

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

**ТОРАЙҒЫРОВ
УНИВЕРСИТЕТІНІҢ
ХАБАРШЫСЫ**

Экономикалық сериясы

1997 жылдан бастап шығады



**ВЕСТНИК
ТОРАЙҒЫРОВ
УНИВЕРСИТЕТА**

Экономическая серия

Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 3 (2022)

Павлодар

**НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета**

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/MCVJ6779>

Бас редакторы – главный редактор
Нургалиева А. А.
к.э.н., ассоц. профессор

Заместитель главного редактора
Ответственный секретарь

Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Шеримова Н. М., магистр

Редакция алқасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	<i>д.э.н., профессор (Беларусь);</i>
Кунязов Е. К.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алмаз Толымбек,	<i>доктор PhD, профессор (США);</i>
Мукина Г. С.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алтайбаева Ж. К.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Мусина А. Ж.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Титков А. А.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Омарова А. Р.	<i>(технический редактор).</i>

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

***А.К. Бакпаева, М. К. Каримбергенова, Т. Р.Болат**

Торайғыров университеті, Қазақстан Республикасы, Павлодар қ.

ТИІМДІ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕЛЕРІ

Отандық компаниялардың қазіргі заманғы басқару практикасы олардың бәсекеге қабілеттілігі мен тиімділігін арттыру үшін менеджменттің заманауи технологияларын пайдалану қажеттілігін көрсетеді. Сонымен қатар, менеджменттің тиімділігін бағалаудың оңтайлы әдісін таңдау маңызды мәселе болып табылады. Кәсіпорындардың қазіргі тәжірибесінде менеджменттің негізгі технологияларын қолдану әдістері бүгінгі уақытта әлемдік экономикада болып жатқан жаһандық процестердің әсерінен айтарлықтай өзгеруде.

Мақалада отандық кәсіпорындарда қолдануға болатын заманауи менеджмент технологияларын дамыту тенденциялары қарастырылған.

Кілті сөздер: менеджмент; менеджменттің заманауи технологиялары; менеджменттің тиімділігі; ақпараттық-коммуникациялық технологиялар.

Кіріспе

Жаһандану процестері жағдайында дамып келе жатқан қазіргі заманғы экономиканың шаруашылық жүргізу, басқару жағдайларын, қызметкерлер мен жұмыс берушілер арасындағы қатынастарды және әлеуметтік-еңбек қатынастарының құқықтық негізін түбегейлі өзгерткен бірқатар жағдаяттар бар. Барлық осы факторлар арнайы әдебиеттерде жаңа, ақпараттық немесе инновациялық экономика деп аталатын бірқатар құбылыстарды тудырды [1]. Олар өздерінің пайда болуымен капитал қозғалысының жылдамдығы мен арналарын, еңбекті ұйымдастыру нысандарын және тұтастай еңбек нарығын түбегейлі өзгерткен ақпараттық өркениеттің қалыптасуына міндетті. Кез-келген еңбек түрінің маңызды бөлігіне айналған және бизнесте жоғары нәтижелерге қол жеткізуді қамтамасыз ететін зияткерлік еңбектің көлемі мен құндылығы бірнеше есе өсті.

Материалдар мен тәсілдер

Мұның бәрі менеджменттің басқару әдістері мен технологияларын адамға назар аударту қажеттілігін түсінуге ықпал етті. Қазіргі уақытта бұл еңбек пен бизнестің адами ресурстары – адамдар, идеялар, құндылықтар, мәдениет – нарықтағы кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігінің көздері мен факторлары ретінде әрекет етеді. Бұл қатарда адамдар мен олардың білімі, дағдылары, құзыреттілігі экономиканың, өндірістің, бизнестің негізгі (және көп жағдайда таусылмайтын) ресурсы болып табылады. Қазіргі жағдайда технологияның өзі көшбасшылықты қамтамасыз ете алмайды. Ресей экономика ғылымдарының докторы В.А. Спивак атап өткендей, «...тек өзінің шығармашылық әлеуеті мен өзін-өзі дамыту қабілеті бар адам ғана бола алатын неғұрлым қуатты перспективалы және тиімді ресурсты пайдалану талап етіледі» [2].

Әрбір өркениетті елдегі мемлекеттік органдар әлеуметтік-еңбек қатынастарын реттеу мәселелеріне мұқият назар аударады. Атап айтқанда, Грецияда 1988 жылы кәсіпорындар кеңестерін құруды көздейтін заңдар қабылданды, Швейцарияда 1994 жылы жұмысшылардың мемлекеттік емес кәсіпорындарды басқаруға міндетті қатысуы заңнамалық деңгейде енгізілді, Нидерландыда 1996 жылы сәуірде мемлекеттік сектордағы кәсіпорындарда жұмысшылардың өкілдігі туралы заң қабылданды. ГФР мен Францияда әртүрлі меншік нысанындағы кәсіпорындарда әлеуметтік жоспарлар әзірленеді және іске асырылады, олардың нысаналы мақсаты экономикалық қиындықтар кезеңінде теріс салдарларды азайту (қызметкерлер санын қысқарту, ішінара жұмыспен қамтуға көшу және т.б.). Қазіргі уақытта іс жүзінде Еуропаның барлық дамыған елдерінде кәсіпорындардың кеңестері мен комитеттері жұмыс істейді. Ерекше жағдай – Швеция мен Финляндия, онда бизнесті басқару кәсіподақтарға жүктелген.

Әлемдік тәжірибе меншік, еңбек, өндіріс және шаруашылық қайшылықтарының шоғырланған көрінісін компания деңгейінде табатындығын көрсетті. Мұның бәрі әлеуметтік-еңбек қатынастарының ұйымдары мен субъектілерінің, меншік иелерінің, менеджерлердің және жұмысшылардың мақсаттарының, құндылықтарының, мүдделерінің түбегейлі сәйкес келмеуіне байланысты. Қарама-қайшылықтар, оларды елеуі немесе оңтайлы емес шешу құралдарын таңдау бүкіл салаларды, аймақтарды қамтуы ықтималды және нәтижесінде әлеуметтік жарылысқа әкелуі мүмкін. Осыған байланысты көптеген мемлекеттерде қарама-қайшылықтарды шешудің теориялық және практикалық тұжырымдамаларын, идеялары мен технологияларын іздеу қарқынды жүргізілуде. Негізгі бағыт ретінде жалдамалы жұмысшыларды кәсіпорындарды басқаруға тарту ерекшеленді,

бұл әлеуметтік-еңбек қатынастарына әртүрлі қатысушылардың мақсаттарын біріктіруге ықпал етуі керек. Бұл бірқатар тұжырымдамаларда көрініс табатын өндірісті басқаруда демократияландыру мүмкіндігі мен қажеттілігін білдіреді: еңбекті байыту, еңбекті ізгілендіру, ұйымдастырушылықты дамыту, басқаруға қатысу және т.б.

Нәтижелер және талқылау

Өндірісті басқаруға жалдамалы қызметкерлерді тартуға тікелей бағытталған тұжырымдамалар мен тәсілдер әзірленді. Олар әртүрлі терминологиялық базаға сүйенеді: «қатысу», «серіктестік», «әлеуметтік әріптестік», «әлеуметтік диалог», «қатысу экономикасы», «партиципативтік басқару».

Қызметкерлердің кәсіпорынды басқаруға қатысуы, бір жағынан, қызметкерлердің құқықтарын сәтті қорғаудың тәсілі, екінші жағынан, қызметкерлердің кәсіби және жеке әлеуетін барынша толық пайдалану арқылы өндіріс тиімділігін арттыру құралы болып табылады.

Бұл міндеттер персоналды басқару – менеджмент және басқарудың партиципативтік моделі деп аталатын шеңберінде іске асырылады. Ол ең алдымен жұмысшыларды өндірісті басқаруға тартуға негізделген. Әр түрлі экономикалық дамыған елдердің компанияларындағы қатысу менеджментінің тәжірибесін жалпылау қызметкерлерді басқару жүйесіне қосу тереңдігі мен осы процестегі құқықтарының кендігінде ерекшеленетін бірқатар деңгейлерді бөлуге мүмкіндік береді:

- қызметкерлерге еңбек қызметін реттейтін жеке мәселелер бойынша шешім қабылдауға мүмкіндік беретін құқықтар беріледі (еңбек және демалыс режимі, еңбек құралдары, еңбек процестерінің технологиялары және т.б.);

- қызметкерлер (басшының сұрау салуы бойынша) өздерінің еңбек функцияларын іске асыру тәсілдері мен шарттарына қатысты кеңестер бере алады;

- жұмысшылар еңбектің сапалық және сандық көрсеткіштерін бақылауға құқылы және түпкілікті нәтижеге жауап береді;

- қызметкерлер ұйымдастыру нысандарын, өз еңбегінің әдістерін жетілдіру бойынша ұсыныстар енгізу жолымен басқаруға белсенді қатысады, рационализаторлық ұсыныстар береді және т.б.;

- қызметкерлер бірлескен еңбек қызметін жүргізгісі келетін кәсіпорын мүшелерінен немесе фирмадан тыс адамдардан жұмыс топтарын құруға құқылы (осы қызметтің сандық және сапалық нәтижелері үшін толық жауапкершілікпен).

Тұтастай алғанда, тәжірибе көрсеткендей, жұмыс орнында уақыт өткізіп қана қоймай, кәсіпорынның жұмыс істеуі туралы белгілі бір шешімдер

қабылдаған кезде дауыс беру құқығы бар, қызметінің өзекті мәселелері туралы ақпаратқа ие және өзінің жалақысы мен сыйлықақысының компания жұмысының сәттілігіне тәуелділігін түсінетін қызметкер, тұтастай алғанда, бұндай мүмкіндіктерсіз қызметкерге қарағанда әлдеқайда тиімді жұмыс істейді. Осыған байланысты басқарудағы партисипативтік тәсіл, бір жағынан – персоналды жеке және ұжымдық ынталандырудың тиімді құралы, екінші жағынан – кадр әлеуетін неғұрлым толық пайдалану тәсілі, үшінші жағынан – кадр құрамын тұрақтандыру, неғұрлым құнды қызметкерлерді сақтау әдісі болып табылады. Сонымен, бұл компанияның бәсекелестік артықшылықтарын арттырудың тағы бір тиімді әдісі.

Жоғарыда айтылғандай, әлемде ғылыми білімнің де, өндірістік демократияның әртүрлі формаларын практикалық қолданудың да айтарлықтай тәжірибелері жинақталған. Бұл тәжірибелерді келесідей жіктеуге болады:

- менеджментке жұмысшылардың қатысу деңгейінің критеріесі бойынша олар кәсіпорын шеңберімен шектелген өндірістік демократияны және аймақтың саласын немесе экономикасын қамтитын экономикалық демократияны ажыратады;

- қатысу формасы бойынша тікелей және жанама басқару демократиясын ажыратады. Тікелей басқару – принцип негізінде: бір адам – бір дауыс; жанама сайланған өкілдер арқылы;

- жұмысшылардың өндірісті басқаруға қатысу дәрежесінің критеріесі бойынша өндірістік демократияның негізгі формалары бөлінеді – қатысу, бірлесіп басқару, жұмыс бақылауы және өзін-өзі басқару [3].

Қазіргі заманғы менеджменттің әлемдік тәжірибесінде матрицалық құрылымдардың элементтері қолданылады. Мысалы, әлемдегі төртінші ірі жартылай өткізгіш құрылғылар өндірісі бойынша американдық Texas Instrument компаниясында өндіріс, қаржы, инжиниринг, кадрлар бөлімдерінің менеджерлері мен басшыларынан құралған жоғарғы деңгейдегі стратегиялық басқару командасы бар. Оның міндеті стратегияларды өзірлеу және ірі жобаларды қарастыру. Иерархия бойынша төменде нақты бағыттар бойынша тактикалық басқару деңгейінің командалары орналасқан (іс-қимылдарды түзету, сапаны жақсарту және т.б.). Содан кейін өндірістік бригадалар орналасқан.

Кәсіпорын деңгейінде әлеуметтік диалогты ұйымдастырудың тағы бір нұсқасы – жұмыс істеп тұрған басқару органдарына еңбек ұжымдарының өкілдерін енгізу. Мысалы, Норвегияда 50-ден астам адам жұмыс істейтін фирмалардың басқармаларында орындардың кемінде үштен бірі жұмысшылар өкілдері үшін бөлінеді. Германияда жалданып

жұмыс істейтіндердің тау-кен, металлургия және болат құю өнеркәсібі кәсіпорындарын басқаруға қатысуы туралы Заңмен кәсіпорындардағы бақылау кеңестеріне жұмыс берушілердің өкілдері де, жалданып жұмыс істейтіндер де (тепе-тендік негізде) кіреді. Сондай-ақ, олар, әдетте, кадрлық және әлеуметтік мәселелермен айналысатын басқарма мүшесі – еңбек жөніндегі директорды сайлайды [5].

Францияда бизнесті басқаруға еңбекке қатысудың тағы бір түрі бар – бұл еңбек жағдайларын жақсарту жолдарын зерттеу. Мұндай зерттеулер ерікті негізде үйірмелер құру арқылы жүзеге асырылады, олардың құрамына өндірістік операцияның бастығы (цех шебері), еңбекті қорғау мәселелерімен айналысатын бөлімдердің мүшелері және медицина қызметкері кірді.

Швецияда, Австрияда, Данияда, Люксембургте компаниялардың директорлар Кеңесінде қызметкерлердің міндетті қатысуын қарастыратын заңдар бар. Бұл ретте бірқатар елдерде (Австрия, Швеция және т.б.) жалдамалы жұмыскерлердің кәсіпорынды басқаруға қатысу құқығы ағымдағы өндірістік мәселелерді шешуді ғана емес, сондай-ақ пайданы және кәсіпорынның меншік бөлігіне құқықтарды бөлуді де қамтиды [6].

Ұлыбританияда қызметкерлердің кәсіпорындарды басқаруға қатысуы заңды түрде қамтамасыз етілмеген. Британ үкіметі дәстүрлі түрде жұмысшылардың кәсіпорындарды басқаруға қатысу мәселелеріне мемлекеттің кез-келген араласуына қарсы. Іс жүзінде мұндай формалар пайда болады, бірақ өте ерекше түрде. Британдық еңбек сарапшылары, сайланбалы органдардың мүшелері, кәсіпорындар кеңестері сияқты, әкімшілікпен ынтымақтастыққа жеткілікті мүдделі емес және оған жұмысшылардың жекелеген санаттарының пікірлерін жеткізуге ынталы емес деп санайды. Осыған байланысты қысқа мерзімді кездесулерге артықшылық беріледі, оған басшылықтың өкілдері мен қаралатын мәселелерге көбірек көңіл бөлетін қызметкерлер шақырылады.

Қазіргі уақытта Батыс Еуропа және Жапон компаниялары басқаруда орталықсыздандыру принциптерін қолдануда американдық фирмаларға тән көптеген белгілерге ие болды. Бұл ғылыми-техникалық революцияның әсерінен өндірісті шоғырландыру және орталықтандыру процестерінің күшеюімен және әлемдік нарықта бәсекелестіктің шиеленісуімен байланысты.

Көптеген батыс еуропалық компаниялар басқаруды қайта құрды және басқарудың ұйымдық құрылымын құруда американдық тәжірибені қолданды. Батыс еуропалық және жапондық фирмалардың өндірістің тар мамандануынан кетуі және олардың жоғары әртараптандырылған кешендерге айналуы үлкен маңызға ие. Бұл басқару құрылымында көрініс

тапты, өйткені компаниялар аясында әр түрлі әртараптандырылған өнімдер мен қызмет салалары бойынша өндірістік бөлімшелер немесе бөлімшелер топтары құрылды.

Жапондық компаниялар басқарудың стилі мен әдістерін жетілдіруге үлкен мән береді. Олар әдетте американдық және Батыс еуропалықтарға қарағанда орталықтандырылған. Алайда, жоғары орталықтандыру аясында келісу, іс-әрекеттерді үйлестіру, оларды мұқият алдын-ала талқылап, орындау буынымен мақұлдағаннан кейін шешімдер әзірлеу және қабылдау принциптері кең таралған.

Көптеген сарапшылар топтық шешім қабылдауға негізделген жапондық басқару стилі тиімдірек деп санайды:

- менеджменттің орта буынының шешім жобаларын тек басшылармен ғана емес, сонымен қатар тиісті бөлімшелердің қызметкерлерімен келісу және талқылау арқылы шешім қабылдауға қатысуы;

- шешім қабылдауда бірауыздылық қағидатын сақтау;

- қызметкердің міндеттерін анықтайтын нақты лауазымдық нұсқаулықтардың болмауы; әр қызметкердің жұмысының мазмұны үнемі өзгеріп отыруы мүмкін және олар өз құзыреті шегінде кез-келген жұмысты орындай алуы керек;

- негізінен қызметкерлерді өмір бойы жалдауды, қызмет бойынша жоғарылатуды және еңбек сінірген жылдары үшін жалақыны көтеруді, қарттық пен сырқат бойынша әлеуметтік қамтамасыз етуді көздейтін персоналды басқарудың ерекше жүйесін пайдалану;

- менеджмент өнерін, оның ішінде өнімнің сапасын, маркетингтік қызметтің тиімділігін үнемі жетілдіріп отыру; өндірістік процестің барысын бақылау.

Қорытынды

Осылайша, әлемдік практикада тиімді басқарудың мынадай ерекшеліктері қабылданды: жігерлі және жылдам іс-қимылға бағдарлану; тұтынушымен тұрақты байланыс; адамдарға олардың іскерлігін көтермелейтін белгілі бір автономия беру; Еңбек өнімділігі мен өндіріс тиімділігін арттырудың басты көзі ретінде адамға бағдарлану; саны аз, бірақ біліктілігі жоғары қызметкерлер штатының болуы.

Кәсіпорындардың қазіргі тәжірибесінде менеджменттің негізгі технологияларын қолдану әдістері бүгінгі уақытта әлемдік экономикада болып жатқан жаһандық процестердің әсерінен айтарлықтай өзгеруде.

ПАДАЛАНҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1 **Бойко, И. В.** Инновационная экономика: мировой опыт и Россия // ЭКО. – 2002. – №11. – С. 170-178; Инновационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. – СПб. : Питер, 2002. – С. 216.

2 **Спивак, В. А.** Организационное поведение и управление персоналом. – СПб. : Питер, 2000. – С. 34.

3 **Бунтовский, С. Ю.** Развитие производственной демократии в контексте современного менеджмента // Научный журнал КубГАУ. – 2015. – № 112 (08).

4 **Владими́рова, И. Г.** Международный менеджмент. – М., 2013. – С. 298.

5 **Рудык, Э. Н.** Производственная демократия (западный опыт и возможности его использования в России) // Человек в социально-экономической системе : материалы междунар. симп. – М. : ИЭ РАН – 1992. – С. 245–246.

6 **Трофимова, Л. А., Трофимов, В. В.** Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 101.

REFERENCES

1 **Boyko, I. V.** Innovative economy: world experience and Russia // ECO. – 2002. – No. 11. – P. 170–178; Innovative technologies in business / ed. M. Zheleny. - St. Petersburg. : Peter, 2002. – P. 216.

2 **Spivak, V. A.** Organizational behavior and personnel management. – St. Petersburg. : Peter, 2000. – P. 34.

3 **Buntovsky, S. Yu.** Development of industrial democracy in the context of modern management // Scientific journal of KubSAU. – 2015. – No. 112 (08).

4 **Vladimirova, I. G.** International management. – M., 2013. – P. 298.

5 **Rudyk, E. N.** Production democracy (western experience and the possibilities of its use in Russia) // Man in the socio-economic system: materials of the international. symp. – Moscow. : IE RAN. – 1992. – P. 245–246.

6 **Trofimova, L. A., Trofimov, V. V.** Management decision-making methods : study guide / L. A. Trofimova, V. V. Trofimov. – St. Petersburg. : Publishing House of St. Petersburg State University of Economics, 2012. – P. 101.

Материал баспаға 21.09.22 түсті.

**А.К. Бакпаева, М. К. Каримбергенова, Т. Р. Болат*

Торайгыров университет, Республика Казахстан, г. Павлодар

Материал поступил в редакцию 21.09.22.

МИРОВОЙ ОПЫТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Современная практика управления отечественными компаниями показывает необходимость использования современных технологий управления для повышения их конкурентоспособности и эффективности. Кроме того, важно выбрать оптимальный метод оценки эффективности управления. Методы применения базовых управленческих технологий в современной практике предприятий существенно меняются под влиянием глобальных процессов, происходящих сегодня в мировой экономике.

В статье рассмотрены тенденции развития современных управленческих технологий, которые можно использовать на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: управление; современные технологии управления; эффективность управления; информационные и коммуникационные технологии.

** A.K. Bakpayeva, M.K. Karimbergenova, T.R. Bolat*

Toraighyrov University, Republic of Kazakhstan, Pavlodar

Material received on 21.09.22

WORLD EXPERIENCE OF EFFICIENT MANAGEMENT

The modern practice of managing domestic companies shows the need to use modern management technologies to increase their competitiveness and efficiency. In addition, it is important to choose the optimal method for assessing management effectiveness. The methods of applying basic management technologies in the modern practice of enterprises are changing significantly under the influence of global processes taking place today in the world economy.

The article discusses the development trends of modern management technologies that can be used in domestic enterprises.

Key words: management, modern management technologies, management efficiency, information and communication technologies.

Теруге 21.09.2022 ж. жіберілді. Басуға 30.09.2022 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

1,14 Мб RAM

Шартты баспа табағы 7,59

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген А. К Мыржикова

Корректор: А. Р. Омарова, Т.А. Оразалинова

Тапсырыс № 3972

Сдано в набор 21.09.2022 г. Подписано в печать 30.09.2022 г.

Электронное издание

1,14 Мб RAM

Усл.п.л. 7,25. Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка А.К Мыржикова

Корректор: А. Р. Омарова, Т.А. Оразалинова

Заказ № 3972

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz