**МЕНЕДЖМЕНТ БАСҚАРУ МЕКТЕПТЕРІ**

Кез-келген ғылым тарихи тәжірибені пайдалануға негізделген. Тарих сабақтарын зерттеу ғылымның дамуының ерте кезеңдерінде кездесетін қарама-қайшылықтар мен қателіктерден аулақ болуға мүмкіндік береді.

«Менеджмент ғылымы басқа ғылымдардан өзгеше емес. Кез-келген ғылым сияқты, ол өткенге, бүгінге және болашаққа қызығушылық танытады. Өткенді талдау болашақ дамуды болжау үшін бүгінгі жағдайды жақсы түсінуге мүмкіндік береді. Өткеннің тарихын білу келесі негізгі себептерге байланысты қажет:

* әрқашан қызықты және қажетті;
* өз ойларыңыздың және біліміңіздің жетіспеушілігін толтыруға мүмкіндік береді;
* ғылымның эволюциялық дамуының негізгі кезеңдерін талдауға және оларды жүйелеуге мүмкіндік береді;
* болашақта қателерді қайталамау үшін өткеннен тиісті сабақ алуға мүмкіндік береді»[1].

Өткенді білу және түсіну ғылымның қазіргі жағдайын жақсы түсінуге, сондай-ақ жаңа идеялардың пайда болуына және қалыптасуына ықпал етеді. Басқару ғылымының дамуы жансыз тұжырымдамалар өлгенін, тек қана ең құнды, тәжірибе мен уақыт сынынан өткендер қалатынын куәландырады.

Әлемнің көптеген елдерінің алдыңғы даму тәжірибесі көрсеткендей, тарихқа шақыру қоғам өміріндегі маңызды дағдарыс кезеңдерінде, ағымдағы дағдарыс жағдайынан шығу жолдарын іздестіру кезеңінде жиі орын алды. тарихқа шақыру қоғам өміріндегі маңызды дағдарыс кезеңдерінде, ағымдағы дағдарыс жағдайынан шығу жолдарын іздестіру кезеңінде жиі орын алды.

«1979 ж. КСРО - да басқару жүйесін реформалауға байланысты өткенге деген қызығушылықтың осындай өршуі 80-ші жж. КСРО-да болды. КСРО-да басталған басқару жүйесін қайта құру М. С. Горбачевпен қатар басқару ойының дамуын зерттеуге қызығушылықтың өсуімен қатар жүрді»[2].

Нарық жағдайындағы басқару – «Менеджмент» атауын алды. Менеджменттің айрықша ерекшеліктері фирмаларды нарық қажеттіліктерін қанағаттандыруға, өндіріс тиімділігін тұрақты арттыруға (ең аз шығынмен оңтайлы нәтижелер алу), шешімдер қабылдау бостандығына, стратегиялық мақсаттар мен бағдарламаларды әзірлеуге және нарықтың жағдайына байланысты оларды тұрақты түзетуге бағыттайды.

«Менеджмент - бұл еңбек, интеллект, басқа адамдардың мінез-құлқы мотивтерін пайдалана отырып, қойылған мақсаттарға жету қабілеті. Ірі корпорациялар, банктер ұлы ұлттардың экономикалық және саяси күшінің өзегін құрайды. Оларға үкіметтер тәуелді, олардың көпшілігі өзінің өндірістік, тарату, сервистік, ақпараттық желілерін бүкіл әлем бойынша соза отырып, трансұлттық сипатқа ие»[3]. Демек, менеджерлердің шешімдері мемлекеттік қайраткерлердің шешімдеріне ұқсас миллиондаған адамдардың, мемлекеттердің және тұтас өңірлердің тағдырын анықтай алады.

Алайда, менеджерлердің рөлі олардың тек қана көп деңгейлі және тармақталған корпоративтік басқару құрылымдарында немесе мемлекеттік аппаратта болуымен шектелмейді. «Кемел нарықтық экономикада шағын бизнес де маңызды. Саны бойынша бұл барлық фирмалардың 95% - дан астамы, мәні бойынша бұл тұтынушылардың күнделікті мұқтаждықтарына барынша жақындау және сонымен бірге жаңа енгізілімдер саласындағы техникалық прогресс полигоны»[3]. Халықтың көпшілігі үшін бұл жұмыс. Біздің елімізде өндіріс пен қызмет көрсету саласындағы ұсақ кәсіпорындардың көпшілігі жекешелендірілген және жаңадан құрылған кәсіпкерліктермен қатар шағын бизнеске жатады. Оларды шебер басқару-меңгеру үшін аман қалу, төтеп беру, өсіру дегенді білдіреді. Мұны қалай істеу керек-тиімді менеджмент мәселесі.

"Менеджмент" термині ұйымдардың кез келген түріне қолданылады, бірақ егер сөз кез келген деңгейдегі мемлекеттік органдар туралы болса, онда "мемлекеттік басқару" терминін неғұрлым дұрыс пайдалану керек, ал басқарудың иесіздендірілген жүйесін белгілеу үшін "әкімшілік ету" термині қолданылады.

#

#  *Менеджменттің даму кезеңдері*

# *Басқару ойының эволюциясы*

Бірде-бір ұйым, ешбір компания басшылықсыз табысқа жете алмайды. Дегенмен, менеджмент іс-әрекет ретінде және қазіргі кездегі нысандағы ғылым ретінде дереу пайда болмады.

Тарихқа дейінгі адамдар ұйымдасқан топтармен өмір сүргеннен кейін, оларда басқару қажеттілігі пайда болды.

Алғашқы кезеңде, адамдар топтары кішкентай болған кезде, барлық салаларда басшылықты бір адам - осы топтың көшбасшысы жүзеге асырды. Кейінірек топтар мөлшері өсті және олардың атқарған қызметтері күрделі болды, еңбек бөлу және функциялардың саралануы қажет болды. Бірақ бұл ғасырларға созылды.

«Б. з. б. 3000 – 2000 ж. ж. салынған Мысыр пирамидалары ежелгі Мысыр мәдениетінің ғана емес, сонымен қатар олардың басқару өнерінің жарқын дәлелі болып табылады. Үлкен пирамидалардың құрылысы, ең алдымен, нақты жоспарлауды талап етті. Ежелгі гректер өндіріс процестерін ұйымдастыру мен басқаруға ерекше назар аударды, қызметкерлердің нақты мамандануын қамтамасыз етті.

Сократтың басқару қызметі адам қызметінің ерекше саласы ретінде түсініледі. Оның айтуынша, менеджменттегі ең бастысы - дұрыс адамды дұрыс жерге қою және оған жүктелген міндеттердің орындалуына қол жеткізу.

Мемлекетті басқарудың сызықтық құрылымы Рим империясын басқару жүйесінде көрініс алды. Оның негізгі проблемасы бір-бірінен едәуір алыстатылған барлық бөліктерінен салықтарды жинау болды. Римнен тікелей басқару өте қиын болды. Басқару құрылымын өзгерту Рим империясының күшін нығайтуға мүмкіндік берді.

Басқару тәжірибесінде ежелгі заманда пайда болған және табысты жұмыс істейтін және қазіргі уақытта басқарудың ұтымды құрылымын құру арқасында ұйымдардың мысалдары бар. Олардың қатарына ең қарапайым басқару құрылымы бар Рим Католик шіркеуі жатады: папа, кардинал, архиепископ, епископ және приход дін қызметшісі. Өнеркәсіптік қатынастардағы революция XVIII ғасырдың ортасында басталған өнеркәсіптік төңкеріспен байланысты»[4].

Өнеркәсіптік революциямен басқарудың үш деңгейінің бөлінуі байланысты: жоғарғы, орта және төменгі. Өндірісте көп ұзамай жұмысшылар үшін жек көрген шебер пайда болды.

«Менеджменттің дамуының осы кезеңінде қызметкерлерді қадағалау принципінен ғылыми негізде жұмыс ұйымдастыру принципіне көшу үрдісі байқалды. Өнеркәсіптік революция теориялық зерттеулер мен басқару тәжірибесінің дамуына түрткі болды. Басқару ғылымын қалыптастыруға ағылшын саяси экономистері Уильям Петти, Адам Смит және Давид Рикардо үлкен үлес қосты.

Британдық утопиялық социалист Роберт Оуэннің басқарушылық ой мен басқару тәжірибесін дамытуға қосқан зор үлесін атап өтпеу мүмкін емес. Бұған дейін ол басқа зерттеушілер тек 100 жылдан кейін ғана байқаған өндірістегі адам факторының рөлін байқап, бағалады. Социалистік қоғамда басқару теориясының қалыптасуына К. Маркс пен Ф. Энгельстің еңбектері үлкен әсер етті. Басқарудың табиғаты мен маңызы туралы зерттеулер жүргізбей, олар осы ғылымның қалыптасуына өзінің зерттеу әдістерімен көмектесті. К. Маркс кооперацияның дамуынан еңбекті бөлу қажеттілігін шығарады: капиталист жиі өз фабрикасын өзі басқара алмайды»[5]. Сонымен қатар, бұл қажеттілік жоқ, өйткені қадағалау жұмысы капиталдың иелігінен мүлдем ажыратылған, әрдайым молшылыққа ие болды. Сондықтан бұл жұмысты капиталист орындауы міндетті емес еді. Осылайша, еңбекті бөлу нәтижесі басқарудың оқшаулануы болып табылады, ол кез келген бірлескен еңбектің ерекше функциясы ретінде қарастырылады.

Сонымен бірге Энгельс заттардың басқаруы мен адамдардың басқаруын ажырата білуі керектігін айтты. Осы тезистен көптеген ғалымдар зерттеу жұмыстарын бастайды.

Алайда империализм дәуіріне дейін басқару функциясы капиталист пен оған жақын адамдардың шағын тобымен жүзеге асырылды. Арнайы дайындалған менеджерлердің рөлі монополистік капитализм дәуірінде әсіресе күшейді. Бәсекелестікке ұшыраған сыртқы ортада менеджерлер ресурстарды тиімді пайдалану туралы білім жүйесін жасады.

Осылайша, ерекше түрдегі басқару ретінде менеджментті қалыптастырудың алғышарттары мен көздері:

* өндірісті ұйымдастырудың индустриялық тәсілі;
* негізгі элементтері сұраныс, ұсыныс және баға болып табылатын нарықтық қатынастарды дамыту

Басқару ғылымының даму сатыларын жүйелеу үшін, тарихи әдіс бастапқыда хронологиялық қағидатты қолдана отырып пайдаланылды.

«Американдық ғалымдар Г.Кунц және С.Доннел тәсілдердің неғұрлым толық жіктемесін әзірледі. Алайда бұл жұмыс қажетті нәтиже бермеді»[6].

Менеджменттің даму тарихында ғалымдар мен басқару проблемалары зерттеушілер менеджмент мектептерінің әмбебап классификациясын әзірлеуге тырысты. Олардың ұсынған жіктелуі белгілі дәрежеде шартты болып табылады. Бұл әртүрлі көзқарастар мен ұстанымдардың барлық реңктерін көрсету мүмкін еместігімен түсіндіріледі, жіктеу үшін негіз ретінде пайдаланылуы керек бір жалпыға ортақ принципті табу қиын.

*Әлемдегі менеджменттің даму*

Біздің міндетіміз - ХХ ғасырда әлемдік қоғамдастық сияқты басқаруды дамыту сатыларын көрсету. Кейбір шарттарды ескере отырып, дамудың 8 сатысын анықтауға болады. «Менеджментті дамытудың бірінші кезеңі жиырмасыншы ғасырдың басында басталды және Ф. Тейлордың "ғылыми басқару принциптері" атты кітабындағы басқару жүйесін құрудың ғылыми көзқарастары мен принциптерін зерттеулерімен байланысты. Ф. Тейлор әзірлеген басқару жүйесін пайдалану американдық фирмалар мен Америка тұтастай алғанда оның іс жүзіндегі маңыздылығын және экономиканың дамуына әсерін көрсетті. Алайда Ф. Тейлор ұсынған басқару моделінің жүйелік талдауы Тейлордың бұл жүйесі оның мәнін нарықтық құрылымдармен, фирмалармен және олардың басшыларымен түсінбеуі салдарынан шектеулі қолданып келеді.

Тейлор ілімінің әсерінен кейінірек Френк, Гилберт, Ганиттің менеджмент бойынша ғылыми жұмыстар пайда болады.

Басқаруды дамытудың екінші кезеңі Ф. Тейлордың ілімдеріне негізделген, бірақ түбегейлі жаңа тәсілдермен басқару теориясын дамытумен байланысты. Іс жүзінде басқарудың классикалық (әкімшілік) мектебі деп аталды және Оның ата-бабалары А. Файоль, П.Урвик, Д.Муни, П.Слоун болды. Атап айтқанда, А.Файоль алғаш рет менеджменттің жаңа теориясын ұсынды. Оның функцияларын, принциптерін және теориялық зерттеуді ашты.

Басқару дамуының үшінші кезеңі «неоклассикалық» деп атала бастады, «адами қарым-қатынас» мектебі пайда болды және дами бастады, оның дамуы ғалымдар А.Фаяктың, Д.Мунидің, П.Слонаның, Э.Майаның есімдерімен байланысты. Осы кезеңде топтық шешімдердің социологиялық тұжырымдамасы қабылданды»[7].

Басқару дамуының төртінші кезеңі 1940 - 1960 жылдарға жатады. Осы жылдары басқару жүйесінде адамға шешуші әсер ететін психологиялық және социологиялық ғылымдар жетістіктерінің негізінде менеджментті ұйымдастыру теориясын дамытуға бағытталған басқару ойының эволюциясы жүреді.

Басқару ойының дамуының бесінші кезеңі барлық алдыңғы тақырыптардан ерекшеленеді, себебі басқарушылық шешімдерді негіздеу үшін қазіргі заманғы сандық әдістерді қалыптастыру экономикалық-математикалық әдістер мен электрондық есептеу техникасын тәжірибеде кең қолдану арқылы жүзеге асады. Бұл процесс бүгінгі күнге дейін табысты дамып келеді. «Мәселен, Д. Макгрегор алғаш рет өзінің теориясын негіздеп, менеджердің өзінің қарамағындағыларға деген қатынасы олардың мінез-құлқына және ұйымдағы жұмыс ахуалына айтарлықтай әсер ететінін дәлелдеді. "X" теориясында-бақылаушы менеджердің басымдығын бекіту, "У" теориясында - объективтілікті тарату принципі. (Осы Тұжырымдаманың даму жылдары – 1950-1960 ж.)»[8].

Менеджмент дамуының алтыншы кезеңін 1970 – 1980 жылдардағы кезеңге жатқызуға болады. Ғалымдармен – басқарушылармен басқару теориясының дамытуда жаңа тәсілдер жасалып жатыр, олардың мағынасы ұйым – ішкі ортаға бейімделген ашық жүйені сыртқы ортада іздеу қажет. Мұндай шешім негізінде орталар типтері мен әртүрлі басқару модельдері арасындағы өзара байланысты орнату жүзеге асырылды. «Бұл кезеңге: И. Ансоффтың "Стратегиялық менеджмент", Саланчиктің "ұйымдар арасындағы билік құрылымдарының теориясы", Портер мен т. б. теориялары жатады»[9].

Жетінші кезең басқаруда жаңа кіші түрлердің пайда болуымен ерекшеленетін 80-ші жылдарға жатады, әсіресе Жапония мен басқа да елдер табысты пайдаланған, әсер ету күші жағынан маңызды басқарушылық әдістермен басқарудың қуатты "ұйымдық құрылымның" тетігі болды.

«Басқару дамуының сегізінші сатысы 90-шы жылдарға дейін созылады. Бұл кезеңде үш негізгі бағыт бар:

* өткенге оралу - қазіргі заманғы өндірістің материалдық-техникалық базасының маңыздылығын түсіну;
* әлеуметтік мінез-құлық элементтерін құру-бұл тек ұйымдық мәдениетке ғана емес, сонымен қатар басқаруды демократияландырудың әртүрлі нысандарына да назар аударуды күшейту, қатардағы қызметкерлердің кірістерге қатысуы, қызметтің басқа салаларында басқару функцияларын жүзеге асыруға қатысуы;
* басқарудың халықаралық сипатын күшейту. Көптеген елдердің ашық экономикаға көшуі, бәсекелестік күреске, қазіргі қызметті ұйымдастыруға қатысу»[10].

М. Мескон және басқалардың пікірінше, басқару жүйелерінің эволюциясының бүкіл тарихында адамзат тек үш түрлі басқару құралдарын әзірледі, яғни, адамдарға әсер ету.

Иерархия – бұл билік қарым-қатынасының негізгі құралы-бағыну, мәжбүрлеу, материалдық игіліктердің бөлінуін бақылау арқылы адамға жоғары қысым көрсететін ұйым.

Мәдениет, яғни қоғам шығаратын және мойындайтын ұйымдар, топтық құндылықтар, әлеуметтік нормалар, қағидалар, мінез-құлық үлгілері, салт-дәстүрлер адамды басқаша емес, өзін-өзі ұстауға мәжбүрлейді.

Нарық, яғни, тауарлар мен қызметтерді сатып алу және сату, мүліктік қатынастар туралы, сатушының және сатып алушының мүдделерінің балансына негізделген көлденең тең қатынастар желісінің болуы.

«Менеджментті дамытудың әрбір кезеңінде тиісті басқару мектептері қалыптасты. М. Мескон төрт мектепті бөледі, онда оларды қалыптастырудың әдістері мен принциптері көрсетілген.

|  |
| --- |
| I. Ғылыми басқару мектебі. |
| 1. Тапсырманы орындаудың ең жақсы тәсілдерін анықтау үшін ғылыми талдауды қолдану.
2. Міндеттерді орындау үшін ең қолайлы қызметкерлерді іріктеу және оларды оқыту.
3. Қызметкерлерді олардың міндеттерін тиімді орындау үшін талап етілетін ресурстармен қамтамасыз ету.
4. Өнімділікті арттыру үшін материалдық ынталандыруды жүйелі және дұрыс пайдалану.
5. Жұмыстың өзінен жоспарлау мен ойлауды бөліп алу.
 |
| ІІ. Басқарудың классикалық мектебі. |
| 1. Басқару принциптерін дамыту.
2. Басқару функцияларын сипаттау.
3. Барлық ұйымды басқаруға жүйелендірілген тәсіл.
 |
| III. Адам қатынастары мектебі және мінез-құлық ғылымдары мектебі. |
| 1. Қанағаттану және Өнімділік деңгейін арттыру үшін тұлғааралық қатынастарды басқару тәсілдерін қолдану.
2. Әрбір қызметкер өз әлеуетіне қарай толығымен пайдаланылуы үшін, адам мінез-құлық ғылымын ұйымды басқаруға және қалыптастыруға қолдану.
 |
| IV. Басқарудың Ғылым мектебі. |
| 1. Үлгілерді әзірлеу және қолдану арқылы күрделі басқару проблемаларын түсінуді тереңдету.
2. Күрделі жағдайларда шешім қабылдайтын басшыларға көмек көрсету үшін сандық әдістерді дамыту.
 |

Басқарудың ғылыми мектептерін дамытудың негізгі бағыттарының қатарына мыналарды жатқызуға болады:

* ғылыми бағыты;
* әкімшілік;
* адам қатынастары тұрғысынан;
* мінез-құлық туралы ғылым тұрғысынан;
* сандық әдістер тұрғысынан;
* басқару процесі сияқты;
* жүйелік,
* ситуациялық.

Сәйкес кезеңдерге сай ғылыми мектептерді қалыптастыру үрдісі жүріп жатыр, бірақ басқаруды ұйымдастыру қарапайым басқару әдістерінен күрделі болып өзгерді. Кестеде ескі және қазіргі заманғы басқару құрылымын салыстырмалы талдау келтірілген»[11].

|  |  |
| --- | --- |
| Ескі ұйым | Қазіргі заманғы ұйым |
| Ірі ұйымдардың аз саны, алып ұйымдардың болмауы. | Коммерциялық және коммерциялық емес өте ірі, қуатты ұйымдардың көп болуы. |
| Жоғары буын басшыларының аз ғана саны, орта буын басшыларының іс жүзінде болмауы. | Жоғары буын басшыларының көп саны, орта буын басшыларының аз саны. |
| Басқару жұмысы көбінесе ерекшеленбеді және басқарылмайтын қызметтен бөлінбеді. | Басқару топтары нақты сипатталған, басқару жұмысы басқарылмайтын қызметтен қабылданады және бөлінеді. |
| Ұйымда басқару бекеттерін жиі туған құқығы бойынша немесе күшпен басып алу арқылы жүргізу. | Ұйымда басқару бекеттерін жүргізу көбінесе заңдылық пен тәртіпті сақтай отырып, құзыреттілік құқығы бойынша жүргізіледі. |
| Ұйымдастыру үшін маңызды шешімдер қабылдауға қабілетті адамдардың аз саны. | Ұйымдастыру үшін маңызды шешімдер қабылдауға қабілетті адамдардың көп саны. |
| Бұйрық пен түйсікке баса назар аудару. | Ұжымдық жұмысқа және рационалдыққа баса назар аудару. |

# *Ғылыми басқару мектебі*

Қазіргі заманғы басқару ғылымының пайда болуы XX ғасырдың басынан бастау алады және Ф. У. Тейлор, Френк және Лилии Гилбрет және Генри Гантттың есімдерімен байланысты. Бұл мектептің маңызды жетістігі экономикалық, техникалық және әлеуметтік эксперименттерге негізделген, сондай-ақ басқару үрдісінің құбылыстары мен фактілерін ғылыми талдауға және оларды қорытуға сүйене отырып, "ғылыми" басқаруға болатын жағдайы болды.

Бұл зерттеу әдістемесі алғаш рет бір кәсіпорынға қатысты американдық инженер Ф.У Тейлормен қолданылған, оны ғылыми өндірісті басқару негізін қалаушы деп санауға болады.

«"Ғылыми басқару" термині алғаш рет 1910 ж. Л. Брайдейс ұсынған. Тейлор қайтыс болғаннан кейін бұл атау оның тұжырымдамасына қатысты жалпыға бірдей мойындалды»[12].

Тейлордың зерттеу әдістемесі физикалық еңбекті және оны ұйымдастыруды оның құрамдас бөліктеріне (атқарушы және басқарушылық еңбек) бөліп, осы бөліктерді кейіннен талдауға арналған. Тейлордың мақсаты физикалық еңбекті және оны ұйымдастыру процестерін эксперименттік деректерге және талдауға негізделген ғылыми ұйымдық жүйені құру болды.

Өз жүйесін құра отырып, Тейлор жұмысшылардың еңбегін ұтымды ету мәселелерімен ғана шектелмеген. Тейлор кәсіпорынның өндірістік қорларын жақсы пайдалануға ерекше көңіл бөлді. Рационализация талаптары кәсіпорын мен цехтарды жоспарлауға да қатысты.

Өндіріс элементтерінің өзара іс-қимылының функциялары Тейлор жүйесінде орталық орынды тағайындаған кәсіпорынның жоспарлау немесе тарату бюросына берілді.

Тейлордың маңызды үлесі менеджменттің нақты мамандық екенін мойындау болды. Тейлор ұсынған жүйенің негізгі міндеті кәсіпорынның барлық қызметкерлерінің мүдделерін жақындату деп санады.

Тейлор жүйесінің философиялық негізі сол кезде кеңінен қолданылған экономикалық адам деп аталатын тұжырымдама болды. Осы тұжырымдаманың негізінде адамдарға тек мотивацияның жалғыз қозғалысы - бұл олардың мұқтаждықтары. Тейлор тиісті еңбек ақы төлеу жүйесі арқылы ең жоғары еңбек өнімділігіне қол жеткізуге болады деп санайды. Тейлор жүйесінің тағы бір жалған принципі жұмысшылар мен менеджерлердің экономикалық мүдделерінің бірлігін жариялауда болды. Мақсатқа қол жеткізілген жоқ.

Ф. Тейлордың идеяларын оның ізбасарлары әзірледі, оның ішінде, ең алдымен, оның ең жақын оқушысы Генри Гантт деп атауға болады. Гантт көшбасшылық теориясының дамуына елеулі үлес қосты.

«Фрэнк Гилбрет және оның жұбайы Лилиан Гилбрет жұмысшылардың еңбегін ұтымды ету мәселелерімен және еңбек өнімділігінің өсуі есебінен өнім шығаруды ұлғайту мүмкіндіктерін зерттеумен айналысты»[13].

Тейлор жүйесінің дамуына Г. Эмерсон елеулі үлес қосты. Эмерсон оның қызмет түріне қарамастан кез келген өндіріске қатысты еңбек қызметінің принциптерін зерттеді.

Генри Форд өндірісті ұйымдастыру саласында Тейлор идеясын жалғастырды. Тейлор жүйесінде орталық орынды қол еңбегі алды. Форд машиналармен қол еңбегін алмастырды, яғни Тейлор жүйесін дамытуда одан әрі қадам жасады.

# *Басқарудағы классикалық (әкімшілік) мектеп*

«Басқарудағы классикалық немесе әкімшілік мектеп 1920 жылдан 1950 жылға дейін уақытты алады. Бұл мектептің негізін қалаушы француз тау-кен инженері, танымал тәжірибе менеджері, басқару теориясының негізін қалаушылардың бірі Анри Файлле болып саналады»[14].

Негізінен жеке жұмысшы еңбегін ұтымды ұйымдастыру және өндірістің тиімділігін арттыру мәселелерімен айналысатын ғылыми басқару мектебінен айырмашылығы, классикалық мектеп өкілдері жалпы ұйымды басқаруды жетілдіру тәсілдерін әзірлеумен айналысты.

Классикалық мектептің мақсаты басқарудың әмбебап қағидаттарын жасау болды. Файоль және басқалары ұйымдардың әкімшілігіне жатады, сондықтан жиі классикалық мектеп әкімшілік деп аталады.

Файольдің еңбегі-ол басқарудың барлық функцияларын жалпы, қызметтің кез келген саласына қатысты және өнеркәсіптік кәсіпорынды басқаруға тікелей қатысты ерекше функцияларды бөлгені.

Лиганг Урвик, Л. Гюлик, М. Вебер, Д.Муни, Альфред П.Слоан, Г.Черх, оның доктринасының негізгі ұғымдарын дамытып, тереңдететін Файлдың ізбасарлары.

«Файольдің мен оның ізбасарларының дамуына сүйене отырып, төрт негізгі қағидаттарға негізделген классикалық ұйым моделі жасалды:

* еңбектің нақты функционалдық бөлінуі;
* командалар мен тапсырыстарды жоғарыдан төменге ауыстыру;
* басқару бірлігі («ешкім біреуден артық жұмыс істемейді»);
* "бақылау ауқымын" сақтау (бағыныштылардың шектеулі санына басшылықты жүзеге асыру)»[15].

ҒТП жетістіктері оларға белгілі бір таңбалар салғанына қарамастан, ұйымды құрудың жоғарыда көрсетілген барлық принциптері әділ және осы уақыт үшін. Осылайша, практикалық қызметте электрондық-есептеу техникасын кеңінен пайдалану ақпаратты өңдеуді жеделдету есебінен ұйымдағы басқару органдары (буындары) арасындағы байланысты жеңілдетті.

Жалпы, классикалық басқару мектебі адам мен оның қажеттіліктерін елемеу арқылы сипатталады. Бұл үшін мектептің өкілдері теориялық және практикалық менеджерлерден әділ сынға ұшырайды.

#  *Психология және адам қатынастары мектебі*

Ғылыми Басқару Мектебі мен классикалық мектеп кемшіліктерінің бірі-олар ақырына дейін ұйымның тиімділігінің негізгі элементі болып табылатын адам факторының рөлі мен мәнін жете түсінбеуі. Сондықтан классикалық мектептің кемшіліктерін жойып жіберген психология және адами қарым-қатынас мектебі көбінесе неоклассикалық мектеп деп аталады.

Өндірістің практикалық міндеттеріне психологиялық талдауды қолданудың алғашқы әрекетін Гарвард университетінің профессоры Г. Мюнстерберг жүргізді.

«20-30 жылдары біздің жүзжылдықтың ортасында адам қарым-қатынас мектебі пайда болды, оның назарында адам бар. «Адами қарым-қатынас» доктринасының пайда болуы, әдетте, өнеркәсіптік қатынастар социологиясындағы зерттеулерімен танымал американдық ғалымдар Э.Майо мен Ф.Ройтлисбергердің есімдерімен байланысты»[16].

Психология және адами қарым-қатынас мектебінің басты ерекшеліктерінің бірі оған бихевиоризмді, яғни адам мінез-құлқының теориясын енгізу болып табылады.

Психология және адами қатынастар мектебінің негізін қалаушылардың бірі - Гарвард Университеті бизнес мектебінің профессоры Элтон Мэйо.

«Адами қатынастар» мектебінің өкілдері ұйымның ресми құрылымын қайта құрылымдау кезінде бейресми құрылымды өзгертуге баса назар аударуды ұсынды. Ресми менеджер бейресми көшбасшы болуға ұмтылып, «халықтық тіркемелерді» ұтып алу керек. Бұл оңай емес, бірақ «әлеуметтік өнер».

Психология және адами қатынастар мектебінің кемшіліктеріне өзін-өзі басқару және өндірістегі жұмысшылардың өзін-өзі ұйымдастыру мәселелерін елемеуді жатқызуға болады, ғалымдар әлеуметтік-психологиялық әдістердің көмегімен жұмысшыларға әсер ету деңгейін айқын арттырды.

Алайда, психология және адами қарым-қатынас мектебі сынға ұшырағанына қарамастан, оның негізгі ережелері кейіннен басқарудың жаңа, күрделі және заманауи тұжырымдамаларында көрініс тапты.

«Психология және адами қарым-қатынас мектебіне жанасатын ғалымдардың зерттеулерінде адамдардың ұйымдағы мотивациясы мәселелері үлкен орын алады. Осы мәселелерге елеулі көңіл бөлген зерттеушілердің қатарына А. Маслоу, Ф. Герцбергер, Д. Макклеланд, К. Альдерфер жатады»[17].

Мотивацияның тұжырымдамасы психология және адами қарым-қатынас мектебінің көрнекті өкілі, Мичиган университетінің басқару мектебінің профессоры Дуглас МакГрегормен біртіндеп дамып келеді. Макгрегор көшбасшылық, басшылық стилі, ұйымдардағы адамдардың мінез-құлқына назар аудара отырып, адам ресурстары теориясының мазмұнын дамытуға елеулі үлес қосты.

# *Басқарудың Ғылым мектебі (сандық мектеп)*

«Басқару ғылым мектебінің қалыптасуы математиканың, статистиканың, инженерлік ғылымның және олармен аралас басқа да білім салаларының дамуымен байланысты. Бұл мектептің ең танымал өкілдері-Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Форестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н..Джорджеску-Реган.

Басқару Ғылым мектебі 50-жылдардың басында қалыптасты және қазіргі уақытта да табысты жұмыс істейді. Басқару ғылым мектебінде екі басты бағыт бар:

* Жүйелік, үдерістік және жағдайлық тәсілдерді пайдалана отырып, өндірісті "әлеуметтік жүйе" ретінде қарастыру.
* Математикалық әдістер мен ЭЕМ қолдануды қоса алғанда, жүйелік талдау және кибернетикалық тәсілді қолдану негізінде басқару мәселелерін зерттеу»[18].

Жүйелік тәсіл жүйені құрайтын әрбір элементтің (қарастырылатын ұйымның) өзінің белгілі бір мақсаттары бар екенін болжайды.

Үдерістік тәсіл басқарудың барлық функциялары бір-біріне тәуелді деген ережеге негізделеді.

Ситуациялық тәсіл жүйелі және үдерістік тәсілдермен тікелей байланысты және оларды тәжірибеде қолдануды кеңейтеді. Оның мәні белгілі бір уақытта ұйымға әсер ететін ауыспалы мән-жайлардың нақты жиынтығын білдіретін жағдай ұғымын анықтаудан тұрады.

Басқару мектебінің еңбегі - ұйымға әсер ететін негізгі ішкі және сыртқы айнымалы мәндерді (факторларды) анықтай алды.

Басқару ғылым мектебінің екінші бағыты дәл ғылымдардың, ең алдымен математиканың дамуымен байланысты. Қазіргі жағдайда көптеген ғалымдар бұл бағытты жаңа мектеп деп атайды.

«XIX ғ. экономикалық зерттеулерде математикалық әдістерді қолданудың басталуы француз экономисі А. Каунот (1801-1877) атымен байланыстырады»[19].

Экономикалық мәселелерді шешу үшін математиканы қолдану мүмкіндігі Ресейде үлкен қызығушылық тудырды.

«В. К. Дмитриев, Г. А. Фельдман, Л. В. Канторович сияқты бірқатар ірі мамандар экономикалық-математикалық әдістерді (ЭММ) әзірлеуге және дамытуға үлкен үлес қосты.

Ықтималдықтар теориясы мен математикалық статистика бойынша өзінің еңбектерімен белгілі Д. Е. Слуцкий ерекше орын алады. 1915 жылы ол экономикалық және математикалық теорияның дамуына үлкен ықпал еткен «Тұтыну бюджетінің теңгерімі теориясымен» мақаласын жариялады. Осы мақала 20 жылдан кейін бүкіл әлемге танылды.

Елдегі алғашқы Экономикалық-математикалық әдістер зертханасы 1958 жылы В. С. Немчинов Ғылым Академиясында құрылды»[20].

«1930 жылы Кливленд қаласында (АҚШ) "статистика мен математикаға байланысты экономикалық теорияны дамыту үшін халықаралық қоғам" қауымдастығы құрылды, оған белгілі буржуазиялық экономистер И.Шумпетер, И. Фишер, Р.Фриш, М.Калецкий, Ж.Тинберген және басқалар кірді, қауымдастық «Эконометрика» журналын шығара бастады»[21].

Басқару ғылымының ерекшелігі модельдерді пайдалану болып табылады. Модельдер бірнеше баламаларды бағалауды талап ететін күрделі жағдайларда шешім қабылдау қажет болған кезде ерекше маңызды мәнге ие болады.

Осылайша, XX ғасырдың 50-ші жылдары басқару ойының дамуындағы жаңа кезеңнің қалыптасуымен сипатталады. Алдыңғы кезеңдерде ұсынылған идеялардың синтезі негізінде зерттеушілер басқарудың кешенді тәсілінің қажеттілігін түсінуге келді. Сонымен қатар, басқару-бұл ғылым ғана емес, өнер болып келеді.

# *Қазақстан менеджменті*

Әлемдегі әртүрлі елдерде менеджменттің тарихи дамуымен басқарудың ұлттық үлгілері пайда болды. Қазіргі уақытта менеджменттегі 2 негізгі полюсті бөліп көрсетуге болады: қызметкерлердің жеке жауапкершілігімен және тар мамандануымен ерекшеленетін американдық менеджмент және басқару иерархиялығымен және іс-әрекеттерді үйлестірумен және бақылаумен жапон менеджменті. Кейбір елдер американдық менеджерлердің, кейбір – жапондық басқарушылардың тәжірибесін пайдаланды, бірақ барлық елдерде өзінің ерекшеліктері, оң және теріс жақтары бар жеке басқару моделі қалыптасты. Бұл үдерісте біздің Қазақстандық менеджмент де ерекшелік емес.

Қазақстандық менеджменттің қазіргі моделін қалыптастыруға осы өңірдегі тарихи үдерістер мен оның халқының мәдениеті әсер етті. Қазақстан Тәуелсіздігінің 20 жылдан астам уақыт өтті және осы шағын мерзім ішінде Қазақстандық менеджмент моделінің кейбір ерекшеліктері байқалды.

 Көптеген қазақстандық компаниялар маркетингтік зерттеулер, жарнама стратегиясы, ұйымдастырушылық басқару, шығындарды оңтайландыру тетіктері сияқты осындай сәттерді қарастырмай, түпкі мақсаты – пайда табу. Отандық компаниялар өткізетін өнімдер мен қызметтер кейде агрессивті жарнама арқылы ұсынылады, ал сапа ұсынысқа әрдайым сәйкес келмейді. Сонымен қатар, көптеген отандық компаниялардың менеджмент механизмдерінің өзі басқарудың авторитарлық принципіне ие. Ұйымдастыру ортасы әдетте қарабайыр болып табылады және корпоративтік мәдениет қалыптасу сатысында тұр. Менеджерлердің көпшілігі қызметкерлерді өздері үшін таңдап алады, ал отбасылық және басқа да мүдделер жиі ескеріледі және жұмыс берушінің таңдауы әрқашан компанияның жұмысына әсер етпейтін ұсынымдарға әсер етеді.

Басқарушы кадрларды даярлау экономикалық дамудан айтарлықтай артта қалып отыр, тиісінше, бізде қазір жұмыс істеп жатыр және өзін-өзі оқытқан менеджерлері басқарады. Егер шетелдік қатысуы бар компанияның көзқарасы тұрғысынан алып тасталса, онда сенімділіктің көп үлесімен біздің компанияларды өзін-өзі оқитын компанияларға жатқызуға болады.

Қазақстандық басқарудың оң ерекшеліктері - бұл тез өзгеретін сыртқы ортадағы шығармашылық және тиімділік. Ұзақ мерзімді перспективада активтерді иелену, капиталды ұлғайту және технологияларды ұстану, басқару деңгейін төмендетуді жалғастыра берсе, бизнесті тиімді басқарусыз қажетті нәтиже бермейді.

Басқарушылық шешімдердің ерекшелігіне халық мәдениеті үлкен әсер етеді. Бұл параметрдің басқару процесіне әсерін талдау үшін біз Г. Хофстеде бес факторлы моделін пайдаландық. Хофстеде моделі мәдениеттің 5 өлшемін қарастырады:

1. билік ара қашықтығы – халық қалыпты немесе рұқсат етілген деп санайтын адамдар арасындағы теңсіздік дәрежесі. Қазақстанда көбінесе авторитарлық стиль және басқаруды орталықтандыру байқалады. Демек, Қазақстанда биліктің жоғары арақашықтығы.
2. Индивидуализм-ұжымшылдық. Осы елдің адамдары жеке немесе топ мүшелері ретінде әрекет етуді қалайтын дәреже. Қазақстанда көп нәрсе компанияның қай өңірде орналасқанына байланысты. Алматы, Астана қалаларында және басқа да ірі қалаларда қарым-қатынастың жеке сипаты байқалады. Шымкент сияқты қалаларда, әсіресе, аймақтарда адамдар арасындағы бейресми жеке қарым-қатынас, яғни ұжымшылдық дамыған. Қазақстан осы параметрге қатысты аралық орынға ие. Тарихи қазақтар-ұжымдық халық, рулар өмір сүрді, бірақ "жүз" ("жүз" - рулар бірлестігі) арасында тітіркендірушілік болды. Соғыстар, шапқыншылық кезінде қазақ халқына "жүздер" арасындағы келіспеушілік, басқа ру өкілдерінің беделін мойындамау, кең аумақ және көшпелі өмір салты сияқты себептерге байланысты бірігу қиын болды.
3. Еркектік - әйелдік. Қазақстандық компанияларда «ерлер құндылықтары» басым. Лидерлер ұтымды ойлауға, тану мүмкіндігіне, табысқа жетуіне, мансаптық өсуіне, материалдық әл-ауқатына және амбициялардың жүзеге асырылуына негізделген шешімдерді қабылдайды.
4. Белгісіздікке көзқарас. Қазақстандық компанияларда - белгісіздікке жол бермеудің жоғары деңгейі. Менеджерлер тәуекел дәрежесі төмен деңгейде шешімдер қабылдайды, менеджерлер міндеттерді жүзеге асыруға көбірек көңіл бөледі.
5. Ұзақ мерзімді-қысқа мерзімді бағдар. Қазақстанда дәстүрлерді құрметтеу, қоғамдық борышты орындау және қабылданған әлеуметтік шарттарды сақтау сияқты құндылықтар үлкен маңызға ие. Қоғам тарапынан тұрақты қысымға байланысты басқалардан нашар емес өмір сүруге деген қатты ұмтылыс сезіледі, тіпті егер бұл қаражат бойынша болмаса да, және өзінің қадір-қасиетін ешқашан жоғалтпаңыз. Біздің елімізде заңгерлер мен экономистердің үлкен санының болуы сияқты факт мысал бола алады. Ата-аналар өз балаларын беделді мамандықтар мен жоғары оқу орындарына беретін басқалардан қалыс қалмай, дәл осындай мамандықтарға беруді қалайды. Адамдар тез нәтиже алуға бағытталған. Бұл жағдайды қазақ халқы өзінің "тои"мерекесін қалай атап өтетінін байқауға болады.

Қазақстандық басқарудағы негізгі проблемаларды қорытындылайық. Қазақстандық компанияларда қазіргі проблемалар стратегиялық ойлаудың жетіспеушілігі және адам ресурстарын басқарудың жетілмеген жүйесі болып табылады (осыған байланысты айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізген мемлекеттік органдарды есепке алмағанда). Компаниялар өздерінің өнімдері мен қызметтерінің сапасына назар аудармай, агрессивті және интрузивтік жарнамаларды пайдаланып, кірісті барынша арттыруға тырысады. Қазақстандық менеджмент кәсіпкерлердің «бәрін бірден» алуға тырысқаны әртүрлі, бұл болашақта теріс салдарға әкеледі. Қазақстанда көптеген университеттер мен бизнес-оқу орталықтары бар болса да, қазақстандық компаниялардағы кадрлық құзыреттілік шет елдермен салыстырғанда ең жоғары деңгейде емес. Компаниялардағы тиімділікті арттыру үшін қызметкерлерге «оны алуға емес, ақша табу керек» жүйесін енгізу керек. Бүгінгі күні авторитарлық басқару стилі, еңбек келісімшартын бұзу, жеке байланыстар мен ұсыныстар негізінде кадрларды іріктеу байқалады.

Көріп отырғаныңыздай, менеджментте артықшылықтардан гөрі минус көп. Негізгі себебі - басқаруды оқытудың төмен деңгейі. Білім беру саласында тәжірибелік менеджерлерді дайындау кезінде реформалар қажет. Персоналдың теориялық негізі әдетте жоғары, бірақ көптеген қызметкерлер осы білімді компанияның практикалық қызметінде жүзеге асыра алмайды. Білім беру мекемелері мен кәсіпорындардың тығыз ынтымақтастығы қажет. Елдің ұлттық және мәдени ерекшеліктерін ескере отырып, тиімді басқарудың заманауи құралдарын енгізу қажет. Қазақстан табиғи ресурстардың байлығы, макроэкономикалық тұрақтылық және тиімді халықаралық қызмет арқасында жоғары нәтижелерге қол жеткізді. «Қазіргі кезең адам ресурстарын дамытуды, олардың инновациялық әлеуетін дамытуды талап етеді. Елдің табиғи ресурстарына кедергі келтіретін Жапония тәжірибесі ерекше назар аударады, онда принципті дамытуға болады: «Біздің байлығымыз - адами ресурстар»»[22].

# Қорытынды

Жоғарыда айтылғандарды негізге ала отырып, келесі қорытындылар жасалуы мүмкін:

1. Менеджменттің даму тарихын білмей, заманауи кәсіби менеджерлерді дайындау мүмкін емес. Менеджмент ғылым мен ғылымның тәуелсіз саласына айналып, ғасырлар бойы дамыды. Басқаруды қалыптастыруға айтарлықтай ықпал еткен: ғылыми басқару мектебі, классикалық (әкімшілік) мектеп, психология және адами қарым-қатынас мектебі, басқару мектебі (сандық мектеп), сондай-ақ осы мектептердің Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо және т. б. сияқты көрнекті өкілдері айтарлықтай әсер етті.

2. «Нарықтық экономика жалпы қоғаммен бірге радикалды өзгерістерден өтуі тиіс тиісті басқару жүйесін талап етеді. Нарықтық қатынастарға көшу жағдайында менеджмент теориясы мен практикасын үздіксіз жетілдіру маңызды фактор болып табылады»[23].

3. Шетелдерді басқарудың озық және прогрессивті тәжірибесін зерделеу және оны меншікті басқару проблемаларын талдау кезінде пайдалану үлкен мәнге ие болады. Сондықтан шетелдік менеджменттің теориясы мен тәжірибесінің даму тарихын зерделеу өте өзекті.

Нарықтық қатынастар негізінде экономиканы қайта құрудың қазіргі жағдайында оның басым бағыттарының бірі ұйымдардың практикалық қызметінде менеджментті пайдалану бойынша негізгі теориялық және әдіснамалық ұстанымдарды әзірлеу болып табылады. Басқару ойының негізгі ерекшелігі басқару жүйесін жетілдірудің жаңа және нақты жолдарын іздеу, нарықтық жағдайларға қатысты және алдыңғы қатарлы шетелдік тәжірибені шығармашылық пайымдау негізінде басқарудың әртүрлі проблемалары бойынша ұстанымды әзірлеу болып табылады.

«Басқарушылық ойлар жетістігін қолдану тәжірибесінде көптеген елдерде басқару моделінің өзіндің ұлттық ерекшелігі пайда болды. Қазіргі кезде басқарудың –американдық, жапондық, арабтық және батыс еуропалық мектептері қалыптасты»[24].

«Қазақстанның басқару ойлары тарихының тамырлары ғасырлар қойнауынан бастау алады. Жүздеген жылдар бойы басқару ойы біртіндеп жетілдірілді. Менеджментке деген қажеттілік адамның және оның біріккен қызметінің пайда болуына байланысты туды. Мемлекетті басқару жөнінде біздің еліміздің дамуының әрқилы кезеңіндегі әртүрлі міндеттер өткенімізге үлкен әсер етті және бүгінгі күні де Қазақстанның басқару ойының қалыптасуы мен дамуына ықпалын тигізуде»[25].

Менеджментті қолда бар ресурстарды ұтымды қолдану арқылы ұйымның мақсаттарын қалыптастырып, оған қол жеткізуді қамтамасыз етуге бағытталған білімдер мен кәсіби қызметтің саласы деп қарастырған ғалымдардың көзқарасын барлығымыздың қолдайтынымыз сөзсіз. Дегенмен, менеджменттің ата заманнан бері ұстанып келе жатқан міндеттерін ұмытпау қажет.

Менеджменттің міндетіне, басшылық етуіне жаңа нарықтарды игеруіне жұртышылықтың мұқтажын қанағаттандыру жатады. Егер кәсіпорын нашар әрі тиімсіз жұмыс істесе, онда оның жаңа қожайыны жұмысшыларды емес, басшыларын ауыстырады. Сонымен, ежелгі менеджмент болсын, немесе заманауи менеджмент болсын, ол ұжым жұмысын ұйымдастыру мен кәсіпорын жұмысын ұйымдастыруында қызметкерлер мұқтажын барынша толық қанағаттандырады олардың жұмысын жандандыруды әрі тиімділігін арттыруды көздейді.

# Пайдаланған әдебиеттер тізімі:

1. Дармилова, Ж.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для бакалавров / Ж.Д. Дармилова. - М.: Дашков и К, 2014. - 168 c.

<http://учебники.информ2000.рф/management/men204.pdf>

1. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 c.

<https://cyberleninka.ru/article/n/mesto-strategicheskoy-orientatsii-v-protsesse-strategicheskogo-upravleniya>

1. Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2013. - 574c.

<http://urss.ru/PDF/add_ru/169409-1.pdf>

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.

<https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/10396/1/8.pdf>

1. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 c.

<https://port-u.ru/osnovyoglavlenie>

1. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 c.

<http://fptl.ru/files/menedjment/meskon_osnovi-menedjmenta.doc>

1. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 c.

<http://znanium.com/catalog/product/254666>

1. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.

[www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/общ\_1.pdf](http://www.al24.ru/wp-content/uploads/2013/02/%D0%BE%D0%B1%D1%89_1.pdf)

1. Оксинойд, К.Э. Розина Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 c.

<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392101535.html>

1. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 c.

<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-kompetentnostnogo-podhoda-v-upravlenii-personalom>

1. Блейк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блейк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышейшая школа, 2013. – 274 с.

<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-sistemnogo-podhoda-k-upravleniyu-kak-bazovaya-osnova-dlya-razvitiya-sovremennogo-menedzhmenta>

1. Комлев М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. — 2015. — № 20. — С. 107 — 109.

<https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti-kak-instrument-sovershenstvovaniya-menedzhmenta-organizatsii>

1. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 256 c.
2. Угрюмова Н.В., Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение. — СПб.: Питер, 2015. — 288 с.

[https://www.twirpx.com/file/1956889](https://www.twirpx.com/file/1956889/)

1. Тебекин, А.В. Менеджмент организации.: Учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев. — М.: КноРус, 2011. — 424 c.
2. Попов, В.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов. – М.: КноРус, 2016. – 320 c.

<http://www.library.fa.ru/files/Popov-Kasyanov-Savchenko.pdf>

1. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2016. – 640 с.
2. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва: Гардарики, 2017. – 334 с.
3. Круи, М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 c.

<http://urss.ru/PDF/add_ru/194389-1.pdf>

1. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 c.
2. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2016. – 477 с.
3. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов– н– Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
4. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 c.
5. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва: Издательство РАГС, 2016. – 557 с.
6. ҚР «Инвестициялар туралы», Егемен Қазақстан, 2011, 3 қаңтар.

Құрастырған: Абдреймова А., Қабыкенова А.