеді, ал ұйымдардың өздерін вербальды сипаттау кезінде сөзсіз жоғалтулар, бұрмалаулар мен төмендеу әлеуметтік тұрғыдан ұзақ және ауыр пікірлерді келісуді талап етеді. Сондықтан, «бейнелерді суреттеу» әдісі тиімді болып табылады – ұйымның қазіргі және болашақ қалаулы күйі және арман мен шындық арасындағы «алшақтықты» анықтау үшін оларды кейіннен сипаттау. Ұйымның арманын және нақты жағдайын сипаттау процесін формальдауға болады, онда ұйымның қазіргі және болашақ жай-күйінің сыртқы бақылаушының және ұйым қызметкерлерінің бірінің ішкі көздерімен ұсынылған көру матрицасын толтыру арқылы.

Көзқарас матрицасы – тараптан көзқарас мүмкіндіктер мен қатерлерді бағалауға, ұйымның бәсекелестік жағдайын және оның үлгі стратегияларының біріне сәйкестігін анықтауға, сондай-ақ ресурстардан ұйымға келіп түсетінін және ұйым көрсетілген ресурстарды қайта өңдеп, сыртқы ортаға беретіндігін белгілеуге бағытталған. Ішкі көрінісі оның күшті жақтары мен дайын болған проблемаларын ұйымдастыру әлеуетін сипаттауға, ұйымның негізгі құзыреттерін, сондай-ақ персоналды басқару ерекшеліктері мен ұйымның өзін бағдарлауға бағытталған.

Осы кезеңде ерекше өнер ұйымның қазіргі және келер болашағын білдіретін жүйеге әлсіз сигналдардың көптігін трансформациялаудан тұрады, ұйымның миссиясы – ұйымды дамыту уәждемесінің платформасы бола отырып, көшбасшы мен оның командасының амбицияларын көрсетеді. Сондықтан миссияны әзірлеу кезінде ұйымның әлеуеті және оның сыртқы ортамен өзара іс-қимылы ғана емес, сонымен қатар мақсат қою субъектілерінің өзара іс-қимылы, ұйымның имиджі, шығарылатын өнімнің нарықтағы жағдайы және т.б. ескеріледі. Кез келген жағдайда миссияны әзірлеуге орта буын менеджерлері әзірлеудің нәтижелерін енгізетін қызметкерлер де қатысуы тиіс екендігін есте сақтау қажет.

Консалтинг саласындағы мамандар миссияны әзірлеу кезінде клиенттердің қажеттіліктерін қанағаттандыруды көрсететін шаблондарды пайдалануды ұсынады, әдістің мәні басты клиенттерді анықтау және олардың қажеттіліктерін анықтау болып табылады және осы қажеттіліктерді қанағаттандыру тәсілдерін ұйымдастыру үшін

кейіннен таңдау болып табылады. Бірақ мұндай тәсіл ұйым миссиясының бір ғана жағын – сыртқы бағытын көрсетеді және ұйым қызметкерлеріне қатысты миссияларды ескермейді. Сондықтан, бес бағыттың матрицасында ұсынылған миссияның тұжырымдамасын жасау мақсатында ақпаратты шоғырландыру үшін матрица пайдалы болып табылады, қаралатын ұйымның белгілі бір сипаттамаларына сәйкес келетін параметрлердің мазмұнына дейін ашып көрсетіледі.

Көрсетілген сипаттамалар тұжырымдалады, кестеге енгізіледі және, мысалы, жалпы ұйым үшін және атап айтқанда миссияны қалыптастыру үшін маңыздылығы дәрежесі бойынша сараланады. Осыған ұқсас түрде ұйымның ішкі ортасының параметрлері бағаланады: оларға сәйкес сараланатын ұйымның сипаттамалары айқындалады.

Миссияның соңғы тұжырымдамасында миссияның тұжырымдамасына сүйене отырып, ұйымның аса маңызды сипаттамалары болуы тиіс, ұйымның стратегиялық мақсаттарын әзірлеуге көшу қажет, белгілі голланд кеңесшісі Х. Виссема стратегиялық мақсаттардың үш түрін бөледі:

* корпоративтік – жалпы ұйымның мақсаттары;

* бизнес мақсаттар – нақты қызметтің біртекті тобының мақсаттары;

* функционалдық – функционалдық қызметтің мақсаты.

Мақсаттардың басымдығының келісімшарттық критерийлері матрицаның төменгі бөлігінде келтірілген, бірақ ішкі мақсаттар басым мәнге ие, және бірінші кезекте менеджерлер мен меншік иелерін мақсатты болжау, қалған мақсаттардың векторлары есепке алынады, бірақ басым болып табылмайды.

Мақсаттардың матрицасы – ұйымның мақсаттарын қорытынды тұжырымдау туралы шешім осы құбылыстың көпфакторлығына байланысты интуиция деңгейінде қабылданады, бірақ барлық тұжырымдалған мақсаттар одан кейін ұйымның стратегиясының өзін нақтылау кезінде де, басқаша да пайдаланылатын болады.

Көрші елдер матрицаны ұйымдастыру стратегиясы ұйымның сыртқы және ішкі сипаттамаларын бизнес философиясының үш құрамдас бөлігі - көзқарас, миссия және мақсаттар бойынша сипаттауды қамтиды. Көрсетілген құрамдастардың нақты мазмұны тиісті алдыңғы матрицалардан алынған, Бизнесстің қолда бар және қалаған жағдайын 10 балдық шкала бойынша бағалау қарастырылған, қалаулы және болашақ арасындағы алшақтық шамасы әзірлеудің басым бағыттарын анықтайды.

Стратегияның тұжырымдамасы, бір жағынан, осы және қалаған болашақ арасындағы алшақтықты жою бағытындағы қозғалысты, Ал екінші жағынан — стратегиялық мақсаттардың негізгі мазмұнын таңдауға тиіс.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Қазақстан Республикасындағы өндірістік менеджменттің аймақтық дамуының негіздері туралы эссе жазыңыз.

2 тапсырма. Өндірістік менеджменттің бірлескен іс-шараларының экономикалық тиімділігін анықтау.

Бақылау сұрақтары

1. Өңірлік саясатты іске асыру кезінде өндірістік менеджменттің өзара іс-қимылы қандай?
2. Меншік иелерінің негізгі құқықтары және өндірістік менеджменттің функционалдық міндеттерін атаңыз?
3. Ұйымдардағы топтар типтерін атаңыз?
4. Топтық өзара іс-қимыл техникасы?
5. Команданы қалыптастыру, жұмыстың тиімділігін арттыру әдістері?
6. Стратегияларды әзірлеудің матрицалық әдістерін атаңыз?
7. Кеңеске қатысушылардың рөлі қандай?

Тақырып 3.4. Электрондық коммуникация жүйесін дамыту

1. Адам қажеттілігінің түсінігі, еңбекке ынталандыру және уәждеу, коммуникация процесі және қарым-қатынас стилі
2. Менеджменттің сандық технологиясы мен мәдениетаралық коммуникацияларды тиімді қолдану
3. Мазмұндық және процессуалдық теориялар: иерархиялар, факторлар, күтулер, әділдік, мақсат қою, партисипациялар

«Менеджер барлығына ұнау үшін ұмтылмайды. Мотивация — мүдделік емес және бәріне жақсы емес, ол мақсаттарды анықтау және оларға қол жеткізу болып табылады»

К. И. Нойкирхен

1. Компаниялардың одан арғы қызметі субъектінің цифрлық технологиясымен байланысты және іскерлік белсенділік қағидаттарына сәйкес жүзеге асырылады.

Ең жоғары қаржылық күш-жігер жеке тұлға аралық коммуникациясы – коммунистердің бір мезгілде өзара іс-қимылының күштік процесі және олардың бір-біріне әсер етуі екенін көрсетеді;

Сатудан кейінгі қызмет көрсету хабар алмасу процесі және оларды бір-бірімен байланысқа түскен екі немесе бірнеше индивидтермен түсіндіру екенін көрсетеді.

Жеке тұлға аралық коммуникацияға арналған ерікті инвестициялық ресурстар коммуникация түрі ретінде оның ерекшелігін құрайтын бірқатар ерекшеліктер тән.

Тұлғааралық коммуникацияның бұлтартпастығы және болмай қоймаушылығы адам болмысының жағдайларымен былайша түсіндіріледі – әлеуметтік феномен ретінде оның аса маңызды қажеттілігі болып табылатын қарым-қатынасыз өмір сүре алмайтын адам. Тұлғааралық коммуникацияның қайтымсыздығы айтылғандарды жою мүмкін емес деп түсініледі, Тікелей кері байланыс компанияның тұлғааралық коммуникациясын жүзеге асырудың міндетті шарты болып табылады.

Адамдарға бірінші бағыт немесе ақылға қонымды түр, бұл түр өзара іс-қимыл стилін болжайды, оған тәуелділік, икемділік, дәрменсіздік тән, азғындық түрі бар адамға қажет болуы, оны жақсы көруі және қорғауы, оларды басқаруы қажет. Мұндай адамдар жалғыздық, дәрменсіздік немесе қажетсіздік сезімдерін болдырмау мақсатында қарым-қатынасты байланыстырады, алайда олардың әуесқойлығы үшін өзін агрессивті ұстау қажеттілігін жасыруы мүмкін.

А. Адлер тұжырымдамасында белгіленген тұлғааралық қарым-қатынастардағы мінез-құлық стильдері неміс психологы К. Хорни (1885-1952 жж.) жұмыстарында терең зерттеу мен дамуды алды. Оның тәсілінің негізгі тезисі мыналардан тұрады: қоршаған әлемде қауіпсіздік сезіміне қол жеткізу, үрейленуді азайту мақсатында адам әртүрлі қорғаныс стратегияларына жүгінеді.

Адамдардың екінші бағыты немесе жеке түрі, бұл түрі үшін ешқандай түрде орнату тән, махаббат романы, жұмыс немесе демалыс туралы әңгіме болып табылады ма. Нәтижесінде оның өкілдері адамдардың шынайы қызығушылығын жоғалтады, бұл стильге жеке, тәуелсіз және өзін-өзі қамтамасыз етуге ұмтылу тән.

Адамдарға қарсы үшінші бағыт немесе дұшпандық түрі, бұл стиль үстемдік, дұшпандық, қанауға тарту сипатталады, дұшпандық түрі

тактикалық және достық әрекет ете алады, бірақ оның мінез-құлқы әрдайым басқаларды бақылау мен билік алуға бағытталған, барлығы өз беделін, мәртебесін арттыруға немесе жеке амбицияларды қанағаттандыруға бағытталған.

Ч. де Фомбранның пікірінше, кәсіпорын ресурстарының қажетті уақытта және нақты орында шоғырлануы персоналды іріктеу және дамыту стратегиясына ықпал етеді (кесте 17).

17-кесте – Персоналды іріктеу және дамыту стратегиясы

№	«Бекініс» филиграналық нысаны	«Тор» фантастикалық нысаны
1	Инвестициялық белсенділіктің барлық көлемді сандық көрсеткіштеріне бағдарлау	Тиімділік пен инновацияның сапалық көрсеткіштеріне бағдарлау
2	Жоғарғы билік иерархия мен ережелерге негізделген	Жоғары билік негізделген қызметкерлердің сіңірген еңбегі
3	Құрылымды батыл және стандартты құру	Нақты қажеттіліктерге параллель құру
4	Мамандандырылған және жоғары лауазымы	Шоғырланып жұмыс істейтін және рухани команда
5	Ауырлық орталығының циклі қаржылық реттеуіштерге ауыстырылады	Ауырлық орталығының цилиндрі өнімде шоғырланған
6	Инвестициялар қоржынын фрагментарлық қалыптастыру	Синергетикалық әсерді жүйелі жасау
7	Компанияның өз күштері мен дәстүрлеріне негізгі тірек	Қуатты стратегиялық альянсты қатаң құру
8	Авангардқа кіре берісте қабырғалардың айналмалы тұрғызылуы	Браконьерлерді анықтау үшін шекараның тиімді бұзылуы
9	Мансап бойынша себеп-салдарлық алға жылжу	Персоналды басқаның жағында нивелирлі жалдау
10	Айқын нысанда берілген рамалы даму, құрылымдалған	Жаһандық немесе икемді, бейресми даму
11	Дренаждық немесе ұзақ мерзімді персоналды дамыту	Сапалы және қысқа мерзімді қызметкерлер тренингі
12	Ауырлық орталығының түсі кәсіби даму мен қызметкерлердің өсуі	Өркениетті ауырлық орталығы қойылған міндеттерді орындауға бағытталған

13	Жүйелі ұсыныстар	Спонтанды өзара қарым-қатынас
14	Фирманың менеджментімен бағытталатын персоналды дамыту	Қызметкерлер бастамашылық жасаған тәуекелдік өсу және даму

17-кестеден көріп отырғанымыздай, персоналдың тор түріндегі Даму стратегиясы кәсіпорын басшылығына бизнесті жүргізудің көптеген мәселелері мен проблемаларына жауап беруге мүмкіндік береді, әрбір стратегияға адамдармен қарым-қатынаста белгілі бір негізгі бағдар жол беріледі.

Хорнидің пікірінше, біздің әрқайсымыз осы стратегияларды дені сау және невротикалық жеке тұлға ретінде бір-бірімен жанжал жағдайында қолданған, алайда дені сау адамдарда бұл жанжал, мысалы, неврозбен ауыратын науқастарда осындай эмоционалдық зарядты көтермейді.

Дені сау адамға үлкен икемділік тән, ол стратегияны жағдайларға сай өзгерте алады, невротик өзінің алдына тұрған мәселелерді шешкен кезде немесе басқалармен қарым-қатынас құрған кезде, осы үш стратегияның арасында дұрыс таңдау жасай алмайды.

2. Бірден мәдениетаралық коммуникация – әр түрлі мәдениет өкілдері арасындағы байланыс пен қарым-қатынас, бұл адамдар мен олардың қауымдастықтары арасындағы тікелей байланысты, сондай-ақ коммуникацияның жанама түрлері – тіл, сөйлеу, жазу, электрондық коммуникация деп болжайды.

Мәдениетаралық қатынас пәнаралық деңгейде, философия, мәдениеттану, психология, лингвистика, этнология, антропология, элеуметтану, коммуникация құралдарының экологиясы сияқты білім салаларының қатынасында оқытылады.

Кәсіпорынның өндірістік ортасында тәжірибе жүргізудің басты ерекшелігі – бұл қақтығыстың нақты жақтары, гигиеналық және уәждемелік факторлар (кесте 18).

18-кесте – Гигиеналық мақсатты және мотивациялық факторлар

№	Гигиеналық факторлар	Мотивациялық факторлар
1	Компания бизнесінің Авангард әкімшілік саясаты	Ұжымдық жұмыстағы доминантты жетістіктер
2	Табысты еңбек жағдайлары	Қызмет бойынша іздеу және арттыру
3	Ересек жалақы	Еңбегін толық мойындау
4	Найзағайлы тұлғааралық қарым-қатынас: - бастықпен, - әріптестермен, - бағынышты	Компания қызметкерлерінің қоғам, мемлекет және жалпы ғаламшар алдындағы жүйелі әлеуметтік жауапкершілігі
5	Бағыныштылардың іс-әрекеттерін бақылаудың құрылымдық дәрежесі	Нақты үдемелі өсу үшін ықтимал мүмкіндіктер

18-кестеден көріп тұрғанымыздай, кәсіпорындарда өнімдер мен қызметтерді өндіру процесін өзгертуге қабілетті сандық технологиялар ғасырында дұрыс уәждемелік факторлардың болуы маңызды.

Мәдениетаралық коммуникация түсінігін 1950 жылы Американдық мәдени антрополог Э. Холл өзі әзірлеген американдық дипломаттар мен іскер адамдарды шетелде бейімдеу бағдарламасы шеңберінде енгізді, «Адам өз қалауымен қоршаған әлемге барынша жақсы және тиімді бейімделуге ұмтылуы тиіс мінсіз мақсат» деп белгіледі.

Ф. Герцберг ірі фирманың 200 инженерлері мен бухгалтерлерімен ғылыми зерттеулер жүргізіп, олардың жұмысы әсіресе ұнаған кезде, оларға барынша қанағаттану әкелетін жағдайды сипаттады.

Осыдан кейін экспериментатор респонденттердің барлық алынған жауаптарын ғылыми зерттеулер жүргізу кезеңінде екі санатқа дұрыс бөлуге тырысты.

Экономист Т. Перскова мәдениаралық коммуникацияны мәдени негізделген процесс ретінде түсінеді, оның барлық құрамдастары процеске қатысушылардың ұлттық тиістілігімен тығыз байланыста болады, мәдениетаралық коммуникацияның үш ережесін бөледі:

1. Бейвербальдік емес деңгейде берілетін ақпарат мүшелердің өзге мәдениетті түсіндіруі үшін үлкен қиындық тудырады;

2. Қарым-қатынас кезінде түсіністікке қол жеткізу үшін мәдениетаралық өзара іс-қимыл қатысушыларын белсенді тыңдауға үйрету қажет;

3. Әртүрлі мәдениеттердің өкілдерімен қарым-қатынас кезінде мүмкін болатын қателерді алдын алу және болжай білу қажет, әйтпесе белгіленген байланыс жүргізілген теріс әсер есебінен үзілуі мүмкін.

Мәдениетаралық қарым-қатынасты сипаттау үшін алдымен мәдениетті саналы және бейсаналық ережелер, нормалар, құндылықтар, құрылымдар, артефактілер жүйесі ретінде классикалық түсіну қолданылды. Бұл жағдайда сөз көбінесе әртүрлі мәдениет өкілдерін түсінуде стереотиптеу туралы болып отыр, мәдениеттің өмір салты, мінез-құлық, нормалар, әлеуметтік топтың құндылықтары, мысалы, қалалық мәдениет, ұрпақ мәдениеті, ұйым мәдениеті ретінде динамикалық түсінілуі ұсынылады.

3. Динамикалық түсіну әлеуметтік жағдайға байланысты мәдени жүйенің өзгеру мүмкіндіктеріне шоғырланады, зерттеулердің мәні жаһандану процестеріне, оның ішінде неғұрлым қарқынды көші-қонға байланысты күшейеді.

Мәдениетаралық коммуникация қалыптасу кезеңінде және қолданбалы сипатпен ерекшеленеді, мақсаты – әр түрлі мәдениет өкілдері арасындағы коммуникацияны жеңілдету, даулы әлеуетті азайту және пәнаралық қарым-қатынас.

Ч. Фомбран соңғы онжылдықта жаһандандыру процестері фирмалар арасындағы бәсекелестікті батыл түрде күшейтіп, олардың тиімділігін жылдам арттыруға – шығындарды төмендету, табыстарды арттыру және еңбек өнімділігін арттыру жолдарын іздеуге мәжбүрлегенін атап өтті.

Фирмаларға көрсетілетін уақытша сыртқы қысым адам ресурстарына стратегиялық көзқарасты талап етеді – бірінші кезекте оған ұқсас кез келген фирманы бөліп шығаратын, сыртқы ортаны құрайтын активтерге:

- экономикалық;
- технологиялық;
- әлеуметтік;
- саяси.

Тиімділік, іскерлік, әділеттілік және этика деңгейін арттыру талап етілетін фирмаларға қысым – бұл адам ресурстарын стратегиялық басқару.

Дербес әсер адам ресурстарын стратегиялық басқару эволюцияның ұзақ жолынан өтті – жеке істер мен қарапайым кадрлық рәсімдерді жүргізуден бастап, мемлекеттік бағдарламалардың күрделі комбинациясына, ұлттық дәстүрлерге дейін, заң талаптарына толық жауап беретін және таңдап алынған өңірлік даму стратегиясына сәйкес қалыптастырылатын.

Қазіргі заманғы кәсіпорында білімді стратегиялық басқаруда қазіргі заманғы басшының өндірістік қызметінің төрт ірі бағытын шын жүректен мойындау көрсетеді:

1. Оқыту іріктеуі – адамдар мен қызметкерлердің мансаптық саты бойынша қозғалуына байланысты кадрлық қызмет, сондай-ақ жұмысқа жалдау арқылы.

2. Жедел бағалау – қызметкерлердің күш-жігерімен қамтамасыз етілетін компания қызметінің түрлі аспектілерін қарауға және өлшеуге ұшырайтын кері байланыс жүйелері.

3. Жоғары сыйақы – жақсы орындалған жұмыс кезінде қызметкерлердің жұмысын тануды және шығындарды тиісті өтеуді қамтамасыз ететін зияткерлік жүйелер.

4. Жалпы оқыту және дамыту – қызметкерлердің кәсіби дағдылары мен біліктерінің тиісті лауазым талаптарына неғұрлым толық сәйкестігін қамтамасыз етуге арналған өндірістік қызметтің әртүрлі түрлері.

Ең төменгі инвестициялар мотивация моделін көрсетеді, ол үш элементті қамтиды: бір нәрсе қажеттілігі, мақсатты мінез-құлық, қажеттілікті қанағаттандыру, сатып алынған қажеттіліктер теориясы XX ғасырдың 70-ші жылдарында Д. Макклелландпен ұсынылған.

Билікке деген алғашқы қажеттілік – басқа адамдарға әсер ету ниеті, жеке билікке деген мұқтаждықты сезінетін адамдар-қатты ашық, кенеттен напористтер, конфронтацияға дайын және өз позицияларын қорғауға ұмтылады, жақсы шешендер және өте талапшыл, менеджмент оларды жұмысқа тартады, себебі оларға өзінің мемлекеттік билігін көрсетуге мүмкіндік береді.

Табысқа екінші қажеттілік – табыс көрінісінің өзі емес, оған қол жеткізу процесімен қанағаттандырылады, табысқа деген қажеттілікті сезінетін адамдар – толық қауіп-қатерден аулақ болады, проблемаларды шешу үшін жеке өзі жауап беруді қалайды, өз тиімділігінің нәтижелері бойынша нақты кері байланысқа ұмтылады.

Қатыстылыққа деген үшінші қажеттілік – адамдармен тұрақты қарым-қатынас жасау ниеті, ал қатыстылыққа мұқтаж еркін адамдар қарым-қатынас жасауға, достық қарым-қатынас жасауға ұмтылады,

басқаларға көмектескісі келеді, оларды әлеуметтік өзара іс-қимылдың үлкен мүмкіндіктерін қамтамасыз ететін жұмыс тартады.

Еременталулық биіктер, егер жеткілікті мөлшерде болса, олардың өздері адамды қанағаттандырмайды және іс-әрекет жасауға ынталандыруға қабілетсіз болса, мотивациялық факторлар қызметтің сипаты мен жұмыстың өзіндік мәнімен байланысты болады.

Жасанды интеллект олардың болмауы немесе кемшілігі адамның өз жұмысына қанағаттанбауына әкеп соқпайды, егер жеткілікті санда – толық қанағаттану туғызады және адамды тиімділікті арттыруға ынталандырады.

Педагогикалық технологиялар іс жүргізу теориясына, психологиялық процестерге, адамның өзін-өзі қабылдауы мен танымын есепке ала отырып мінез-құлқына екпін жасайды:

- адам өз күш-жігерін мақсатқа жету үшін қалай бөледі?
- ұжымдағы мінез-құлықтың нақты түрін қалай таңдайды?

Клиенттердің халықаралық экономикалық ынтымақтастығы кәсіпорын қызметкерлерінің жұмыс тапсырмаларының сипаттамаларын бағалау үшін инновациялық мотивацияға және қажеттіліктерді қанағаттандыруға барлық назар аударуға мүмкіндік береді (кесте 19).

Кесте 19 – Мотивация немесе қанағаттандыру: сипаттамаларды бағалау, %

№	Өнімділікті арттыратын фактор	Жақсы жұмыс істеуге итермелейді	Жұмыстың тартымдылығын арттырады	Және одан басқа
1	Жоғарылатуға жақсы мүмкіндіктер	48	22	19
2	Лайықты жалақы	45	27	22
3	Жедел ақы төлеу бойынша еңбек тиімділігін	43	31	16
4	Еңбегіңнің еленгені	41	34	17
5	Дамуға мүмкіндік беретін қауіпті жұмыс	40	27	20
6	Кернеуді талап ететін рентабельді жұмыс	38	30	15
7	Үлкен жауапкершілік	36	28	14
8	Қызықты жылдам жұмыс	36	28	14
9	Асқабак және стрессстерсіз	36	35	18

	бірдей жұмыс			
10	Таңқаларлық ыңғайлы орналасу орны	61	15	13
11	Шу мен ластың болмауы	56	12	12

19-кестеден көрініп тұрғандай, зерттеу нәтижелері қызметкерлердің жұмыс тапсырмасының сипаттамаларын қалай бағалайды, оларды неғұрлым шиеленісті еңбекке итермелеуге немесе оның тартымдылығын арттыруға қабілетті.

Ең бастысы, гигиеналық факторлар қоршаған ортамен, жағдаймен, жұмыс жағдайларымен, олардың болмауы немесе жетіспеушілігі – адамның өз жұмысына қанағаттанбауына әкеп соғады.

Адам өзі таңдаған мінез-құлық түрі шын мәнінде қалаған адамды қанағаттандыруға немесе сатып алуға әкеледі деп үміттенуі тиіс.

Күту теориясындағы мотивация жүйесі элементтер арасындағы сандық өзара байланыстарға құрылады: жүйеге кіру – бұл еңбек шығындары, осы жүйеден шығу – бұл адамның еңбегі үшін сыйақымен қанағаттану дәрежесі. Мысалы, орындаушы еңбек қарқындылығын 20%-ға арттыра отырып, еңбек үшін сыйақымен қанағаттандыру дәрежесі кемінде 20%-ға көтерілетініне сенімді болуы тиіс. Бұл ретте менеджменттің міндеті қызметкердің еңбек өнімділігі мен сапасының өсуін ынталандырудың сандық негізделген жүйесін әзірлеу.

Әділдік теориясы – адамдар жұмсалған күш-жігерге сыйақы қатынасын субъективті анықтайды, содан кейін оны ұқсас жұмысты орындаған басқа адамдардың сыйақысымен байланыстырады.

Ефимов компаниялары салыстыру тепе-теңдік пен әділетсіздік көрсетеді, егер қызметкердің психологиялық шиеленіс туындаған жағдайда ол нашар жұмыс істейді.

Портер-Лоулер моделі – қызметкердің нәтижелері үш айнымалыға байланысты: қоса берілген күш-жігер, адамның қабілеті мен сипаты, олардың еңбек процесіндегі рөлін сезінуі, күш-жігер деңгейі сыйақы құндылығына және адамның оны алуға және оны қанағаттандыруға қаншалықты сенетініне байланысты.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Кәсіпорында сандық технологияның негізгі принциптерін қолдана отырып эссе жазыңыз

2 тапсырма. Сандық технологияны пайдалану кезінде басқару қызметінің тиімділігін анықтау

Бақылау сұрақтары

1. Басқару қызметінде сандық технологияны қалай пайдаланады?
2. Электрондық өндірістік менеджментті жетілдіру үшін жаңа идеялар резервін қалай бөледі?
3. Коммуникация процесі және қарым-қатынас стилін атаңыз?
4. Менеджменттің сандық технологиясына мысалдар беріңіз?
5. Мәдениетаралық коммуникацияларды тиімді қолдану әдістері?
6. Мазмұндық және процессуалдық теорияларды атаңыз?
7. Партисипациялар деген не?

4 МОДУЛЬ. Өзара іс-қимыл, көшбасшылық және команда архитектурасы

Тақырып 4.1. Өндірісте шешімдер қабылдау технологиясы

1. Көшбасшылықтың мәні, билік түрлері, дәстүрлі концепциялар, көшбасшылық қасиеттер теориясы
2. Тұжырымдамалар, көшбасшылық стильдері, басқару торы, ұйыммен адамның мінез-құлқының түрлері
3. Ситуациялық көшбасшылық, заманауи модельдер: атрибутивті, стереотипті, харизматикалық тәсіл

"Жоғары деңгейдегі дарынды менеджерлер бірнеше жұмыс берушіні жұмысқа орналастыру туралы үнемі ұсыныс жасайды. Оларды фирмада жұмыс істейтіндері үшін емес, керісінше – бұл фирмалар тұтынушылармен осындай менеджерлер жұмыс істейтіндері үшін құрметтейді.

III. Бекасов

1. Жаңа модель тұжырымдамасының әдіснамасы мен менеджменттегі көшбасшылық негіздері жетістігінің таңқаларлық жетістігі инновацияның өміршеңдігін және толық коммерцияландыру жағдайында одан әрі дамуды айқындайтын интерактивті технологияларды пайдалану болды.

Қазіргі менеджер жұмысының мазмұнына сапалы түрде қатысты Г. Минцберг басқару жұмысының жалпы сипатын табады, оның бірі – басшы рөлі. Оның анықтамасы бойынша рөлі «нақты мекемеге немесе нақты лауазымға сәйкес келетін белгілі бір мінез-құлық ережелерінің жиынтығы» болып табылады. Яғни менеджерлер белгілі бір ұйымдық бөлімшелердің басшылары ретінде белгілі бір лауазымдарды алады және дәл осы олардың қызметтік мінез-құлқын анықтайды.

Жеке тұлға рөлдің орындалу сипатына әсер етуі мүмкін, бірақ оның мазмұнына емес, актерлер, менеджерлер және басқалары алдын ала анықталған рөлдерді ойнайды, бірақ тұлғалар осы рөлдердің өз түсіндірмесін бере алады.

Г. Минцберг өз жұмыстарында 10 рөл бөледі, олар оның пікірінше, менеджерлерді түрлі кезеңдерде және әртүрлі дәрежеде қабылдайды және оларды үш ірі санат шеңберінде жіктейді:

1. тұлғааралық рөлдер;
2. ақпараттық рөлдер;
3. шешім қабылдау бойынша рөлдер.

Рөлдер өзара тәуелді және бір тұтас бір құру үшін өзара іс-қимыл жасайды, тұлғааралық рөл ұйым басшысының өкілеттілігінен және мәртебесінен туындайды және оның адамдармен өзара іс-қимыл аясын қамтиды.

Эмоционалды түрде бұл тұлғааралық рөлдер басшыны ақпаратты шоғырландыру пункті ретінде жасай алады, бұл оған мүмкіндік береді және бір мезгілде оны ақпараттық рөлдерді ойнауға және ақпаратты өңдеу орталығы ретінде әрекет етуге мәжбүр етеді.

Сондықтан, тұлғааралық және ақпараттық рөлдерді қабылдай отырып, инновациялық менеджер шешімдер қабылдауға байланысты рөлдерді атқара алады:

1. ресурстарды бөлу;
2. улаживание қақтығыстар;
3. ұйым үшін мүмкіндіктерді іздеу;
4. ұйым атынан келіссөздер жүргізу.

Бірге алынған барлық он рөлге талап етілген, нақты ұйымның сипатына қарамастан, менеджер жұмысының көлемі мен мазмұнын анықтайды, бірақ барлық басшылар белгілі бір рөл ойнайды және белгілі бір функцияларды орындайды, бұл ірі компаниядағы жоғары басшылардың үлкен саны бір жұмысты орындаумен айналыспайды. Демек, басшылар мен ұйымдастырушылардың жұмысындағы нақты айырмашылықты қамтамасыз ету үшін өте ірі ұйымдар, әдетте, басқару жұмысының үлкен көлемі бар, ол да бөлінуі тиіс.

Сезілетін объектілер басқару еңбегін бөлу нысандарының бірі көлденең сипатқа ие: жекелеген бөлімшелердің басшылығымен нақты басшыларды орналастыру.

Басқару инновациялық жұмысы ұйым өз қызметінде табысқа жете алуы үшін үйлестірілуі тиіс екендігі анықталды.

Кейбір басшыларға контингентті өсіру басқа басшылардың жұмысын үйлестіруге уақыт жұмсауға тура келеді, олар өз кезегінде, сондай-ақ басшылықтың жұмысын үйлестіретін, басқарылмайтын персоналдың физикалық өнім өндіретін немесе қызмет көрсететін адамдардың жұмысын үйлестіреді. Еңбек бөлінісінің мұндай тігінен өрістету нәтижесінде басқару деңгейін құрайды, әдетте ұйымда бір жетекші басқарармен салыстырғанда қандай деңгейде екенін анықтауға болады.

Экономикалық көрсеткіштер бұл лауазымның атауы арқылы жүзеге асырылады, бірақ лауазымның атауы жүйедегі осы басшының шынайы деңгейінің сенімді көрсеткіші болып табылмайды.

Ұйымның тәуекелдік мөлшері – бұл оңтайлы нәтижелерге қол жеткізу үшін компанияны басқарудың қанша деңгейін анықтайтын бірнеше факторлардың бірі ғана. Неғұрлым шағын ұйымдарға қарағанда басқару деңгейлері әлдеқайда аз өте табысты ұйымдардың көптеген мысалдары бар.

Ішкі өзара іс-қимыл басқару деңгейлері қанша болса да, менеджерлер дәстүрлі түрде үш санатқа бөлінеді, сондықтан социолог Т. Парсонс оларды ұйымның басшысы орындайтын функциялар тұрғысынан қарайды. Демек, анықтамаға сәйкес, техникалық деңгейдегі адамдар негізінен өнім өндіруде немесе қызмет көрсетуде үзбей тиімді жұмысты қамтамасыз ету үшін қажетті күнделікті операциялармен және іс-әрекеттермен айналысады.

Басқару деңгейіндегі либералды тұлғалар негізінен ұйым ішінде басқарумен және үйлестірумен айналысады, олар әртүрлі қызмет нысандары мен ұйымның бөлімшелерінің күш-жігерін келіседі.

Институционалдық деңгейде әртүрлі басшылар негізінен ұзақ мерзімді және перспективалық жоспарларды әзірлеумен, мақсаттарды қалыптастырумен, ұйымның өзгерістерге бейімделуімен, ұйым мен сыртқы орта, сондай-ақ осы инновациялық ұйым жұмыс істейтін және жұмыс істейтін қоғам арасындағы қатынастарды басқарумен айналысады.

2. Осы деңгейлер мен басқару деңгейлерінің тұжырымдамалары арасындағы қазіргі заманғы жаңалық, кіші бастықтар, сондай-ақ бірінші және төменгі буын менеджерлері немесе операциялық басшылар деп аталатын бұл тікелей жұмысшылар мен басқа қызметкерлердің үстіндегі ұйымдастырушылық деңгей.

Меланхоликтік кіші менеджерлер негізінен осы тапсырмалардың дұрыс орындалуы туралы тікелей ақпаратпен үздіксіз қамтамасыз ету үшін өндірістік тапсырмаларды бақылауды жүзеге асырады, кіші менеджерлердің жұмысын орта буын басшылары үйлестіреді және бақылайды.

Үлкен ұйымда құбылмалы орта буын менеджерлері болуы мүмкін, бұл осы топты бөлу қажеттілігі туындайды, жоғары ұйымдастыру деңгейі – басқалардан азырақ жоғары буын басшылығы. Шынында да, жоғары буын менеджерлерінің ең ірі ұйымдарында бірнеше адам бар, делегацияның сыни рөлі оның анықтауында

белгіленген, ол басшылық қызметкерлердің арасында барлық ұйымның мақсаттарына қол жеткізу үшін орындалуы тиіс сансыз міндеттерді бөлетін құрал болып табылады.

М. фон Фоллетттің арқасында басқарудың мәні «басқалармен жұмысты орындауға қол жеткізу» іскерлігінде болып табылады, сондықтан делегациялау адамды басшыға айналдыратын акт болып табылады.

Менеджменттің пайдалы тәжірибесі П. Друкер сөз синонимі бақылау қозғалыс бағытын білдіреді, өйткені мақсаттар, жоспарлар, стратегиялар процесті басқарады, ал бақылау кәсіпорынның өсуі мен дамуының ажырамас элементі онсыз хаос болады.

Аса маңызды кері байланыс – бұл бақылау деректері бойынша бұрын қабылданған шешімдерді, жоспарларды, нормалар мен нормативтерді белсенді түзету жүргізілген кезде.

Ағымдағы бақылаудың жаңашылдық бағыты – нәтижеге, адамдарға деген сенімнің монументалдық қағидатына бағдарлану, бұл бақылау функцияларын қысқартуға әкеп соғады.

Бақылау неғұрлым қатаң және үнемді болып, жоспарлар мен тапсырмалардың орындалуын есепке алу талап етіледі, параметрлер – саны, сапасы, шығындары, орындаушылар, мерзімі, есепке қойылатын біліктілік талаптары:

1. Мәліметтердің толықтығы – барлық элементтер бойынша есеп жүргізу
2. Динамикалық – динамикадағы көрсеткіштерді көрсету
3. Жүйелілік
4. Қарапайымдылық
5. Компьютерлік техника негізінде автоматтандыру – цифрландыру
6. Үнемділік
7. Сабақтастық

Кәсіпорынның дамуына ұзақ мерзімді инвестициялар кемеге жел тәрзіді қажет, сондықтан жетекшіге фирмалар топтары бойынша пайда динамикасын білу қажет (кесте 20).

Кесте 20 – Газель фирмалардың топтары бойынша түсім динамикасы

Компаниялар тобы	2003 жылғы қаңтар-желтоқсандағы түсім, млрд. руб	2018 жылғы қаңтар-желтоқсандағы түсім, млрд. руб	Жұмыс істеп тұрған компаниялардың орташа жылдық өсу қарқыны, %	Жалпы түсімнің өсімі, млрд. руб	Перманентті фирмалар түсімінің өсуіне салым, %
Газельдер – 880	285	2900	78	2615	23,1
Топ-10 (Росстат Бизнес нұсқасы)	1969	2985	11	1016	9
Топ - 10 (Эксперт - 700 газетінің нұсқасы)	2413	4560	18	2147	19
Перманентті фирмалар-10177	12393	23707	18	11314	100

20-кестеде, тиімді Газель фирмаларда пайданың 78%-ға өсу динамикасы тек 18%-ды құрайтын перманентті кәсіпорындарға қарағанда 4 есе дерлік артық.

Сыни бақылау әрқашан қабылданған шешімдердің менеджмент жүйесінің нақты жай-күйіне, қол жеткізілген нәтижелерге жоспарланғанға сәйкес келу дәрежесін белгілейді, ауытқулар мен олардың негізгі себептерін анықтайды.

Кристалдық шешімдер – бұл контроллинг, барлық қосымша басшылық, реттеу, бизнес үдерістерді басқарудың түрлі аспектілерін жүйелі интеграциялаудың қажеттілігі.

XX ғасырдағы менеджмент теориясы мен тәжірибесінің сәнді дамуы «Файольден контроллингке» тамаша экономикалық формуламен схемалық түрде сипаттауға болады.

Сапалы үйлестіру тік және көлденең болады, менеджмент процесінің үздіксіздігін және толассыздығын, кәсіпорынның барлық буындарының келісілуін қамтамасыз етеді, олардың арасында ұтымды байланыстар орнату арқылы. Демек, жоғары лауазымды менеджерлердің келісілген іс-әрекеттері бір-біріне қайшы келмеуі тиіс, керісінше толықтырылуы тиіс. Бұл үшін барлық мүмкін болатын құжаттық көздер, кеңестерде, планеркаларда мәселелерді талқылау нәтижелері егжей-тегжейлі пайдаланылады – бұл техникалық құралдар мен байланыс нысандарының көмегімен сұхбат жүргізу кезінде менеджер меңгеруі тиіс тұтас өнер.

Миссионер кеңестің үзілуі, оны қарапайым уақыт өткізуге айналдыру, басшының жеке пайдасы үшін менеджер осы кемшіліктермен күрес жүргізуі тиіс.

Ең үлкен менеджер тек жақсы маман ғана емес, өз қызметкерлерінің белсенділігі мен белсенділігімен тауар нарығының үлкен сегментін жеңіп алып келеді.

Барлық ресурстарды, басшылардың іс-әрекеттерін маневрлеу жүзеге асырылады, басшылар мен орындаушылардың дербестігі мен жауапкершілігінің өсуі жағдайында құрылымның бір деңгейінде орындалатын жұмыстардың көлденең үйлестірілуін қамтамасыз ететін бейресми байланыстардың өсуі орын алады.

Бастапқы басқару шешімдері бір мезгілде органикалық құрылымдар тегіс болған кезде тік үйлестірудің қажеттілігі қысқартылады. Адам мен ұйымның өзара іс-қимылын құрудағы рөлдік тәсіл ұйымның барлық қызметі белгілі бір мазмұны мен ерекшелігі бар, біліктілігін, білімі мен тәжірибесін анықтайтын, әрбір нақты жұмысты орындайтын қызметкер ие болуы тиіс жеке жұмыстарға бөлінуі мүмкін.

Қызметкер өз рөлін орындау үшін құқықтар беріледі, ол ұйым алдында белгілі бір міндеттемелерді өзіне алады және ұйымдық ортада белгілі бір мәртебе алады. Мұндай тәсілде адамды ұйым бірінші кезекте белгілі бір жұмысты орындайтын, осы үшін қажетті білімі мен дағдысы бар маман ретінде қабылдайды.

Егер адам мен ұйымдастыру ортасының өзара іс-қимыл мәселесін кеңірек қарайтын болсақ, адамның жеке сипаттамаларының маңызы өте үлкен емес, бірақ көбінесе оның ұйыммен өзара іс-қимылда анықтаушы болуы мүмкін. Осылайша, қазіргі адамның мінез-құлқының үш негізгі жеке бастаулары қабылдау, критериялды негіз және мотивация болып табылады.

Кез келген адамның мінез-құлқының критериялды базасы оның адамдарға, оқиғалар мен процестерге орналасуынан, осы адам бөлетін

құндылықтар жиынтығынан, адам ұстанатын сенімдер жиынтығынан және ол өз мінез-құлқында ұстанатын қағидаттардан құралады. Осыған байланысты, мінез-құлықтың өлшемдік базасының барлық осы құрамдастары тығыз өзара іс-қимылда, өзара тәуелділікте және өзара қарым-қатынаста болады, алайда, осыған қарамастан, оларды экономикалық адамның мінез-құлқына әсер ететін жеке тұлғасының салыстырмалы оқшауланған сипаттамалары ретінде қарастыруға болады.

Жалпы түрде орналасуды адамға, адамдар тобына, құбылыстарға, ұйымдарға, процестерге және заттарға априорлық қатынас ретінде анықтауға болады, оларға оң немесе теріс реакцияны анықтайды.

Шын мәнінде тиімді өндірістік басқару және фирманың ұжымында жақсы қарым-қатынас орнату үшін орналасудың үш түрі маңызды:

1. жұмысқа қанағаттанушылық;
2. жұмыспен қызығушылығы;
3. ұйымның бейімділігі.

Орталық құндылықтар орналасу сияқты адамның қалауына, ұжымдағы қабылданатын шешімдер мен мінез-құлыққа күшті әсер етеді, құндылықтар мен орын-жайлар арасындағы негізгі айырмашылықтар мыналардан тұрады:

- орналасуы адамның объектіге деген қатынасын «ұнайды – ұнамайды», «сүйемін – сүймеймін» принципі бойынша анықтайды және әрқашанда белгілі бір объектіге жатады,

- құндылықтар адамның «жол берілетін – жол берілмейтін», «жақсы – жаман», «пайдалы – зиянды» қағидаты бойынша артықшылық береді.

Бұл ретте құндылықтар жеткілікті дерексіз және жалпылама сипатқа ие, нақты адамға қарамастан «дербес» өмір сүреді, өсиеттер, тұжырымдар, даналық, жалпы нормалар түрінде тұжырымдалған және адамдардың үлкен топтарымен бөлінуі мүмкін. Сондықтан, егер орналасу әрдайым дербес болса, онда құндылықтар тасушы адамдар тобы болып табылады, мысалы, орта таптың құндылықтары, ал әрбір жеке адам оны өзгерте алатын қандай да бір құндылықтар жиынтығын қабылдайды, бірақ ол уақыттың әрбір нақты сәтінде қажет.

Сенімнің сиқырлы өзгеруі өте жиі адам құбылыстарды толық бағалау немесе осы параметрлердің сапасы бойынша қорытындылар негізінде шешім қабылдайды, егер бұл бағалау жеткілікті тұрақты және тиісті ой дәлелдемелерді талап етпесе, онда олар сенімге айналады.

3. Көптеген адамдардың өміріндегі тұрақты қағидаттар өте үлкен рөл атқарады, өйткені олардың мінез-құлқын жүйелі түрде реттейді, олар тұрақты мінез-құлық нормаларында, шектеулерде, табуда, құбылыстарға, процестер мен адамдарға реакция формаларында көрініс табады.

Мінез-құлықты үйрету – адамның іс-әрекетін және қоршаған ортаның осы іс-әрекеттерге реакциясын көрсететін тәжірибе негізінде адамның мінез-құлқының өзгеруінің уақыты өте тұрақты процес мінез-құлқына үйретудің үш түрі бөлінеді.

Бірінші ғылыми түрі адамның рефлекторлық мінез-құлқымен байланысты, кеңес академигі И. Павловтың ілімінде шартты және шартсыз рефлекстермен аталған. Егер, мысалы, бастық қарамағындағыларға бірдеңеге көңілі толмаса, ашуланса немесе сөгіс жасауға ниет білдірсе, онда бастықтың кез келген пайда болуы бағыныштылардан қорқыныш тудыруы мүмкін, кездесуден аулақ болу ниеті, неге оған келгеніне қарамастан, бастықтың пайда болуы оның көзінен жасырғысы келетін шартты рефлексті шығарады.

Мінез-құлықты үйретудің екінші практикалық түрі адам өзінің алдыңғы тәжірибесінің салдарынан қорытынды жасайды, саналы түрде түзетеді және өзінің мінез-құлқын өзгертеді. Осы ғылымның теориялық сипаттамасы, бірінші кезекте, оның салдарына байланысты жүзеге асырылған мінез-құлықты бекіту теориясының негізін құрған экономист Б. Ф. Скиннердің зерттеулеріне сүйенеді. Тиісінше, бұл теорияның мәні, егер адам оның мінез-құлқы жағымды салдарларға әкеп соқтыратынын көрсе, онда ол осы мінез-құлықты қайталауға тырысады, егер салдарлар теріс болса, онда өзін-өзі ұстау ниеті одан әрі ұқсас түрде айтарлықтай төмендейді.

Мінез-құлықты үйретудің үшінші инновациялық түрі – бұл мінез-құлықты бақылау негізінде оқыту, адам өзін қоршаған адамдардың қалай ұстайтынын үнемі байқап, өз мінез-құлқын өздігінен қалыптастыра бастайды. Оның ерекшелігі – олардың стилі мен мәнерін, операцияларды орындау дағдыларын, өзіне пайдалы бірдеңені алу мақсатында бөтен мінез-құлқын мақсатты түрде бақылау жүргізіледі.

Іс-әрекеттің салдары адамның өзін қалай ұстағанына байланысты, бірақ олар адамның іс-әрекетін бағалай отырып, оның іс-әрекеті мен күш-жігері үшін өтемақыны жүзеге асыратындарға тікелей байланысты. Бұл жағдайда өтемақы адамның мінез-құлқына сыртқы реакция ретінде ең кең мағынада түсініледі, ол адам не бірдеңені алады, не бірдеңені жоғалтады, бірдеңеге қол жеткізеді немесе бірдеңеге

белгілі бір мінез-құлық түрінде жүзеге асырған іс-әрекеттердің нәтижесінде қол жеткізбейді.

Өтемақы мінез-құлықты үйретуде ерекше маңызды рөл атқарады, өйткені ол жүзеге асырылған мінез-құлықты бекіту немесе одан бас тарту пайда бола ма, өтемақының төрт түрі бар:

Бірінші оң өтемақы, бұл түрдің мәні – нысаны әртүрлі болуы мүмкін және адам үшін жағымды салдарларға әкеп соқтыратын сыйақы жүзеге асырылады. Оң өтемақы қызметкерлердің ұжымда қалаулы мінез-құлқын бекіту үшін басшылықпен қолданылуы мүмкін. Бұл ретте сыйақы қалаған мінез-құлыққа нақты байланысты болуы тиіс екенін назарға алған жөн, адам оның не үшін көтермелеу алғандығын білуі тиіс. Тамаша үлгілер сыйақы береді жүзеге асырылған қалаулы мінез-құлықты ұстануға және ынталандырылатын адамның мүдделеріне сәйкес келуге тиіс.

Екінші теріс өтемақы, оның мәні – қалаулы мінез-құлық адам үшін қалаусыз жағдайларды немесе тітіркендіргіштерді жоюға әкеп соқтырады. Мысалы, өзін дұрыс ұстамайтын адам қоршаған адамдардың бойкотқа ұшырайды, ол өзін қоршаған орта тұрғысынан дұрыс ұстай бастайды, олар бойкотты тоқтатады. Мұндай өтемақы түрінде қоршаған ортаның немесе басшылықтың мінез-құлқын өзгертуге реакциясы мүмкіндігінше тез болуы және, әрине, жеке сипатқа ие болуы маңызды.

Үшінші жаза, бұл жағдайда алғашқы екі түрге қарағанда өтемақы басшылық немесе ұйым үшін жағымсыз мінез-құлыққа «дұрыс емес» реакция ретінде туындайды. Екатирибург үлгілері, егер алғашқы екі түрін жүзеге асыру кезінде қалаған мінез-құлық бекітілсе, онда бұл жағдайда жағымсыз мінез-құлық жойылады. Жаза түріндегі кешенді өтемақы адамның өзіне жағымсыз мінез-құлықтың салдарларын алады, мысалы, айыппұл салынуы, сыйақыдан айырылуы немесе жұмыс бойынша жылжуы, ескерту алуы мүмкін.

Төртінші жағымсыз мінез-құлықты теріс көтермелеу, өтемақының осы түрінің мәні қандай да бір жағымсыз іс-әрекеттерді жүзеге асыратын адам, әсіресе, егер бұл іс-әрекеттер бұрын ынталандырылса, оларға оң өтемақы түспеген жағдайда, біраз уақыттан кейін оларды тоқтатады.

Жасанды интеллект басқаша айтқанда, егер қандай да бір әрекеттерге оң жауап беруді тоқтатса, біраз уақыттан кейін олар қысқара бастайды. Мысалы, институтта табысты оқыған және сабақтарда белсенді сөз сөйлегені үшін және өз әріптестерінің сөз сөйлеуі бойынша түсініктемесі үшін оқытушыларды мақтауға алған

жас адам ұйымға жұмысқа келіп, барлық талқылаулар мен әңгімелесулерге араласуға және өз түсініктемелері мен басқалардың мәлімдемелеріне баға беруге тырысады.

Алгоритм фирмалар өсуінің жоғары қарқынын ғана талап етіп қоймай, сонымен қатар осы өсудің уақыт бойынша тұрақтылығын да талап етеді, сол арқылы алға жылжу кездейсоқ болған фирмалар қиылады. Мысалы, бір күні пайданы екі есе көбейте алған фирма, ал содан кейін төмен қарқынмен дамып келе жатқан Газельдердің санына түспейді, тіпті егер оның орташа өсу қарқыны 5 жыл ішінде 20%-дан асып кетсе де.

Тиімділік бұл сипат фирмалардың өсу табиғатын тану құралы ретінде, жас нарықтық экономика жағдайында спринтерлер деп аталатын көптеген фирмалар бір жолғы табысқа қол жеткізеді. Олардың үлесі – тез өсу мүмкіндіктерінің табиғи индикаторы, Ресейде бұл көрсеткіш 20% және одан жоғары температурада 48,3-51,5 % тұрақты жоғары. Жыл сайын өз жетістігін қайталай отырып, бірнеше спринтерлер ғана инновациялық Газельге айналады, перманентті фирмалардың 7-8% ғана, әлемнің дамыған елдерінде жоғары жиілікті бұл көрсеткіш маркетинг фирмаларының 3-5%, Газельдер орташа есеппен аз және басқа фирмалардан кіші.

Микроскопиялық тұрғыдан көптеген Газельдер бірыңғай фирмалар ретінде емес, компаниялар тобы ретінде ұйымдастырылған, бұл шағын фирма формалды түрде тәуелсіз шағын фирмаларға жасанды түрде бөлінеді және ресми статистикадан жоғалады деген сөз. Әсіресе сандық фирмалар мен жоғары технологиялық компаниялар ескерілмеген, екінші деңгейлі банктер қосылмаған, ал олар Газельдердің көп санын тудырды. Сондықтан, экономистер талдаушыларының пікірінше, 12-13%-ды нақты Газельдер құрайды, бұл шетелдік аналогтардан әлдеқайда жоғары.

Ресей мен Қазақстан – пілдердің отаны емес, экономикалық агенттердің үлкен үлесі үшін қарқынды және тұрақты өсу мүмкіндігін ашатын Газельдердің елі. Коммерциялық бизнесті батысқа көшірген кәсіпкерлердің көптеген пікірі бар, онда ол аз тәуекел және аз перспективалы деген тұжырым жасайды.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Жаңа модель концепциясының методологиясын және өндірістік менеджменттегі көшбасшылық негіздерін пайдалана отырып, эссе жазыңыз.

2 тапсырма. Өндірістік менеджменттегі көшбасшылық іс-шараларының экономикалық тиімділігін анықтау.

Бақылау сұрақтары

1. Өндірістік менеджмент үшін көшбасшылық қасиеттер теориясындағы экономикалық аспектілері қандай?

2. Өндірістік менеджменттегі көшбасшылық мінез-құлық теориясының тиімділігі дегеніміз не?

3. Көшбасшылықтың мәні, көшбасшылық қасиеттер теориясын атаңыз?

4. Көшбасшылық стильдерін атаңыз?

5. Ұйым мен адамның мінез-құлқының түрлері?

6. Ситуациялық көшбасшылық дегеніміз?

7. Заманауи модельдерді атаңыз?

Тақырып 4.2. Құрылымдарды жобалау және корпоративтік мәдениет

1. Жанжалдың жіктелуі мен моделі, басқару тәсілдері, стресс, ұлттық іскерлік мәдениеттердің жіктелуі

2. Өз уақытын басқару, Адам өмірінің стильдері, бақылау түрлері мен процесі

3. Ұйымдастыру мәдениетінің мазмұны: тұлғаның әмбебап моделі, жүйесі, құндылықтары және ішкі мазмұны

«Қазіргі онжылдықтың негізгі тұжырымдамасы «жылдамдық». Мұнда бизнес сипатын өзгерту жылдамдығы да бар. Мұнда бизнес-процестерді жедел басқару мәселелері де бар. Мұнда тұтынушылардың өмір сүру салтының өзгеру динамикасы және олардың сұраныстары ақпараттың барыныша қол жетімділігінің әсері»

Б. Гейтс

1. Априори американдық антрополог Э. Холл мәдениеттерді олардың контекстке деген қарым-қатынасына байланысты салыстырады және контексті ақпаратты, қоршаған және ілеспе оқиға ретінде анықтайды. Жоғары мәтінді қарым-қатынас кезінде ақпараттың көп бөлігі адамға белгілі және оның аз ғана бөлігі – кодталған, сыртқы байланыс тәсілінде көрсетілген сөздерде берілген.

Сұранысқа ие жоғары мәтінді мәдениет – бұл тілдік емес контекспен: иерархиямен, мәртебемен, сыртқы көрініспен анықталған негізгі мәдениет.

Барлық қажетті қосымша ақпарат адамдардың санасына енгізілген және осы жасырын ақпаратты білмей, хабарламаны түсіндіру толық емес немесе дұрыс емес болады, өйткені жоғары мәтінді мәдениеттердің тілдерінде көптеген белгілер, жасырын мәндер, фигуралық өрнектер пайдаланылады.

Жапонияға, Қытайға, Кореяға, Сауд Арабиясына тән жоғары мәтінді мәдениет жинақталған тарихи тәжірибе, ақпараттық қамтамасыз ету тұрғысынан біртекті болып саналады.

Дәстүр мен тарихи дамуына байланысты бұл мәдениеттер уақыт өте келе аз өзгереді, сондықтан қоршаған ортамен өзара іс-қимыл кезінде бір стимул әрдайым бірдей реакция тудырады.

Макроэкономикалық зерттеулер көптеген болжамдар бар және әлемде болып жатқан оқиғалар туралы толық ақпарат жоқ деп айтады. Мысалы, егер мәмілені талқылау кезінде іскер америкалық іскерлік ұсынысқа жауап берсе, бұл ұсыныс қабылданғанын білдіреді.

Жапондықтарда «иә» әрдайым келісімді білдірмейді. Мәмілеге ілесіп жүретін мән-жайларға байланысты «иә», «жоқ», «мүмкін» дегенді білдіреді.

Бұл жапон мәдениетінде іскери қарым-қатынаста «жоқ» деп айту қабылданбауына байланысты:

1) түсініксіз, жасырын сөйлеу мәнері, көп мәнді және көптеген үзіліс;

2) вербалды емес қарым-қатынастың үлкен рөлі, «көзбен айту»;

3) ақпараттың артық болмауы;

4) ұмтылу болдырмау қақтығыс өкілдері осы дақылдардың жақсы көреді емес, тікелей анықтау қарым-қатынас және мәселелерді талқылау.

Ашық наразылық білдіру қолайсыз, ешқандай жағдайда да, төмен мәтіндік қарым-қатынас тікелей қарама-қайшы болып табылады: ақпараттың үлкен бөлігі белгі коды – дыбыс әріптік болып беріледі. Керісінше, төмен мәтіндік дақылдар – бұл қарым-қатынас контекстінде

емес, ақпараттың көп бөлігі сөздерде қамтылған экстраординарлық мәдениет, адамдар қарым-қатынас жағдайынан түсінуге болады деп ойламай, өз ниеттерін ашық білдіреді. Бұл ретте жазбаша және ауызша сөйлеу, сондай-ақ бөлшектерді талқылау ең көп мән беріледі: ештеңе аталмаған және айтылмаған болып қала бермейді.

Пәкістандық бизнес миссионерлер, олар үшін іскери қарым-қатынастың тікелей және ашық стилі қолайлы, онда заттар өз аттарымен аталады.

Скандинавиялық елдерге, Германияға, Швейцарияға, Канадаға, АҚШ-қа тән төмен мәтіндік өнімдер біркелкі емес, оларда тұлғааралық байланыстар қатаң ажыратылады, сондықтан, Э. Холл айтқандай, адамдар әр уақытта қарым-қатынасқа түседі, оларға барлық болып жатқан оқиғалар туралы толық ақпарат қажет. Мәселен, мысалы, американдық бизнесменнің мінез-құлқының негізгі ережесі: «заттарды өз аттарымен атай отырып, тура, анық айту, өз ойларын өздерімен қалдырмау». Көбінесе осындай инновациялық мәнердің бәрі сөздер деп аталады, жоғары мәтінді өнімдер шыққан адамдар үшін өте дәрекі және анық емес.

Аз сөйлейтін немістер, белгілі барлық әлемде педантикалық алады, үстіңгі қазіргі заманғы балдық шкала төмен алынатын дақылдар. Осы көптеген елдер мен халықтардың өкілдері үшін нақты жазбаша келісім-шарттар, шарттар, құжаттар өте маңызды екені белгілі.

Әлдеқайда төмен мәтіндік мәдениет: сөйлеудің тікелей және мәнерлі мәнері, үндемеуге сенімсіздік; бейвербалды қарым-қатынас мәні аз; барлығы сөзбен білдірілуі тиіс, барлығына анық баға берілген; жанжал жасампаз; жекелеген жағдайларда наразылықтың ашық білдірілуі мүмкін.

Төмен мәтіндік дақылдарда тұлғааралық қатынастар жиі уақытша және үстірт сипатқа ие, адамдар достық қарым-қатынасқа оңай кіреді және оларды оңай үзеді.

Бүкіл әлемде халықтардың жоғары мәтінді мәдениеті ұжымдық болып саналады, бұл ретте жеке қарым-қатынас пен ауызша уағдаластықтарға үлкен мән беріледі. Жоғары мәтінді мәдениеттерде адамдардың күнделікті өмірін реттейтін көптеген жасырын ережелер мен сыныптық талаптар бар екені таңқаларлық, олар қоғамда қабылданған, қатаң сақталатын мінез-құлық нормаларын анықтайды.

2. Осы параметр бойынша мәдениеттерді зерттеуге ең салмақты үлес кросс-мәдени менеджмент саласындағы танымал британдық маман Р. Льюис – ағылшын лингвисті, кросс-мәдени коммуникация мәселелері

жөніндегі кеңесші, оның Richard Lewis Communications оқыту орталығы көпұлтты компаниялардың жоғары басшылары үшін курстар ұйымдастырады.

Қазіргі уақытта халықаралық корпорациялардың, сондай-ақ әлемнің бірқатар елдерінің үкіметтерінің өкілдері үшін кросс-мәдени менеджмент бойынша семинарлар өткізеді, оның клиенттері арасында UBS, Coca-Cola, Gazprom, Nokia, Unilever, World Bank сияқты ірі компаниялар мен әлемдік ұйымдар. Сондықтан да, бұл – адам өмірін ұйымдастырудың, онда тәртіпті сақтаудың негізі. Әрине, ол адам үшін анық түзу сызықты жол ретінде көрінеді, ол дәйекті түрде өткеннен болашаққа адамды әкеледі.

Адамның іс-әрекеттері бір ретімен жүзеге асырылады, белгілі бір уақыт ішінде бір уақытта бірнеше бөлікке бөлінеді, сонымен бірге әрбір уақыт аралығында адам кәсіпорынның қандай да бір міндетіне шоғырланады.

Белгілі бір уақыт кезеңінде монохронды мәдениет өкілдеріне тиесілі адам тек бір ғана қызмет түрімен айналысуға қабілетті болғандықтан, ол өзгелер үшін қол жетімсіз өз әлеміне батыруға бейім.

Менеджерлердің амалсыз үзіліс жасауға және оның жұмысын үзуге деген сұранысы қосымша кедергілер ретінде қабылданады, өз уақытын жоспарлауға болады.

Монохронды дақылдардың өкілдері үшін тіпті құндық ресурсқа уақыттың қатынасы тән: уақытты жұмсауға, үнемдеуге, шындауға, жоғалтуға болады. Моноактивті дақылдардың өкілдері өз қызметін басқа қызмет түрлеріне алаңдамай, орындау қажет кезеңдердің тізбекті кезегі ретінде қарастырады.

Жұмыс кестесінің бұзылуы индивид немесе жұмыс тобының өз міндеттерін атқаруға қабілетсіздігі ретінде, бірқатар жағдайларда – кәсіпқойлық белгісі ретінде қабылдануы мүмкін.

Әрбір сәтте қызметтің тек бір түрі орындалады, осылайша, Швейцария, Скандинавия елдері, Англия, Германия, АҚШ, Канада жататын моноактивті немесе монохронды мәдениет өкілдері үшін бизнестегі маңызды психологиялық қондырғы іс-әрекеттердің дәйектілігі және қазіргі уақыттың әр сәтінде бір іске шоғырлануы болып табылады.

Кез келген жоба мұқият жоспарланады және талданады, кезеңдерге бөлінеді, олардың әрқайсысы жан-жақты зерделенеді, менеджерлер басқа объектіге ауысар алдында. Нәтижесінде, оқиғаларды дамытудың әртүрлі нұсқаларын ескеретін, салмақты және

күшті басқару шешімдері, осы мәдениеттердің өкілдері әдетте өз серіктестерінен де жобаға осындай көзқарас жасайды.

Моноактивті мәдениеті бар елдерде дәлдік пен ұқыптылық жоғары бағаланады, бұл қасиеттер маңызды бизнесменнің ізгілігі мен міндетті атрибуты ретінде қарастырылады.

Бірнеше сұрақтармен бір мезгілде кешенді сабақ өзін-өзі ұйымдастыруға, тиісті іскерлік қасиеттерді көрсетуге қабілетсіздігі ретінде бағаланады.

Халықаралық келіссөздер жүргізу кезінде және іскерлік кездесулерде эмоциялар көрсетудегі ұстамдылық, сөздер мен сөйлемдердің салмақтылығы, мінсіз логикада құрылған тұжырымдар мен ұсыныстардың негізділігі құпталады. Әдетте, монохронды дақылдардың өкілдері өте ұқыптылықпен, кездесу уақыты бойынша уағдаластықтарды сақтамау нормалар мен ережелерді бұзу ретінде қарастырылады.

Жұмыс және кездесулер кестесін бұзу болжай алмайтын жағдайларда ғана мүмкін болады, моноактивті үлгідегі мәдениеттерде нақты және құнды ақпарат жоғары бағаланады. Мәдениеттің осы түрінің өкілдері істерді кеңістіктік талқылауға бейім емес, алаңдаған тақырыптарға көңіл бөле отырып, өмірдің кәсіби және жеке саласын нақты бөлу монохронды мәдениет өкілдерінің тән белгісі болып табылады.

Әріптестермен сенімді өзара қарым-қатынасты орнату қызмет нәтижелеріне қол жеткізу мақсаттарына бірінші орын бере отырып, екінші дәрежелі міндет болып табылады.

Жұмыста бағдар – табыс деңгейін арттыру және мансаптық өсу, моноактивті қоғамда теңдік принципі үлкен рөл атқарады, барлық адамдар тең мүмкіндіктерге ие.

Қызыл командалық жұмыс команда мүшелерінің теңдігі негізінде құрылған, бастамалар құпталады, команданың әрбір мүшесі өз бетінше шешім қабылдауға құқылы. Монохронды типті халықаралық мәдениеттерде бөтен тұлғаларға жол бермей, жеке экономикалық кеңістікті нақты қоршау қабылданған.

Осылайша, моноактивті дақылдардың өкілдері айтарлықтай дәрежеде өз жұмысында шоғырланған, қол жеткізілген уағдаластықтарды сақтауға ұмтылады, өз жұмысын орындау нәтижелері үшін үлкен жауапкершілікті сезінеді, басқа адамдарға және олардың жұмыспен қамтылуына үлкен құрмет көрсетеді, ұқыптылық танытады, қоғамның басқа адамдарымен қысқа мерзімді қарым-

қатынасты басым қолдайды, барлық моноактивті дақылдардың нақты өкілдері үшін өзіне тән белгілері:

- уақыттың әр сәтінде бір істің дәйектілігі мен шоғырлануы;
- дәлдік пен ұқыптылық.

Нақты ел халқының экономикалық белсенді бөлігі моноактивті мәдениет өкілдері үшін дәйекті жұмыс істейді:

- болашақты мұқият жоспарлайды;
- бір уақытта бірнеше іс жасамайды;
- жобаларды кезеңдерге бөледі;
- жоспар қатаң түрде орындалады;

- эмоциялық ұстамды адамдар – даудың шектеулі жестикуляциясы, логикаға сүйеніп, сирек шайқасады.

Ресей мен Қазақстанда Газельдердің өсу қарқыны әсерлі – түсімнің орташа есеппен 78%-ға, Еуропалық компанияларда 20%-ға артуы, ал басқалардың көрсеткіші 18%-ға.

Осылайша, топ-10 ресейлік компанияларына мыналар кіреді: Газпром, Лукойл, Сургутнефтегаз, Норильский никель, Транснефть, Татнефть, Северсталь, Магнитогор металлургия комбинаты, Новолипецкий металлургия комбинаты, Автоваз.

Қазақстандық топ-10 компанияларына: ҚазМұнайГаз, Эйр Астана, Кегок, Теңізшевройл, Рахат, Қостанай Азияавто, Қарашығанак Петролеум Оперейтинг, Қазақстан теміржолы, Қазпошта, Қазмырыш, сондай-ақ Қазхром, Акселлор Миттал, Кентау трансформатор зауыты, Зенит, Қарағанды металлургия комбинаты, Шымкент, Павлодар және Атырау мұнай өңдеу зауыттары кіреді.

Әлемдік даму перспективасында қазіргі басшының білуі, экономиканың ұзақ мерзімді трендінде Газель-фирмалардың тауар нарығындағы саны қандай болуы маңызды (кесте 21).

21-кесте – Негізгі шикізаттық емес компаниялар экономиканың қозғағыштары

Кезең, жылдар	Газель-дер саны	Өткен жылдан бері сақталған Газельдер саны	Газель жаңа фирмалары			Газель фирмаларының ішінен кеткендер
			Барлығы	соның ішінде		
				бұрын құрылған, %	өсуді жылдамады, %	
1999-2003	484	-	-	-	-	-

2004-2008	529	270	257	61,1	39,9	214 әлде 44,2 %
2009-2013	583	274	313	56,9	43,1	253 әлде 48 %
2014-2018	745	340	404	57,7	42,3	247 әлде 42,1 %
Болжам 2019-2023	835	449	381	54,6	45,4	295 әлде 39,7 %

21-кестеден көрініп тұрғандай, барлық қазіргі заманғы басшылардың қоғамның тез жаһандануының маңызды жағдайы қуантады, бұл соңғы уақытта жаңа Газельдер-фирмалар өзінің экономикалық өсуін айтарлықтай 39,9 - 43,1% - ға жылдамдатып отыр.

Газельдердің өсуінің бірден-бір себебі ретінде алға жылжу экономиканы шикізат табыстарымен тұрақты толықтырусыз күмән тудырады.

Кепілдік берілген Газельдер – бұл жоғары өсу қарқыны типтік кәсіпкерлік әлеуеті бар инновациялық фирмалар – бұл негізінен табиғи немесе әкімшілік рента алу жоспарында артықшылықтары жоқ орташа фирмалар.

Әлемнің дамыған және жаңа индустриялық елдерінде жаңа Газель-фирмалардың жиынтық үлесі жалпы ішкі өнімнің жалпы жылдық өсімінің кемінде 54-88%-ына бағаланады.

Жас экономика ашатын жылдам өсудің кең мүмкіндіктері: Қазақстан мен Ресейде қарқынды даму үшін бос орындар көп, тек Газельдер ғана емес, пілдер мен тышқандар да тез өседі, осылайша Газельдер ел экономикасы өсуінің жалғыз моторы емес.

Әлемдік бағалардың теңдесі жоқ конъюктурасына қарамастан, түсімнің айтарлықтай өсімі шикізат алыптары емес, Газельдердің көп бөлігі мұнай-газ және металлургия компаниялары жоқ орташа фирмалар екеніне қарамастан берді.

3. Газель үшін нарықтағы үстемдік – бұл экономистер армандайтын мұнай кірістерін жалпы экономикалық өсімге айналдыру процесінің нақты агенттері. Болашақта Газельдер-фирмалары болашақта экономиканың шикізат емес қозғалтқышына айналуы мүмкін.

Зерттеулерде Газель фирмаларында халықтың жұмыспен қамтылуының 0,8 млн. адамға өсуі анықталды, ал саланың ірі және орта

кәсіпорындарында жұмыспен қамтылғандардың саны жалпы ел бойынша 4,3 млн. адамға қысқарды. Газель-фирмалар елдегі жұмыспен қамтудың ұзақ мерзімді төмендеуіне кедергі жасай отырып, осы жағымсыз үрдіске қарсы тұрған кезде әлдеқайда жағымды.

Экономиканың жаһандануы және халықаралық компаниялардың феномендері ұлттық немесе өңірлік іскерлік мәдениет пен корпоративтік мәдениеттің үйлесуі мен өзара іс-қимыл жасау мәселелерін өзекті етеді.

Бағалаудағы айырмашылықтарға қарамастан, зерттеушілердің көпшілігі: құндылықтар иерархиясына, мотивация жүйесіне, жекелеген елдер мен аймақтардың дәстүрлеріне сәйкес келетін әртүрлі басқару үлгілерінің бар болуын мойындайды, бұл ұлттық іскерлік мәдениеттің компанияның ұйымдық мәдениетімен өзара іс-қимылда басым рөлін түсіндіреді.

Экономист Ф. Тромпенаарстың басқарушылық мәдениеті типтерінің Кристал тәрізді әлемдік жіктелуі ұйымның мынадай сипаттамаларына негізделеді:

- басқаруды орталықтандыру дәрежесі және билік дистанциясы, иерархиялық немесе эгалитаризм, орталықтандырылған немесе орталықсыздандырылған басқару;

- басқару функцияларын формализациялау дәрежесі – формальды немесе формальды емес стиль;

- қызметтің мақсатты бағыты – жеке тұлғаға және тұлғааралық қарым-қатынасқа бағдарлану немесе міндеттерді шешуге және мақсаттарға қол жеткізуге бағдарлану.

Алғаш рет кәсіпорында корпоративтік мәдениеттің төрт түрі экономикалық жағынан ерекшеленеді: «отбасы», «Эйфель мұнарасы», «Инкубатор», «Өздігінен жүретін ракета».

Практикада дақылдардың бұл типтері бір-біріне салынады, бірақ олардың бірі нақты елде үстем болып, ең жоғары дәрежеде және шамада қолданыстағы мәдени-адамгершілік қағидаттарға, мінез-құлық стереотиптеріне және дәстүрлерге сәйкес келетін болып айқындалуы мүмкін. Мәселен, «Өздігінен жүретін ракета» моделінің қағидаттары ағылшын-голландтық топтың еуропалық елдерінің компанияларында және Скандинавия елдерінде дәстүрлі түрде басым болып отыр.

Миссионерлік қызмет заманауи «Эйфель мұнарасы» үлгісі ретінде әлемнің дамыған елдерінде – Германияда, Австрияда, Венгрияда, Австралияда үстем болады.

«Инкубатордың» барынша тиімді моделі тек ұлттық бояумен ғана емес, осы үлгіге, атап айтқанда, Ұлыбританияның, Данияның көптеген

шағын және орта фирмалары тартылуда, сонымен қатар технополистерде кеңінен таралған.

Экономикадағы әлемдік назар аударарлық «отбасы» моделін береді, ол Еуропаның оңтүстігінде – Италия, Испания, Франция, Греция, Кипр экономикалық басым.

Қазақстан Республикасының Премьер-Министрі А. Мамин Еуропалық Қайта Құру және даму банкінің өңірлік директоры А. Прейманиспен және Дүниежүзілік банктің өкілі А. Браунмен кездесу өткізді.

Кездесу барысында халықаралық қаржы институттарымен ынтымақтастықты одан әрі тереңдету мәселелері және тұрақты, теңдестірілген және әртараптандырылған экономиканы құру және Қазақстанда құрылымдық реформалар жүргізу үдерісіндегі өзара іс-қимылдың перспективалы бағыттары талқыланды.

Жаңартылатын энергия көздеріне, инфрақұрылымға және көлікке, экономиканың қаржы секторы арқылы ШОБ-ты қолдауға баса назар аударып, энергетикалық сектордағы стратегиялық өзара іс-қимыл. Сонымен қатар, мемлекеттік-жеке меншік әріптестік саласындағы экономикалық реформалар, реттелетін секторлардағы Үкіметтің тарифтік саясаты, сондай-ақ трансформацияның табиғи процестері мен жекешелендіру бағдарламасы қаралды. Жемісті әңгімелесу барысында әріптестіктің негіздемелік стратегиясы мен бірлескен экономикалық зерттеулер бағдарламасын іске асыру барысы туралы мәселелер қаралды. Атап айтқанда, адам капиталының сапасын арттыру, жеке секторды дамыту, инвестициялық ахуал мен сауданы дамыту, сондай-ақ көлік инфрақұрылымын жаңғырту және Өңірлерді дамыту перспективалары мәселелеріне ерекше назар аударылды.

Өзара іс-қимылдың басым салаларының ішінде туризм, АӨК, индустрияландыру, сандық инновациялар, көліктік-логистикалық сала және өңірлік инфрақұрылымды дамыту қарастырылған. Бұл ретте тараптар 2025 жылға дейінгі Қазақстанның Даму Стратегиясының мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған бірлескен экономикалық зерттеулер бағдарламасы шеңберіндегі ынтымақтастықтың басымдығын белгіледі.

ЕҚДБ ынтымақтастығы жылдарында Қазақстандағы жалпы сомасы \$7,676 млрд болатын 253 жоба қаржыландырылды, ЕҚДБ жобаларының ағымдағы қоржыны жалпы сомасы \$2,75 млрд болатын 123 жобадан тұрады.

Ғалым Г. Хофстеде жаңа мәдениет «ұжымдық рухани бағдарламалау» ретінде адамдардың ұстанымдары мен мінез-құлқын

анықтайды, ал егер өзгерсе, ол өте баяу. Сонымен қатар ол адам құрған қоғамдық институттарда іске асырылып, кристалдануға жақсы үрдіске ие, олар белгілі бір дәрежеде шектейді, сондай-ақ ойлаудың түрлі әдістерін ынталандырады.

Автор жоғарыда қарастырылған барлық критерийлерді қолдана отырып, мәдениеттің әсерін көрсету мақсатында құндылықтардағы айырмашылықтарды зерттеді, елдердің көпшілігін сегіз топқа бөлуге болады деген қорытындыға келді:

1. Ағылшынды - Австралия, Ұлыбритания, АҚШ, ОАР.
2. Арабты - БАӘ, Бахрейн, Гонконг, Кувейт, Малайзия.
3. Таяу Шығыс мәдениеті - Грекия, Иран, Түркия.
4. Германды - Германия, Канада, Жаңа Зеландия, Швейцария.
5. Қиыр Шығысты - Индонезия, Тайвань, Таиланд, Вьетнам.
6. Латын Американды - Аргентина, Венесуэла, Мексика, Перу.
7. Скандинавиялық - Дания, Норвегия, Финляндия, Швеция.
8. Оңтүстік Еуропалық - Испания, Италия, Португалия, Франция.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Қазақстандағы өндірістік менеджментті индустрияландыру реформасының мәні мен маңызы туралы эссе жазыңыз.

2 тапсырма. Өндірістік менеджментті реформалау принциптерінің экономикалық тиімділігін анықтау.

Бақылау сұрақтары

1. Индустриалды реформадағы ситуациялық көшбасшылықты жүзеге асыру механизмінің ерекшеліктері қандай?
2. Өндірістік менеджментті индустрияландыру реформасын жүзеге асырудағы көшбасшылық тұжырымдамалары нені көрсетеді?
3. Жанжалдың жіктелуі мен моделін атаңыз?
4. Ұлттық іскерлік мәдениеттердің жіктелуі?
5. Адам өмірінің стильдері қандай?
6. Ұйымдастыру мәдениетінің мазмұндарын атаңыз?
7. Тұлғаның әмбебап моделі дегенді қалай түсінесіз?

Тақырып 4.3. Кәсіпорында құндылықтар жүйесін басқару

1. Контексттер, қақтығыстар, реактивті және полиактивті, өлшеулер, ұжымшылдық және индивидуализм индекстері
2. Арнайы және диффузды дақылдар, дәйекті және синхронды тәсіл, кластерлеу және ерекшелік
3. Құндылықтар жүйесіндегі айырмашылықтар, желі, моббинг және ротациялық бағдарлама, кәсіподақтар, еңбекті ынталандыру түрлері

"Кәсіпорын немесе менеджмент жұмысын ұйымдастыра білу – қарапайым қызметкерлердің көмегімен үздік нәтижелерге қол жеткізу өнері»

К. Нордстрем және Й. Риддерстрале

1. Нақты құндылықтар қақтығысты басқарудың әкімшілік, тұлғааралық және ұйымдық-құрылымдық тәсілдері туралы кең тараған қоғамдық пікірді көрсетеді.

Арьергард және Авангард – жанжалды басқарудың әкімшілік тәсілдері, ол басшының жанжал процесіне тікелей араласуын болжайды. Осы классикалық инновациялық тәсілдердің тобына басшының бұйрығы немесе сот шешімі негізінде жанжалды шешу сапалы болған жағдайда, бұл қақтығысты басқару мақсаты басшының бұйрығы, өкімі, директивасы болуы мүмкін.

Массалар мен әлемдік элиталар қақтығысты басқарудың тұлғааралық тәсілдерін қалыптастырды, шешудің тұлғааралық тәсілдерінің жалпыланған жіктемесін 1972 жылы К. ла Томас мен Р. фон Килменн жасап, келесі тәсілдерді атап өтті: қақтығыстан кету – жалтару; күшпен шешу – басу; тегістеу – жағдайға кіру; ымыраға келу; ынтымақтастық – проблеманы шешу.

Жеңілдетілген жалтару, қақтығыстан толық кету – бұл адам жанжалдың болуын елемейтін, екінші тарапқа даудан, пікірталастардан, қарсылықтардан қалыс қалмайтын, өзімізге жол бермей және талап етпейтін нақты тәсіл.

Ежелгі іскерлік топтар мүлдем басқаша айтқанда, адам қақтығыстан кетуге тырысады, жанжалды басқарудың мұндай тәсілі екі жағынан да жеңіліске ұшырайды, себебі қарама-қайшылық рұқсат етілмейді.

Барлық адамдар үшін жедел бірдей, мұндай тәсіл жеткілікті тиімді болатын жағдайлар бар, мысалы, жанжалдың себептері субъективті болған кезде және бұл ретте қатысушыларға жақсы қарым-қатынастың көрінуін сақтау жақсы.

Егер проблеманың себебі объективті болса, бірақ оның маңыздылығы үлкен болмаса, қақтығыстан іс жүзінде кету мінез-құлықтың келесі нысандарында көрініс табуы мүмкін:

- жаппай үнсіздік;
- бөлмеден өте демонстрациялық күтім;
- қарама-қарсы ашу – ыза сақтау;
- қағидатты түрде басылған жағдай;
- ренжітушіні инвестициялық елемеу;
- оның артында табиғи және сирек ескертулер;
- «таза іскерлік қатынастарға» дәйекті көшу;
- қақтығыс тарапымен қарым-қатынастардан бас тарту.

Егер тарап өз мүдделерін қанағаттандырудан ішінара немесе толық бас тартса, басқаға беруге дайын, «екінші тараптың жағдайына кіруге» дайын болса, қақтығысты басқару тәсілі.

Себеп-салдарлық перспективалы зерттеулер бейімделіп отырған тарап қарсы тұрған тараптың талаптарына келісетінін және ішінара немесе толық ұтылатынын көрсетті. Егер қарама-қайшылықтар болмашы болса және одан алыс болатын зардаптарға әкеп соқтырмаса, белгілі бір қақтығысты тегістеу табысты болуы мүмкін. Осыған байланысты, бұл жағдайда ұжымда қарым-қатынасқа шиеленіспеу үшін жағдайды нақты түзету жақсы, егер оппоненттер қазіргі уақытта қандай да бір себептермен байсалды конструктивті диалогқа дайын болмаса немесе егер қандай да бір топта жақсы қарым-қатынастарды сақтау қажет болса, бұл әдіс жағдай үшін жарамды болады.

2. Бұл тәсілдің пайдасына уақытша шешім қақтығыстар кейде адамдар жақсы қарым-қатынасты қолдауды жалғастыруының арқасында ғана шешіледі.

Күшпен тәуекелді шешу немесе бас тарту – тараптардың бірі өз мүдделерін қанағаттандыруда үлкен табандылық танытатын рұқсат беру тәсілі, бұл тәсілді таңдаған тарап үшін ең жоғары нәтиже ғана маңызды және одан әрі қақтығысқа басқа қатысушылармен қарым-қатынас болатындай маңызды емес.

Виртуалды технологиялар нәтижесінде басымды тарап ұтады, ал екіншісі ұтылады, бұл бастамашылық тәсілдің жетіспеуі, ол қызметкерлердің кез келген бастамасын басады, тек бір көзқарас

назарға алынады, өйткені маңызды факторларды толығымен елемей мүмкін.

Жанжал жағдайында адамның мұндай мінез-құлқы жұмыс ұжымында ол туралы жағымсыз әсер етеді, оның айналасындағылармен қарым-қатынасын бұзады.

Нарықтағы шайқастар, алайда, қақтығысты басқарудың бұл тәсілі оң нәтиже бере алады, мысалы, егер билікке ие адам қоғамда адамның өзі мен оның жақын адамдарының өмірі үшін қауіпті жағдайда, жалпыға бірдей әл-ауқаты үшін тәртіп орнату керек болған жағдайда.

Бұл ретте нарықтың іске қосу қондырғылары сирек ұзақ мерзімді нәтижелер беретіндігін ескеру қажет, өйткені жеңілген тарап оның еркіне қарамастан қабылданған шешімді қолдай алмайды немесе тіпті оны іске асыру процесінде қарсылық көрсете алады.

Сапалы маневрлер бүгін ұтылғандарға, ертең ынтымақтастықтан бас тарта алады, респектабельді ымыраласу – қақтығысты шешудің тәсілі, бұл ретте екі тарап та бір дәрежеде өзара жол беруге барады, креативті ортақ ымыраластықты азайтады және жиі қақтығысты тез шешуге белгілі бір мүмкіндік береді. Бірақ егер ымыраға тым тез және оңай қол жеткізілсе, бұл қабылданатын шешімнің сапасына әсер етуі мүмкін, өйткені бұл жағдайда өзекті мәселе егжей-тегжейлі пысықталмайды және қатысушылардың толық қанағаттанбауы сақталады, бұл шешімнің жартылығы және басқа тараптың басқаларына қарағанда анағұрлым маңызды деп жиі қабылданатын өз жеңілдіктерінен туындаған.

Әлемдегі нағыз ғалымдар жақында ымыраға келу кемшілігі – барлық тараптардың кейбір қанағаттанбаушылығының болуы, өйткені олардың бірде-біреуі өз ұтысын көрмейді.

Қазіргі уақытта дәстүрлі Батыс христиан мәдениеті аясында ғалым Д. фон Рокич 18 құндылықтан, әсіресе қазіргі заманғы кәсіпорынға тән (кесте 22).

Кесте 22 – Батыс қоғамдық құндылықтар жүйесі

Базалық құндылықтар	Инструментальды құндылықтар		
	Өмірлік жайлылық – үйдегі жайлылық	Отбасы қауіпсіздігі	Мансапқа ұмтылу өршілдігі
Ересек өзара	Қызықты-толық	Логикалық	Көзқарастың

махаббат	өмір		кеңдігі
Әлеуметтік тану	Ләззат	Көмек беруге дайын болу	Ғашықтық
Ойлардың аяқталу сезімі	Даналық	Мүмкіндіктер і-әлеуетті мүмкіндіктер	Адалдық
Діни түсінікте құтқару	Бейбітшілік пен тыныштық жалған әлемде	Бағынуға, құрбан етуге дайындық	Сергектік, Көңілді
Еркіндік	Өзін-өзі құрметтеу	Қиял	Сыпайылық
Әлемдегі жан сұлулығы	Бақыт	Тазалық, жинақтылық	Тәуелсіздік
Шынайы достық	Теңдік	Жауапты	Ерлік, батылдық
Ішкі үйлесім	Ұлттық қауіпсіздік	Зияткерлік	Өзін-өзі бақылау

22-кесте бойынша, мұнда батыс құндылықтары адами ресурстарға қатысты прагматикалық болып келеді, сондықтан олар кәсіпкерлер мен бизнесмендердің жас буындарында үлкен сұранысқа ие.

Жүйелі ынтымақтастық немесе проблеманы шешу – барлық қатысушылардың мүдделерін қанағаттандыруға мүмкіндік беретін, болашақта жемісті тиімді өзара қарым-қатынасты қамтамасыз ететін жанжалды басқару тәсілі, сондықтан осы жіктеме авторларының көзқарасы бойынша неғұрлым тиімді болып табылады. Құрылымдық ынтымақтастық пікірлердегі айырмашылықтарды мойындауды және қақтығыстың себептерін түсіну және барлығына қолайлы шешім табу үшін өзге де көзқараспен танысуға дайындықты болжайды.

Халықаралық менеджер үшін өте қымбат, базалық және аспаптық құндылықтардың жиынтығы елден елге қарай өзгереді, қақтығыстардың жіктелуі белгілі белгілерге негізделеді, базалық аспектілер ретінде:

- Туындаған қарама-қайшылықтың топқа немесе ұйымға әсері;
- Қақтығыстың стильді мазмұны;
- Қатысушылардың харизматикалық сипаттамалары.

Ғылым ретінде жанжалдардың проблемасын егжей-тегжейлі зерттеген жұқа психологияға назар аударатырып, қатысушылардың сипаты бойынша олардың келесі түрлерін бөліп көрсетуге болады:

- екі адам арасында орын алатын және ең көп таралған ұсақ тұлғааралық тараптар;

- мінез-құлқындағы зиянды үйкеліс – бұл бір-бірін өзара жоққа шығаратын ниеттер, импульстер немесе бір адамның ішінде бар үрдістер арасындағы қарама-қайшылықтар, өзіндік психикалық күрес;

- жалпы мүдделермен біріктірілген адамдар топтары арасындағы келіспеушіліктер жататын жаппай топаралық байланыстар;

- орташа әлеуметтік келіспеушіліктер – адамдар тобының қалыптасқан қарым-қатынас жүйесінің ішінде немесе әлеуметтік институт ішінде дамитын; топ мүшелерінің бірі жалпы қабылданған мінез-құлық нормаларын бұзатын адамдар тобы мен бір тұлға арасындағы қайшылықтар.

Жеке және қызықты, жанжалды жағдайдың ақпараттық модельдері: +1; 0; -1, үлгінің әртүрлі бағыттары бар, оларды таңдау қақтығысқа қатысушылардың осы нақты жағдайдың бейнесін қалыптастыру ерекшеліктерімен анықталады, жанжалды қабылдау ерекшелігі мынадай төрт факторға байланысты:

1) объективті орын алған жанжалды жағдайдың түсініксіз болуын тараптар нақты деп танымайды, сондықтан халықаралық жанжал жоқ;

2) екі тарап да объективті қалыптасқан жағдайды жанжалды деп қабылдайды, сонымен қатар оларды қақтығысты дербес қабылдау өзгеше болуы мүмкін жанжалды барабар емес қабылдау;

3) қылмыстық жанжалды жағдай нақты жоқ, алайда тараптар қалыптасқан жағдайды жанжалды – жалған жанжалды жағдай деп бағалайды;

4) соңғы жанжалды жағдай іс жүзінде болады және қарсы күресуші тараптар тиісінше қабылдайды – барабар қабылданатын жанжал жағдайы.

Сапалы жылжулар, әдетте, кез келген жанжалды жағдай үшін ақпараттың бұрмалануы мен нәтиженің белгісіздігі тән, мұндай белгісіздік жанжалды дамытудың негізгі алғышартына айналады, сондықтан да қақтығыстарға тараптардың жанжалды өзара іс-қимылында ешқашан жеңе алмайтын тараптар жиі қатысады.

Бейтарап жанжалды өзара іс-қимыл жағдайды барабар қабылдаумен сипатталады, бұл ретте кез келген қақтығыста коммуникация процесі барысында ақпараттың бұрмалануы мен жоғалуы орын алатынын ескеру қажет.

Жанжалды жағдайды бұрмалаудың фрустрациялық нысандары бір-бірінен айтарлықтай ерекшеленуі мүмкін, бұл бірінші кезекте жанжал типімен және оның эмоциялық-психологиялық шиеленіс

деңгейімен байланысты, келесілерді ажыратады: жанжал ахуалын тұтастай толық бұрмалау, жанжал қатысушыларының уәждерін ішінара бұрмалау.

Жеке тұлға – жанжалды әрекеттерді, пікірлерді, дұшпан жақтардың батыл іс-әрекеттерін және басқа да жеке қасиеттерді қабылдауын үнемі ащы бұрмалау фактісі болып табылады.

Отандық және шетелдік ғалымдардың барлық жедел ғылыми зерттеулері Газель-фирмалар популяциясының оңтайлы салалық құрылымын анықтауға мүмкіндік беретіні жалпыға мәлім (кесте 23).

Кесте 23 – Газель-фирмалар популяциясының салалық құрылымы

Саласы	Фирмалар газельдер, %	Барлық жаңа перманентті фирмалар, %	100 перманентті фирмаларға арналған Газельдердің саны, бірлік
Көтерме және бөлшек сауда	42,3	39,3	5,5
Бағалы құрылыс материалдарын салу және өндіру	20,7	13	8,1
Вагондардан машина жасау	7,8	7,6	5,2
Тамақ қауіпсіздігі, өнеркәсіп	5,2	7,1	3,7
Мұнай-газ сервистерін қоса алғанда, бизнес инжинирингісі	4,1	1,2	17,6
Химия, фармация, хош иіссулар және кутюрье	3,6	2,8	6,5
Көлік, логистика, коммуникация және байланыс	3,3	4,1	4,1
Тұтыну тауарларын өндіру және өткізу	2,5	1,4	9,2
Ақпараттық бизнес технологиялар және интернет	2,3	0,6	19,7
Бизнес-мажорлық	1,9	0,5	19,6

қызметтер			
Агроөнеркәсіптік және кластерлік кешен	1,7	1,7	5,2
Қонақ үйлер, кемпингтер және туризм, ойын-сауық, қоғамдық тамақтандыру	1,4	1	7,4
Басқалар	3,2	19,7	0,8

23-кестеде көрсетілгендей, Газель-фирмалардың ең көп саны көтерме және бөлшек саудада, құрылыс және құрылыс материалдарын өндіруде шоғырланған, ол тиісінше 42,3 және 20,7 % құрады.

Осы тұжырымдаманың арифметикалық әрекеттері мен авторлары нарықтың қосымша қатысушыларының рөлін қарау есебінен бес күш моделін кеңейтеді, қосымша қатысушылар – түпкі тұтынушылар негізгі өнімге, тауарларға немесе қызметтерге қосымша комплементарлық сатып алатын өнім беруші компаниялар.

Колибри әсері бұл жанжалдағы ақпарат жеке сипатқа ие болғандықтан, сонымен қатар, тараптардың бір-біріне субъективті қарым-қатынасын арттырумен, қабылдаудың субъективтілігі күшейе түседі, жанжалды жағдайды қабылдаудың толық бұрмалау деңгейі қоғаммен айтарлықтай ерекшеленуі мүмкін:

1) болмашы ауытқулар болу – жылдам жанжал;

2) бастапқыда елеулі ауытқулар болуы – қатысушылардың үлкен шеңбері бар ұзаққа созылған терең қақтығыстар.

Табысты ұлғайту мақсатында комплементарлы тауарларды өндірушілермен ынтымақтастықты қарастыра отырып, ақырында олардың бәсекелестерге айналуы мүмкін екендігін, толықтырушы тауарларды өндірушілермен қарым-қатынасты айқындайтын факторлардан төмен екенін ескеру қажет.

3. Егер сатып алушылар немесе жеткізушілер үшін толықтырушы тауарлардың бір өндірушісінен екіншісіне ауысу құны бір бәсекелестен екіншісіне ауысу құнына пропорционалды болса, комплементарлық тауарларды өндірушілер бәсекелестерге көшуі мүмкін жағдайларда өз желісін жұлуға неғұрлым бейім болса, толықтырушы тауарларды өндірушілерде өз шарттарына төтеп беру мүмкіндігі көбірек болса, егер сатып алушылар немесе жеткізушілер үшін толықтырушы тауарлардың бір өндірушісінен екіншісіне ауысу құны бір бәсекелестен екіншісіне ауысу құнына пропорционалды болса.

Егер тұтынушылар тауарларды олардың қатысуынсыз сатып алу және пайдалану мүмкіндігіне ие болса, комплементарлық тауарларды өндірушілердің әсері аз болады. Мұндай өндірушілер өткізу немесе жабдықтау нарығы үшін күресуде үлкен рөл атқарған сайын, соғұрлым көп билік, өзара толықтырушы тауарларды өндірушілердің, егер олардың бәсекелестерге кетумен қорқытуға негіздері бар болса, билікте үлкен рөл атқарады.

Егер «пирогтың» мөлшері жылдам өссе, бұл тұжырымдама Пенсильвания штаты университеті жанындағы Warton бизнес мектебінің А. Бранденбургер және Б. Нейлбафф жасаған.

Басты компаниялар мен ең төменгі қатынастар, ғалымдар маркетингтер М. Трейси мен Ф. Вирсема стратегиялық жоспарлауды үш құндылық критерийлерінің біріне бағыттауды ұсынады:

1. операциялық қызметтің икемділігі – Operational Excellence;

2. клиенттермен сенімді қарым-қатынас – customer Intimacy;

3. өнімнің артықшылығы – Product Leadership.

Операциялық қызметтің өте өткір икемділігі саладағы үздік бағаларды қамтамасыз етуі тиіс, осылайша, бизнес-процестерді оңтайландырудың негізгі міндеті – тиімді әрекеттің коэффициентін ұлғайту және тұтынушылар үшін құнды төмендету, бұл жағдайда пайда бағаның өсуі есебінен емес, шығындарды азайту есебінен түсуі тиіс.

Кенеттен өсудің екінші маңызды көзі – клиенттік қатынастарды басқару, клиенттермен сенімді қарым-қатынас жасауға ұмтылатын компаниялар өз өнімдерін нарық сегменттерінің қажеттіліктеріне бейімдейді, олардың бәсекеге қабілеттілігі өте төмен және жоғары бағаларға қарағанда, жоғары қызмет көрсетуде және қажеттіліктерді қанағаттандыруда тез сақталып қалады. Бұл аспектіні керемет қарастыра отырып, сарапшылар: customer intimacy критерийлерін реттей отырып, компаниялар төмен шығындар есебінен емес, жоғары баға есебінен пайда ала алады. Әрине, егер алғашқы екі критерий М. Портердің туыстық стратегияларына ұқсас болса, онда үшіншісін инновациялық деп атауға болады, ақырында, өнімнің артықшылық стратегиясын басшылыққа алатын компаниялар үнемі және тез енгізуге баса назар аударады.

Саланың жарқын технологиялары мен либералды белсенді көшбасшылары бірден бірнеше жаңа инновациялық өнімдерді ұсынады және бәсекелестерді үнемі өз артынан ашулауға мәжбүр етеді. Стратегияны таңдау мақсатты сегментпен анықталады, қызмет көрсетуді таңдау, шын мәнінде, стратегияны таңдауға тең, ал стратегияны таңдау – қызмет көрсету нарығын таңдау деп санайды.

Экономикалық, қаржы, фискалдық және кедендік саясат, мемлекеттік бюджет, мемлекетаралық қатынастар мен халықаралық ынтымақтастық, шетелдік инвестицияларды тарту және инвестициялық ахуалды жақсарту мәселелеріне жетекшілік ететін болады.

Авангардтық тұжырымдамалар, 80-ші жылдары М. Трейси MIT Sloan School of Management бизнес мектебінде менеджмент профессоры болды, 90-шы жылдары Treasu&Co агенттігін құрып, кеңес беру қызметімен айналысты. Ал кейіннен консалтингтік компания корпоративтік даму мен инновациялар мәселелерінде танылған сарапшы болып табылады.

Гарвард бизнес мектебінің дивизионалды докторы Ф. Вирсема 1995 жылдан бастап Strategy Group жеке кеңес беру компаниясын басқаратыны дәлелденген, халықаралық компанияларды клиенттермен өз қарым-қатынасын жоғалтуға шақыратын тәжірибелі стратег және танымал маркетингтік басылымдардың авторы ретінде белгілі. Сондай-ақ оның қарауында елдің қорғаныс өнеркәсібін дамыту және қорғаныс, құқықтық тәртіпті қамтамасыз ету, мұнай-газ секторын дамыту, мемлекеттік активтерді басқару, ғарыш қызметі, туризм, байланыс, сандық экономиканы дамыту және мемлекеттік органдардың әкімшілік реформасын іске асыру теориялық тұрғыдан күрделі болып қалуда.

Премьер-Министрдің бірінші орынбасары қаржы секторы, макроэкономикалық, бюджеттік, салық және кеден саясаты, сауда, шағын және орта бизнесті дамыту үшін жауап беретін болады, мемлекеттік-жеке меншік әріптестікті дамыту, табиғи монополияларды реттеу, тарифтік саясат, жобалық басқару және бизнесмендер үшін әкімшілік кедергілерді төмендету мәселелерін бақылайтын болады.

Білім және ғылым, денсаулық сақтау, әлеуметтік саясат, жұмыспен қамту, жастар және отбасы саясатын бақылау вице-премьерге жүктелген, конфессияаралық және этносаралық келісім, мемлекеттік тілді, мәдениет пен спортты дамыту, демографиялық, ақпараттық саясат және Қазақстанның брендин әлемдік аренада ілгерілету мәселелерімен айналысатын болады.

Вице-премьер экономика мен өңірлік саясатты жедел басқаруға, көлік инфрақұрылымы мен логистиканы дамытуға, ТКШ салу мен жаңғыртуға, жаңартылатын энергия көздерінің энергия тиімділігін арттыруға, көмір және атом өнеркәсібі мен ядролық энергетикаға назар аударады.

Елдің өнеркәсіптік дамуы, инновация, энергетика, жер қойнауын пайдалану, алтын өндіру саласы, мемлекеттік сатып алу кезінде қазақстандық қамту үлесін арттыру, агроөнеркәсіптік кешен, жер

қатынастары мәселелері, төтенше жағдайлардың салдарын жою, арнайы экономикалық және индустриялық аймақтарды дамыту және т. б. үшін өткір жауапкершілік.

Премьер-Министр кеңсесінің күрт басшысы өз лауазымы үшін стандартты міндеттерді атқаратын болады, яғни премьер-министр мен үкіметтің қызметін ақпараттық-талдау, құқықтық, ұйымдастыру, хаттамалық, құжаттамалық, материалдық-техникалық және өзге де қамтамасыз ету мәселелерімен айналысады.

Батыс елдерде ресурстарды жоспарлау және басқару жүйелері кең қолданылады: MRP (Material Requirements Planning – материал ресурстарына қажеттікті жоспарлау); MRP II (Manufacturing Resource Planning – өндіріс ресурстарын жоспарлау); CSRP (Customer Synchronize Resource Planning – ресурстарды тұтынушылармен үйлестіріп жоспарлау); CRP (Capacity Requirements Planning – өндірістік қуатқа қажеттікті жоспарлау); SIC (Statistical Inventory Control – запастарды статистикалық басқару); MPS (Master Production Schedule – көлемдік-календарлық жоспарлау). Бұл жүйелердің ерекшелігі – оларды стандарт деңгейіне жеткізіп, ЭЕМ-да өңдейтін бағдарламамен қамтылған.

Екі кең тараған жүйелер – MRP мен CSRP. Олардың басты мақсаты:

- тапсырыс портфелі өзгерген жағдайда кәсіпорынның өндірістік бағдарламасына тез түзетулер енгізу;

- әр тапсырысты ескеріп өндірістік қуатты жүктеуін оптимизациялау;

- барлық өндіріс бөлімшелеріне тапсырысты орындау мерзімін белгілеу;

- заделды толтыру жоспарын және материалдық-техникалық ресурстарға тапсырыс мерзімін септеу;

- тапсырысты орындауының қаржы нәтижелерін бағалау;

Тағы бір ерекшелігі – бұл жүйелер стратегиялық, тактикалық және оперативтік-календарлық жоспарлардың симбиозы болып келеді.

Фирмаларды таргеттеу, сондай-ақ оның міндеттеріне орталық және жергілікті атқарушы билік органдары арасындағы үйлестіру, мемлекеттік құпияларды қорғау, елдің ақпараттық қауіпсіздігін іске асыру кіреді.

Практикалық тапсырмалар

1 тапсырма. Өндірістік менеджменттегі кәсіпорындағы адам әлеуетінің рөлі туралы эссе жазыңыз.

2 тапсырма. Жетілу деңгейіне байланысты адам әлеуетінің экономикалық тиімділігін анықтау.

Бақылау сұрақтары

1. Адам әлеуетінің сапасын арттыру үшін көшбасшылық стилі қалай қолданылады?

2. Кемелдік деңгейіне байланысты адам әлеуетінің тиімділігін қалай сипаттауға болады?

3. Ұжымшылдық және индивидуализм индекстерін атаңыз?

4. Синхронды тәсіл қалай жүргізіледі?

5. Құндылықтар жүйесіндегі айырмашылықтары қандай?

6. Моббинг және ротациялық бағдарламаларды атаңыз?

7. Еңбекті ынталандыру түрлері қандай?

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Адамецки К. О науке организации./К. Адамецки. – М.: Экономика, 1972. – 124 с.

2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2006. – 544 с.

3. Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнёрства [Электронная версия]. – Режим доступа: wbase.duma.gov.ru:8080/law?d&nd=981605628&mark=r981605004.

4. Бахур А. Б. Особенности национального менеджмента./А.Б. Бахур. //Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №5. – с.16.

5. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента./Р.Н. Ботавина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 250 с.

6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента./К. Боумэн. – М.: Банки и биржи, 2007. – 175 с.

7. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.

8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. /О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2008. – 296 с.

9. Гайдар Е.Т. Власть и собственность: Смуты и институты. Государство и эволюция./Е.Т. Гайдар. – СПб.: Норма, 2009. – 214 с.

10. Гриффин Р. Менеджмент. 12 басылым./Р. Гриффин. - Алматы. Ұлттық аударма бюросы. Қоғамдық Қоры, - 2018, - 768 бет.

11. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд.: пер. с англ. А.Л. Серова. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2010. – 800 с.

12. Денисов В.М. Гражданское общество, государство и менеджмент./В.М. Денисов. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – с. 34

13. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика./П. Дойль. – СПб.: Питер, 2009. – 560 с.

14. Имаи М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний./М. Имаи. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 313 с.

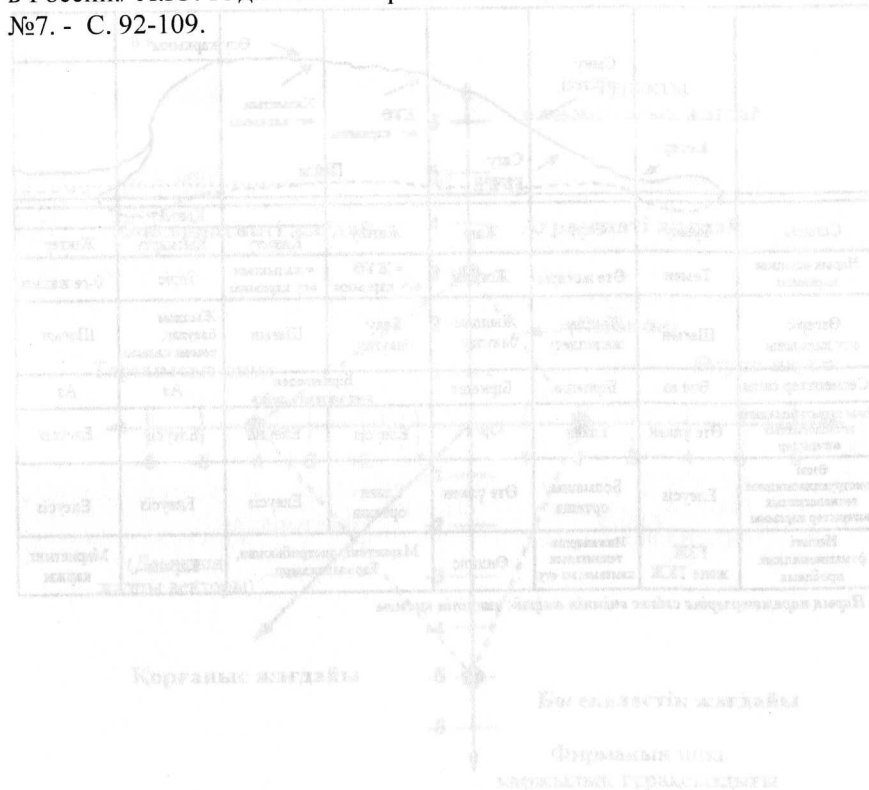
15. Качество в XXI веке. Роль качества продукции в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития: пер. с англ. С.В. Аманов. Под ред. Т. де Конта, Е. Кондо, Г. Ватеона – М.: Стандарты и качество, 2005. – 169 с.

16. Коротков Э.М. Концепция менеджмента./Э.М. Коротков. – М.: Инфра-М, 1999. – 268 с.

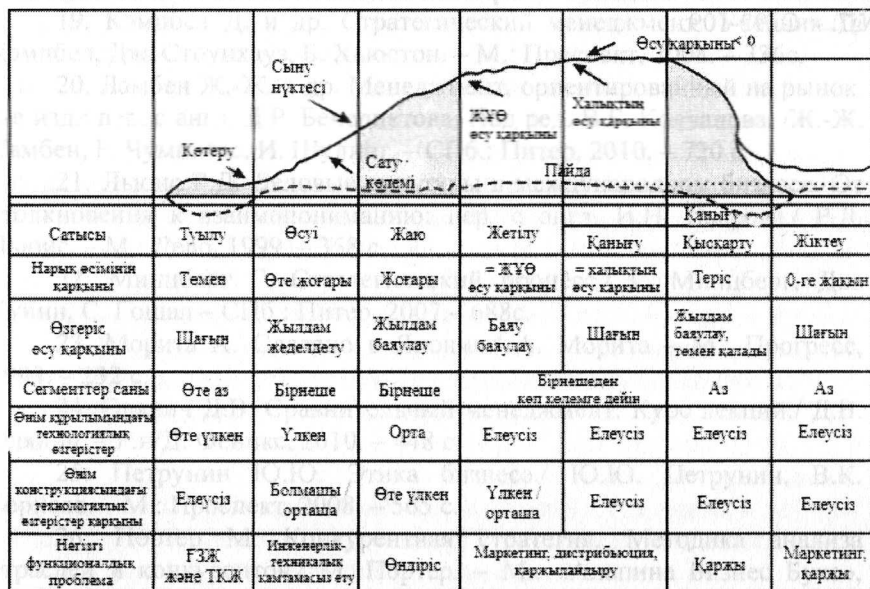
17. Коэн А. Курс МВА по менеджменту: пер. с англ. Б.Я. Белкина./А. Коэн. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 507 с.
18. Хусаинов Х.Х. и др. Менеджмент./ Х.Х. Хусаинов, О.И. Лыгина, Г. Т. Кунуркульжаева, Б.М. Хусаинов. - Актобе.: РИО Университет им. С. Баишева. - 2018. - 305 с.
19. Кэмпбел Д. и др. Стратегический менеджмент: Учебник./Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхауз, Б. Хьюстон. - М.: Проспект, 2008. - 336с.
20. Ламбен Ж.-Ж. и др. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд.: пер. с англ. Д.Р. Бенедиктова. Под ред. В.Б. Колчанова. /Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. - СПб.: Питер, 2010. - 720 с.
21. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ. И.Н. Лаврова./ Р.Д. Льюис. - М.: Дело, 1999. - 358 с.
22. Минцберг Г. Стратегический процесс./ Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал - СПб.: Питер, 2007.- 688с.
23. Морита А. Сделано в Японии./ А. Морита - М.: Прогресс, 1993. - 232 с.
24. Олянич Д.В. Сравнительный менеджмент. Курс лекций./ Д.В. Олянич. - Р.н/Д: Феникс, 2010. - 448 с.
25. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса./ Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов. - М.: Проспект, 2008. - 565 с.
26. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов./ М. Портер. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007. - 178 с.
27. Рыгалин Д.В. Кластерный подход в развитии инновационной деятельности: монография./ Д.В. Рыгалин. - М.: МИЭТ, 2005. - 358 с.
28. Собел М. Краткий курс МВА./ М. Собел - М.: ЭКСМО, 2004. - 400 с.
29. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. Г.Г. Румянцева. - М.: Финансы и статистика, 2001. - 367 с.
30. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. Ш.К. Фомин./Д. Хан - М.: Финансы и статистика, 1997. - 268 с.
31. Хусаинов Б. М. Основы менеджмента./ Б.М. Хусаинов, З.И. Шналиева. - Уральск.: РИО ЗКАТУ им. Жангир хана, 2012. - 106 с.
32. Хусаинов Б.М. Корпоративный менеджмент / Б.М. Хусаинов, Г.К. Молдашев, З.И. Шналиева. - Уральск.: РИО ЗКАТУ им. Жангир хана, 2013. - 133 с.

33. Хусаинов Б.М. Проектный менеджмент / Б.М. Хусаинов, Г.К. Молдашев, З.И. Шналиева. - Уральск.: РИО ЗКАТУ им. Жангир хана, 2014. - 142 с.

34. Юданов А.Ю. Носители предпринимательства: фирмы-газели в России./ А.Ю. Юданов.// Вопросы экономической политики. - 2010. - №7. - С. 92-109.



Нарық параметрлеріне қатысты өнімнің өмірлік циклінің қисығы



Нарық параметрлеріне сәйкес өнімнің өмірлік циклінің қисығы

27. Рыгалов Д.В. Кластерный подход в развитии инновационной деятельности: монография / Д.В. Рыгалов. – М.: МНЭП, 2005. – 158 с.

28. Собел М. Краткий курс MBA / М. Собел – М.: ЭКСМО, 2004. – 400 с.

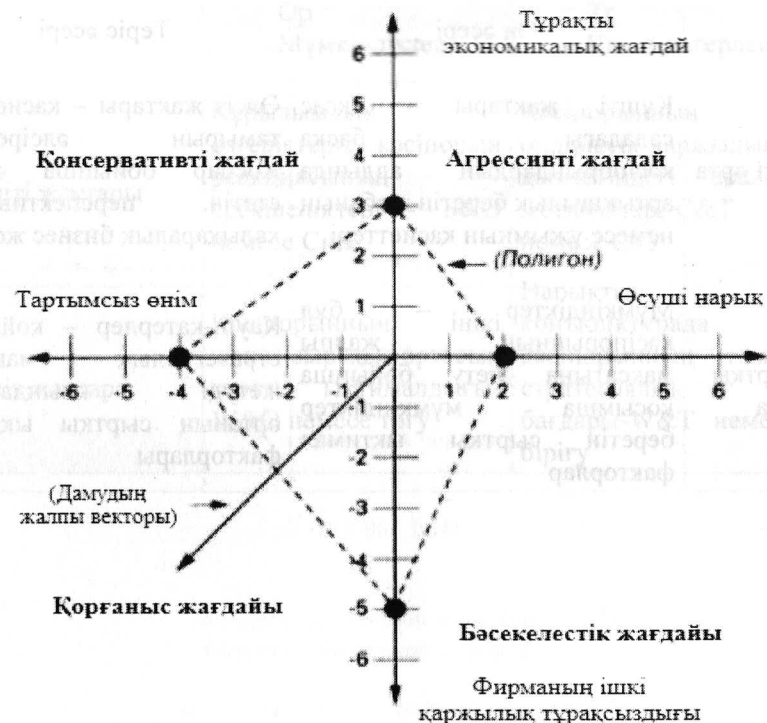
29. Фольм Г. Х.Н. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. Г.Г. Румянцева. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 367 с.

30. Хан Д. Планирование и контроль: концепции контроллинга: пер. с нем. Ш.К. Фомина, Д. Хан – М.: Финансы и статистика, 1997. – 248 с.

31. Уртақов Б. М. Основы менеджмента / Б.М. Уртақов, З.И. Уртақова. – Уралск.: РИО ЖАТУ им. Жантұр хана, 2012. – 106 с.

32. Хусанов Б.М. Организационный менеджмент / Б.М. Хусанов, Г.И. Молдағали, З.И. Уртақова. – Уралск.: РИО ЖАТУ им. Жантұр хана, 2013. – 113 с.

SPACE матрица полигоны



Кәсіпорын менеджментінің ішкі және сыртқы ортасы

	Оң әсері	Теріс әсері
Ішкі орта	Күшті жақтары - ұқсас саладағы басқа кәсіпорындардың алдында артықшылық беретін немесе ұжымның қасиеттері	Әлсіз жақтары – қасиеттері, тамырын әлсірететін, жоспар бойынша әрекет ететін, перспективадағы халықаралық бизнес жоба
Сыртқы орта	Мүмкіндіктер – бұл кәсіпорынның жалпы мақсатына жету бойынша қосымша мүмкіндіктер беретін сыртқы ықтимал факторлар	Қауіп-қатерлер – қойылған стратегиялық мақсатқа жетуді қиындататын ортаның сыртқы ықтимал факторлары

Кәсіпорында SWOT талдау мониторингі

	Ор Мүмкіндіктер	Тр Қауіп-қатерлер
St Күшті жақтары	Құрылымдық өзгерістерге кәсіпорын реакциясының ерекшеліктері - S&O немесе СиВ	Кәсіпорынның өндірістік-қаржылық қызметіндегі аралық жетістіктері-С&Т немесе СиУ
We Әлсіз жақтары	Кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасын зерттеу ықтималдығы- W&O немесе төгу	Нарықтық конъюнктурада кәсіпорынның төмен стратегиялық бағдары-W&T немесе бірігу

Хусаинов Берик Мерғалиев,
ауыл шаруа ғыл. канд., доцент
Ханатов Талғат Сансызбаевич,
экон. ғыл. магистрі

Өндірістік менеджмент

Оқу құралы

*Басты редактор: Клышбаева Н.С.
Шығарушы редактор: Укенова Л.Н.
Дизайн: Карпун К.К.
Беттеу: Бексейтова Ж.Е.*

Н1.2;140.М.В.lic

*Дайын түпнұсқаның сапасына
толық сәйкестікте басылды*

Басылуға 28.08.2020 қол қойылды.
Пішімі 60x84 1/16. Көлемі 10 б.т.
Таралымы 500 дана.

ЖШС «Альманахъ» баспа үйі»
Алматы қ., Алатау ы/ауд., Наурыз к-сі, 74-а үйі
e-mail: almanah_id@mail.ru

«Нур-Принт» баспаханасы
Тел: 8 (727) 308-25-46, 298-64-02
e-mail: nur-print@mail.ru
www.nur-print.kz