

МРНТИ 82.17.25

JEL Classification: M12

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-3-33-45>

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Г. К. Уашов<sup>1</sup>, Е. Г. Токарева<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования* заключается в привлечении внимания к вопросам, связанным с трудоустройством, высвобождением персонала в период экономического спада и кризисного состояния, которое испытывают многие предприятия в текущий момент в Республике Казахстан. Сам подход к антикризисному управлению персоналом в Казахстане в последнее время становится одним из важных объектов внимания, со стороны работодателя и со стороны государства. В статье рассмотрены некоторые методы управления человеческими ресурсами в кризисных условиях, рычаги административного воздействия, способствующие выходу из возникшей ситуации на рынке труда для возможного сохранения человеческого капитала предприятий.

*Методология исследования.* В работе над данной статьей были применены такие научные методы, как анализ, сбор и обработка первичных данных, статистическое наблюдение и сопоставление, сравнительные методы.

*Ценность данного исследования* в анализе проблем, связанных с управлением персоналом предприятий в связи с участвовавшими экономическими кризисами.

*Результаты исследования.* На основании анализа полученных данных нами установлено, что антикризисные меры постковидного периода привели к выравниванию экономического положения в Республике Казахстан, спрос на высококвалифицированный труд превышает предложение. В статье рассмотрены и определены основные направления антикризисной политики предприятия, включающие материальное и нематериальное стимулирование и мотивацию персонала, развитие корпоративной культуры для удержания высокопрофессиональных работников. Основные задачи HR подразделения направлены на взаимную поддержку руководителей, специалистов и работников предприятия через разработку действенных антикризисных мер.

*Ключевые слова:* человеческие ресурсы, персонал, управление, экономика, кризис, регулирование.

### ВВЕДЕНИЕ

В современное время, множество факторов может влиять на деятельность предприятия. В том числе и кризисные ситуации, с которыми нередко сталкиваются руководители при организации управленческой деятельности. Один из важных аспектов, на который необходимо обратить внимание это персонал организации, от компетенции и знаний которого зависит успех любой организации.

В периоды, когда организация сталкивается с кризисными периодами, важную роль приобретает грамотное управление персоналом, поскольку кризисная ситуация – это не только финансовые проблемы и утрата рыночных позиций, но и потеря сотрудников. На этапе кризиса для организации важно постараться удержать высококвалифицированные кадры, достигнуть этого можно используя выверенную кадровую политику, вовремя доведенная информация и адекватная система поощрений и вознаграждений.

Для правильного реагирования на воздействие внешних и внутренних факторов для предотвращения усиления кризисной ситуации и вероятности банкротства предприятия существует множество моделей диагностики, разработанные ведущими специалистами в данной области, такими как Р. Лис, Д. Фулмер, Г. Спрингейт, Р. Таффлер, Ж. Конан и М. Гольдер, У. Бивер, Д. Дюран. Данные модели, в

своей основе направлены на оценку вероятности возникновения ситуации, в которой необходим учет таких результатов деятельности, как производительность, рентабельность, финансовая независимость организаций.

Необходимо отметить, что не все разработанные модели зарубежных исследователей, можно с успешностью применить к отечественным предприятиям, в странах СНГ получили популярность и дают существенные результаты такие разработки российских и отечественных исследователей прогнозирования вероятности рискованных ситуаций, как модели Л. В. Донцова, Е. Стоянова, Р. Сайфулин и Г. Кадыкова, О. П. Зайцева, В. Ковалев, Г. В. Савицкой [1].

Проблемы связанным с антикризисным управлением посвящены работы А. Г. Грязновой, И. А. Бланка, Р. А. Попова, Э. А. Уткина и др. Разнообразные методы и виды технологии процесса антикризисного управления представлены в научных трудах западных исследователей: Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон, А. Рассел, Х. Хунгенберг, Д. Хан и др. [2].

Но не смотря на достаточно большое число публикаций на данную тему, термин «антикризисное управление» в Казахстане не имеет однозначного интерпретирования.

Воздействие кризисных ситуаций сказывается на предприятиях как некая нестабильность, которая требует от руководителей наличия практических навыков и опыта в распознавании кризиса, и возможности нивелирования его последствий и влияния на деятельность предприятия. И одна из важных проблем в кризисной ситуации это грамотное управление персоналом предприятия. Ведь суть человеческих ресурсов как таковых это наличие у персонала определенных качеств, способных мотивировать их к производительному труду и созданию как духовных, так и материальных благ, что может характеризовать общий уровень общественного производства.

Управлением человеческими ресурсами в кризисный период занимаются такие учёные, как С. Ю. Глазьев, Н. О. Мельников, Н. А. Горелов, Э. М. Короткова, А. Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, В. И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев [3]. По М. Армстронгу, УЧР можно представить как важный актив организации составляющий стратегическую основу в общем потенциале как виде коллектива так и в форме индивидуума. И немаловажным в данном случае является возможность достижения целей организации и соответственно целей персонала. Которое может быть обеспечено только благодаря наличию профессиональных знаний, навыков и компетенций, а также наличие творческого потенциала и физиологических возможностей человека, которое может быть достигнуто через создание комфортных условий труда и удовлетворенности трудом.

На практике, как отмечал Дж. Коул, в организации, действующей в условиях конкуренции, не существует разницы между понятиями «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом» [4; 5; 6]. Таким образом, управление человеческими ресурсами – понятие, имеющее отношение к решениям в области развития и управления персоналом, принимаемым как линейными подразделениями, так и специалистами по персоналу.

Однако многие аспекты антикризисного управления персоналом недостаточно рассмотрены, многие авторы ограничиваются, в основном, общими проблемами финансового состояния и положения на рынке, не рассматривая процессы связанные с управлением персоналом.

**Результаты исследования.** Возникновение кризисных ситуаций на предприятии требует от управленцев не только реагировать на устранение финансовых проблем и удержания позиций на рынке, но и сохранить ключевых сотрудников, что возможно даже превалирует над остальными проблемами.

Возникновение кризисной ситуации, а иногда, как следствие, и банкротство предприятия влечет за собой социальные проблемы, что напрямую влияет на благосостояние людей, работающих на предприятии. Это может иметь разные проявления, не вовремя выплаченная заработная плата, сокращение штатных сотрудников, нестабильность графика рабочего дня.

Для руководителя главное понять в данной ситуации, что нахождение на рынке труда большого количества предложений, не решит проблему конкретного предприятия, поскольку для вновь набранных сотрудников будет стоять вопрос, а насколько долго я смогу проработать на таком предприятии? Насколько смогу быстро адаптироваться к условиям труда? И работодателю, находящемуся в условиях кризиса, необходимо осознать, что лучше удержать тех работников, которые уже знают специфику

данного предприятия, и помочь им адаптироваться к новым условиям, поэтому вопросы мотивации, имеют место быть и должны рассматриваться с разных аспектов. И руководителям необходимо уделять данному аспекту должное внимание, поскольку предположение о том, что мотивацией для сотрудника может быть потеря рабочего места, на которое претендует большое количество потенциальных работников ошибочно.

Анализируя информацию представленную статистическими агентствами Республики Казахстан, нами сделаны следующие выводы: на конец декабря месяца 2021 года в электронной бирже труда Казахстана было размещено 88,7 тысяч вакансий и 21,2 тысяч резюме, что по отношению к такому же периоду 2021 года соответственно составлял 69,4 тысячи вакансий и 47,3 тысячи резюме [7], данные говорят о выравнивании экономического положения в Республике Казахстан, вызванные антикризисными мерами постковидного периода.

Одним из важных показателей стало то, что появилась потребность в высокооплачиваемых и квалифицированных работниках. И количество опубликованных вакансий на данных специалистов больше, чем количество поданных резюме на 23,95 % [8]. Что говорит о том, что спрос на высококвалифицированный труд превышает предложение.

Наибольшая потребность в квалифицированных работниках наблюдалась в таких городах, как Нур-Султан (6 303) и Алматы (12 955). Стоит отметить, что данный показатель на соответствующий период текущего года в два раза ниже и в данном случае, лидирующее положение занимает столица Республики Казахстан. При этом хочется отметить, что количество вакансий в Алматы превышало в 5 раз число опубликованных резюме, и явилось одним из лучших показателей по Республике Казахстан.

Но нельзя отрицать, что кризис, вызванный пандемией коронавируса, внес значительные изменения в рынок труда Республики Казахстан. Закрытие рабочих мест на предприятиях с повышенным уровнем заражения, ставил задачу на переориентацию работников в другие отрасли хозяйствования. И вследствие этого возросла роль и приобрела особую актуальность профориентация и возможная переквалификация работников.

Таблица 1 – Количество вакансий и резюме в разрезе регионов II квартал 2022 года.

Регионы Республики Казахстан	Вакансии	Резюме
Акмолинская область	1091	1913
Актюбинская область	1130	4135
Алматинская область	1193	8969
Атырауская область	963	5897
Западный Казахстан	1508	6620
Жамбылская область	1119	9742
Восточный Казахстан	2173	4921
Карагандинская область	3059	4323
Костанайская область	1802	3242
Кызылординская область	921	8100
Мангыстауская область	810	11862
Павлодарская область	1985	4070
Северный Казахстан	1003	2519
Туркестанская область	2260	17259
г. Алматы	2399	10669
г. Нур-Султан	2130	3930
г. Шымкент	1266	3748
Всего по Республике Казахстан	26825	111993
Примечание – источник [9]		

Если сравнивать с периодом до пандемии COVID-19, по городу Алматы самыми востребованными были специалисты-профессионалы (4,3 тысячи вакансий) и работники сферы услуг и продаж (3,06 тысячи вакансий), но надо отметить, что поданные резюме на обозначенные позиции в 2,5 раз меньше. На период II квартала 2022 года ситуация на рынке труда Республики Казахстан резко изменилась, по сравнению с этим же периодом до пандемии COVID-19, а точнее количество вакансий уменьшилось по всем позициям в 3-5 раз, особенно по городу Алматы. Это можно объяснить общим сокращением ВВП по всему Казахстану на 2,8 % в январе-сентябре 2020 года, тогда как за аналогичный период 2019 года был зафиксирован рост в 4,1 % [10].

Самыми востребованными профессиями по городу Алматы во II квартале 2022 года стали работники ЖКХ и благоустройства, энергетики, охранники, социальные работники и продавцы-кассиры.

Спрос на группу профессий промышленности и строительства в большей степени связан с реализацией программы «дорожная карта занятости».



Рисунок 1 – Вакансии и резюме 2 квартал 2022 г по г. Алматы  
Примечание – источник [7]

Очень большое внимание со стороны Центра занятости по городу Алматы и Алматинской области ведется активная работа по возможности освоения новых компетенций и переквалификации работников. Например, в 2020 году Центром занятости Алматы, было подписано соглашение с Coursera, о предоставлении возможности 5 тысячам человек пройти курсы повышения квалификации от ведущих университетов мира на безвозмездной основе, по самым востребованным направлениям (IT-технологии, изучение языков, личностное развитие, искусство и социальные науки). Что помогло работникам получить дополнительные навыки и компетенции, тем самым повысив их квалификацию [8].

Можно привести также в пример реализацию Государственной программы «Еңбек» направленную на продуктивную занятость и массовое предпринимательство. Одним из направлений данной програм-

мы, Техническое и профессиональное образование (ТиПО) было охвачено 50,9 тысяч человек. В рамках краткосрочного профобучения было направлено 7 тысяч человек. В рамках программы, региональной комиссией были утверждены перечень 25 учебных центров по 25 профессиям. После прохождения данных курсов, по востребованным на рынке профессиям, слушатели обеспечиваются постоянным местом работы [11].

Количество лиц, прошедших обучение в рамках проекта «Бастау Бизнес» (основы предпринимательства) более 30 тысяч человек, в том числе молодежь категории NEET, члены молодых семей, категории малообеспеченных и многодетных семей, а также трудоспособные инвалиды – 20 тысяч человек. Выросло число предпринимателей, расширивших или вновь открывших свое дело, благодаря прохождению повышения квалификации по основам предпринимательства, и составило 30 % по от приведенной выше цифре по отношению к предыдущим годам.

Всего по Республике Казахстан в 2020 году было выдано 1705 грантов по 555 тысяч тенге на открытие собственного или развитие уже существующего бизнеса. Основными направлениями были: швейное дело, общепит, уходные процедуры, маникюрное и парикмахерское искусство.

Хотелось бы отметить, что в условиях прошедших кризисных ситуаций произошли изменения на рынке труда Республики Казахстан. Особую важность приобрели такие понятия как знания, компетенции и квалификации. Вследствие чего Центры занятости повсеместно проводят работу по обучению населения с учетом востребованных профессий.

В ноябре 2020 года в Республике Казахстан опубликован «Атлас новых профессий и компетенций», который включает в себя перечень профессий, по мнению экспертов, являющиеся востребованными, и могут стать таковыми, в каждой отрасли, в ближайшем обозримом будущем. Данный атлас может помочь в выборе современных трендов для обучения граждан Республики Казахстан [9].

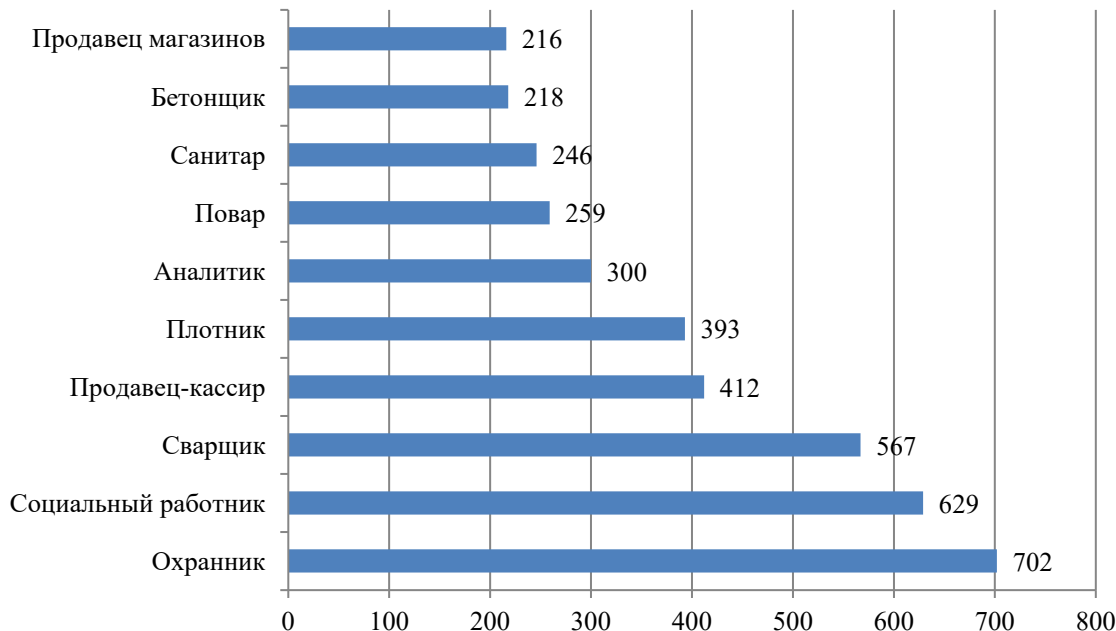


Рисунок 2 – ТОП дефицитных профессий, II квартал 2022 года в г. Алматы (ед.)  
Примечание – источник [9]

Одно из немаловажных значений в антикризисном управлении персоналом играет фактор миграционных потерь. Которые оказывают негативные изменения качества трудового потенциала, снижают эффективность антикризисного управления предприятием. Сальдо миграции, в 2020 году в экономике Казахстана составило -18,1 тысяч, против -11,8 тысяч по сравнению с 2019 годом [12]. В соответствии

со статистическими данными по 2021 году, среди трудоспособного населения старше 15 лет в Республику Казахстан прибыло 1 991 человек. В этот же период из страны выбыло 9115 человек, среди которых лидирующие позиции занимают специалисты гуманитарных профессий, въехавших 39 % против выбывших 45 % и технических специальностей 39 % и 49 % соответственно [12].

Для изменение сложившегося положения необходимо хозяйствующим субъектам изменить свой подход к разработке и реализации антикризисных программа в части управления персоналом.

**Обсуждение результатов.** В условиях кризиса требуется новый подход к изменению мотивации персонала как со стороны материальных, так и со стороны нематериальных методов. Мотивация персонала всегда была одним из сложных процессов в управлении, грамотный подход к системе материального стимулирования требует не только экономических и финансовых знаний, но и знаний в области психологии и менеджмента. Поскольку смысл заложенный в процесс мотивации не должен рассматривать только временные затраты или затраты энергии, а также теми побуждающими мотивами, которые могут быть индивидуальными и очень разными у каждого сотрудника.

Рассматривая и анализируя различные статистические данные, нами сделаны выводы по оплате труда.



Рисунок 3 – Информация о среднемесячной заработной плате, 4 квартал 2021 года (%)

Примечание – источник [13]

Как показано на графике, представленном на рисунке 3, номинальная заработная плата одного работника в среднем по Республике Казахстан в IV квартале 2021 года составила 275,6 тысяч тенге. Это составило 108,7 % в сравнении с соответствующим периодом прошлого года. Если сравнивать этот показатель с IV кварталом 2019 года, то номинальная среднемесячная зарплата выросла на 71,7 в тысячах тенге, что составляет 74 % к IV кварталу 2021 года [13].

Не мало важным показателем изменения заработной платы является его индекс, который показывает, что соотношение I квартала 2020 года составляет 96,2 % и 112,2 %, в то время как эти показатели в I квартале 2021 года составляют 107,4 % и 97 % соответственно, из чего можно увидеть, что первый показатель возрастает, а второй снижается. Иными словами, как можно увидеть из графика, представленного на рисунке 4, первый показатель изменяется волнообразно, но при этом колеблется в одном коридоре, а второй показатель дает резкое снижение. Такие изменения в данном показателе, характеризующем покупательную способность номинальной заработной платы, обостряются влиянием кризиса.



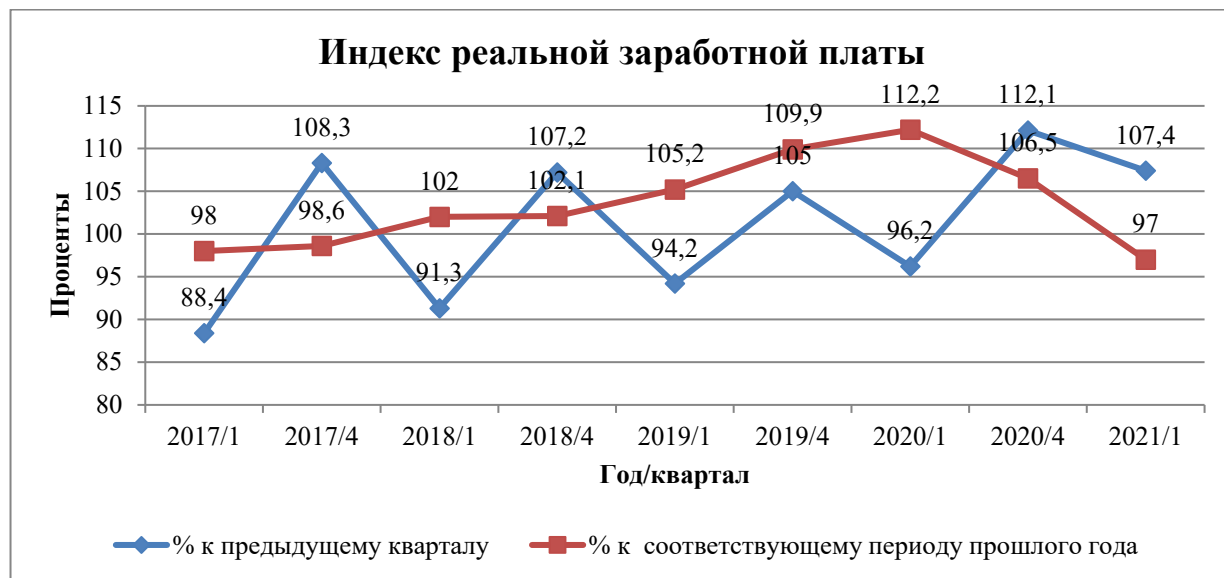


Рисунок 4 – Информация о индексе реальной заработной плате на 2021 год, (%)  
Примечание – источник [13].

Среди регионов Республики Казахстан по среднемесячной зарплате лидером является Атырауская область, где на одного работника приходится 420,4 тысяч тенге, индекс реальной заработной платы составил к IV кварталу 2021 году 102,5 %. Второе место занимает Нур-Султан – 391,4 тысяч тенге, однако индекс реальной заработной платы составил лишь 102,9 %. Замыкает тройку лидеров Мангыстауская область – 382,4 тысяч тенге на одного работника, индекс реальной заработной платы к IV кварталу 2021 году 103,4 %. Такие высокие значения данного показателя говорят о высокой экономической развитости регионов и низкой безработице.

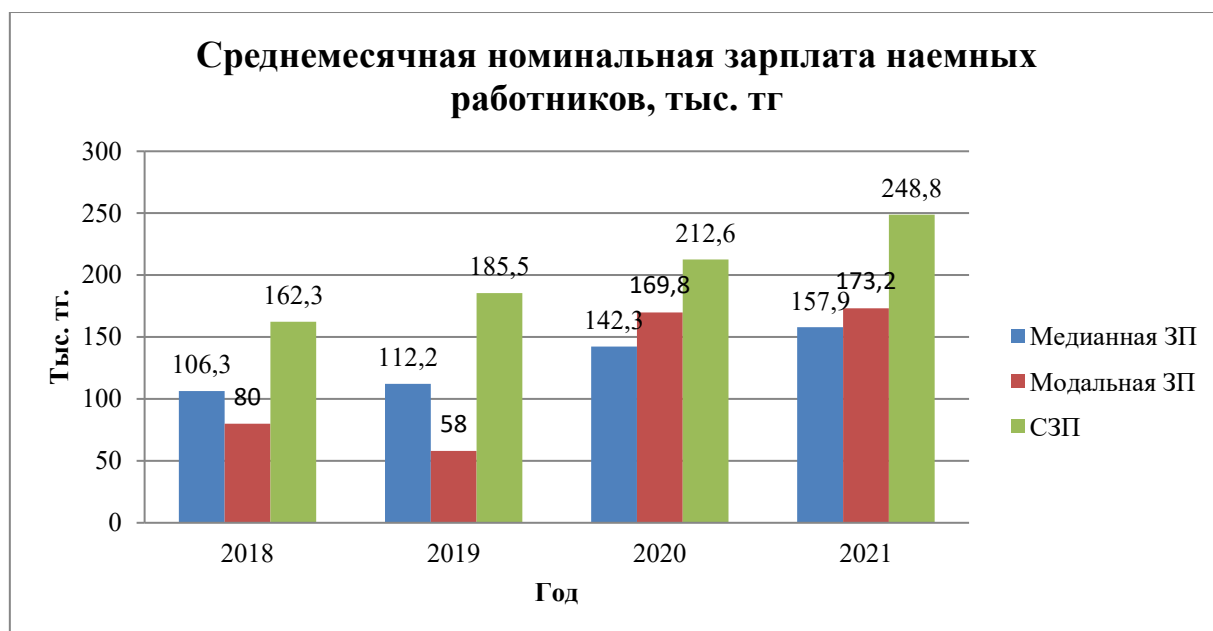


Рисунок 5 – Различные оценки заработной платы в Казахстане с 2018 -2021 годы (тысяч тенге)  
Примечание – источник [13].

Данные показанные на рисунке 5 по медианной\* и модальной\*\* заработной плате рассмотрены за период 2018 по 2021 года [13]. На этот период медианная заработная плата возросла с 106,3 тысяч тенге до 157,9 тысяч тенге, модальная — с 80,0 тысяч тенге до 173,2 тысяч тенге. Необходимо учесть, что среднемесячная заработная плата, включая крупные и средние предприятия, за первый квартал 2018 года составляла от 162,3 тысяч тенге до 248,8 тысяч тенге, что на 152,5 тысячи тенге выше, чем в среднем по Казахстану, включая малый бизнес [13].

Вознаграждение, выраженное в денежном эквиваленте, его абсолютные и относительные размеры, безусловно, воспринимаются работником как признание со стороны работодателя его ценности для предприятия, и напрямую влияют на самооценку и его социальный статус [14; 15; 16; 17]. С возникновением кризисных ситуаций претерпевает изменение не только организационно-производственный процесс, но и внутренняя мотивация сотрудника. Подключаются механизмы самоконтроля для избегания неудач, определенный страх возможного сокращения, а также возможность снижения уровня материального дохода.

На данном этапе сам процесс материального стимулирования должен иметь другой принципиальный подход:

- возможность повышения переменной части заработной платы, за достижение высоких результатов в необходимых для предприятия показателях;
- грамотное построение задач сотрудников, в соответствии с целями организации;
- прописанные процедуры и правила, поощрения сотрудников;
- контроль над достижением сотрудником поставленных целей, в соответствии с целями организации.

Общая система материального поощрения должна быть нацелена на достижение персоналом общих целей организации. Сами цели должны быть сложными, но достижимыми и результатом-ориентированными, иначе можно просто отбить желание персонала в производительном и эффективном труде.

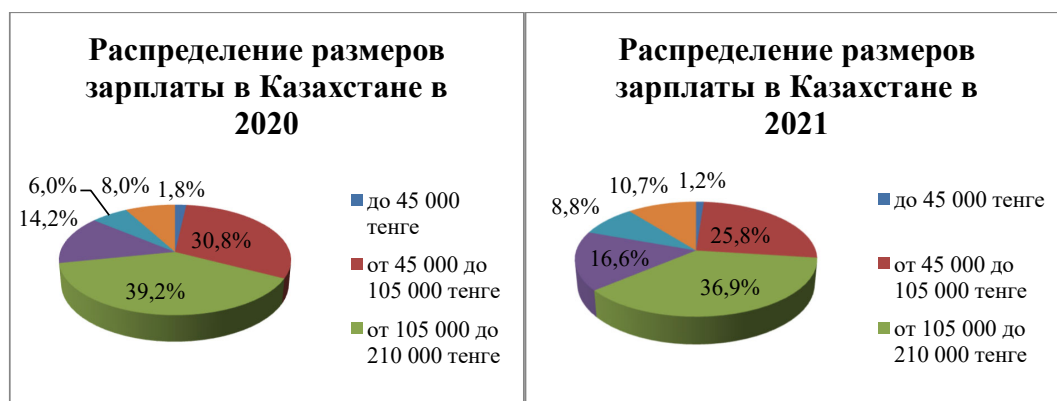


Рисунок 6 – Распределение размера начисленной заработной платы по

Республике Казахстан на 2020-2021 годы (%)

Примечание – источник [13].

По итогам исследования рынка труда в 2020 году распределение начисления заработной платы работников по Республике Казахстан представлена диаграммами на рисунке 6.

Как можно увидеть из диаграммы представленных на рисунке выше количество сотрудников получающих заработную плату от 45 до 105 тысяч тенге уменьшилось на 5 % но при этом численность работников, получающих 210 тысяч тенге и выше возросло на 2 % [13].

Среднемесячная заработная плата руководителей и государственных служащих с 2018 по 2021 годы сложилась на уровне от 322,1 до 372,1 тысяч тенге. Необходимо отметить что, специалисты-профессионалы получают в среднем от 168,3 до 258,6 тысяч тенге, а технические специалисты и



вспомогательный персонал – 121,7 и 180,8 тысяч тенге соответственно. Тогда как среднемесячная заработная плата неквалифицированных рабочих составила в 2018 году 61,1 тысяч тенге и 87,0 тысяч тенге в 2021 году [18].

Более низкая оплата труда у руководителей социально значимых отраслей, таких как государственное управление, оборона и обязательное социальное обеспечение (в среднем 271,8 тысяч тенге), к ним также можно присоединить руководителей здравоохранения (280,3 тысячи тенге) и образования (323,6 тысяч тенге).

По регионам республики наибольший размер номинальной оплаты труда отмечен в Атырауской области (876,6 тысяч тенге), в городах Алматы (805,6 тысяч тенге) и Нур-Султане (638,6 тысяч тенге). Наименьшая номинальная оплата труда у руководителей предприятий Жамбылской (265 тысяч тенге), Северо-Казахстанской (280,2 тысячи тенге) и Костанайской (316,9 тысяч тенге) областей [18].

Сама по себе заработная плата служит неким рычагом к удовлетворенности работников. Но при разработке антикризисных мероприятий, многие предприятия не имеют возможности повышения заработной платы, наоборот она может снижаться и тут на помощь руководителям приходят такие мероприятия как мотивация работников, через нематериальное стимулирование. Возможность развить в своих сотрудниках лояльность предприятию, их приверженность организации. Что в кризисных ситуациях позволит сохранить высокую работоспособность персонала. И как следствие выход организации из кризиса и уделение внимания улучшению условий труда, стабилизации роста заработной платы. Последние кризисные ситуации в Казахстане, также показали высокую поддержку со стороны государства предприятий малого и среднего бизнеса, по выходу из кризиса, что в свою очередь также помогло руководителям сохранить свой персонал.

Любая система мотивации будет действенной, если она базируется не только на материальном вознаграждении, таком как заработная плата, премиальные и бонусные выплаты, она должна включать и так называемые нематериальные активы. Именно она дает возможность вызвать в персонале интерес к профессиональному росту и развитию, а также к более устойчивой лояльности и приверженности предприятию.

Предприятие должно иметь в своем арсенале разнообразные методы нематериальной мотивации, основанные на самой структуре бизнеса, стадии жизненного цикла предприятия. И одним из самых сильных мотиваторов является грамотно выстроенная корпоративная культура, поведение топ-менеджмента, наличие у руководителя лидерских качеств. Умение привить персоналу ценности организации, привлечение к принятию решений, обсуждению действительно важных вопросов, связанных с производством и мерами по противостоянию кризисной ситуации.

Также, не смотря на сложные условия, нельзя забывать о том, что есть возможность развития «корпоративного духа» через проведение мероприятий по сплочению коллектива, личное поощрение руководителя, публичное признание достижений отдельного работника и коллектива в целом.

Желательно держать в курсе важнейших событий персонал, что особенно касается вопросов связанных с их непосредственной деятельностью, поддержка на высоком уровне социально-психологического климата, вовлечение работников в те организационные изменения, которые неизбежны на данном этапе. Это позволит им осознать свою причастность организации и тем самым повысит эффективность отдачи их труда.

**Выводы данного исследования.** Любая возникшая кризисная ситуация уникальна сама по себе и требует индивидуального подхода к ее изучению и урегулированию. Но необходимо признать, что особую роль играет знание и умение руководителя преодолевать кризисные ситуации, возможности их прогнозирования и предотвращения. Однако, при возникновении таких ситуаций необходимо производить грамотные преобразования с учетом работы персонала предприятия. Принимаемые корректировочные меры должны сопровождать все проявления развивающихся событий с соблюдением наименьших сроков реализации антикризисных мер. Проработки процедур и правил, с учетом требований предъявляемых к управлению персоналом. Задачи, которые на данном этапе могут ставить перед собой HR подразделения должны в первую очередь касаться персонала, что может проявляться во взаимной поддержке руководителей, специалистов и работников предприятия через разработку антикризисных мер на основе мотивации персонала и стабилизации деятельности предприятия.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анюхин С. А. Обзор методик предсказания банкротства. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 572 с.
2. Рубан Т. Е., Байдаус П. В. Анализ методик прогнозирования банкротства на основе использования финансовых показателей. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 942 с.
3. Антикризисное управление человеческими ресурсами. / Под редакцией Н. А. Горелова. – Питер, СПб., 2010. – 432 с.
4. Антикризисное управление: учеб. для вузов / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: Инфра-М, 2014. – 620 с.
5. Jones S. Corporate bankruptcy prediction: a high dimensional analysis // Review of Accounting Studies. – 2017. – № 22(3). – P. 1366-1422.
6. Lahmiri S., Bekiros S. Can machine learning approaches predict corporate bankruptcy? Evidence from a qualitative experimental design // Quantitative Finance. – 2018. – № 19(9): Machine Learning and AI. – P. 1569-1577. – DOI: <https://doi.org/10.1080/14697688.2019.1588468>.
7. В декабре на ЭБТ произошло снижение спроса и предложения [Электронный ресурс] // Центр развития трудовых ресурсов [web-сайт]. – 2022. – URL: <https://iac.enbek.kz/ru/node/1252> (Дата обращения: 04.06.2022).
8. В поисках кадров: спрос на квалифицированных сотрудников в Казахстане на 54 % превышает предложение [Электронный ресурс] // RANKING.KZ [web-сайт]. – 2020. – URL: <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/v-poiskah-kadrov-spros-na-kvalificirovannyh-sotrudnikov-v-kazahstane-na-54-prevyshaet-predlozhenie> (Дата обращения: 05.06.2022).
9. Поиск резюме [Электронный ресурс] // Центр развития трудовых ресурсов [web-сайт]. – 2022. – URL: <https://www.enbek.kz/ru/search/res> (Дата обращения: 06.06.2022).
10. Доклад об экономике Казахстана – декабрь 2020 [Электронный ресурс] // Всемирный банк [web-сайт]. – 2021. – URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/kazakhstan/publication/economic-update-december-2020> (Дата обращения: 06.06.2022).
11. Об утверждении Государственной программы развития продуктивной занятости и массового предпринимательства на 2017-2021 годы «Енбек» [Электронный ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2018. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000746> (Дата обращения: 06.06.2022).
12. За три квартала из страны уехало свыше 25 тысяч человек — более чем втрое больше, чем прибыло в РК [Электронный ресурс] // RANKING.KZ [web-сайт]. – 2021. – URL: <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/za-tri-kvartala-iz-strany-uehalo-svyshe-25-tysyach-chelovek-bolee-chem-vtroe-bolshe-chem-pribylo-v-rk> (Дата обращения: 05.06.2022).
13. Заработная плата в РК выросла за год на 10,5 %, её покупательская способность – на 5,2 %. Однако в двух из трёх самых высокооплачиваемых регионов покупательская способность ушла в минус: в «нефтяной» Мангистауской области и в столице [Электронный ресурс] // RANKING.KZ [web-сайт]. – 2021. – URL: <http://www.ranking.kz/ru/a/infopovody/zarabotnaya-plata-v-rk-vyros-la-za-god-na-105-eyo-pokupatelskaya-sposobnost-na-52-odnako-v-dvuh-iz-tryoh-samyh-vysokooplachivaemyh-regionov-pokupatelskaya-sposobnost-ushla-v-minus-v-neftyanoj-mangistauskoj-oblasti-i-v-stolice-nur-sultane>. (Дата обращения: 06.06.2022).
14. Уашов Г. К. Қазақстандағы ұйым персоналын бейбағдарыстық басқару // Доклады Национальной Академии Наук Республики Казахстан. – 2017. – № 2(312). – С. 124-128.
15. Брусницына Н., Пронин Р. Особенности защиты прав трудящихся при несостоятельности организации работодателя в современных условиях // Экономика и управление. – 2010. – № 2(63). – С. 178-182.
16. Дуйсембаева А. Проблемы регулирования несостоятельности (банкротства) предприятий в Казахстане // Экономика и статистика. – 2013. – № 3. – С. 123-134.
17. Хачатурова Т.О., Ярыгина Н.А. Основные аспекты прогнозирования банкротства предприятий // Вектор науки ТГУ. – 2013. – № 4. – С. 178-180.
18. Руководители каких предприятий получают самые высокие зарплаты в стране? [Электронный

ресурс] // RANKING.KZ [web-сайт]. – 2020. – URL: <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/rukovoditeli-kakih-predpriyatij-poluchayut-samye-vysokie-zarplaty-v-strane> (Дата обращения: 06.06.2022).

## REFERENCES

1. Anyuhin, S. A. (2008). *Obzor metodik predskazaniya bankrotstva*. Finansy i statistika, Moscow, 572 p. (In Russian).
2. Ruban, T. E. and Bajdaus, P. V. (2008). *Analiz metodik prognozirovaniya bankrotstva na osnove ispol'zovaniya finansovykh pokazatelej*. YUNITI, Moscow, 942 p. (In Russian).
3. Gorelov, N. A. (Eds.). (2010). *Antikrizisnoe upravlenie chelovecheskimi resursami*. Piter, SPb., 432 p. (In Russian).
4. Korotkov, E. M. (Eds.). (2014). *Antikrizisnoe upravlenie: ucheb. dlya vuzov*. Infra-M, Moscow, 620 p. (In Russian).
5. Jones, S. (2017). Corporate bankruptcy prediction: a high dimensional analysis. *Review of Accounting Studies*, 22(3), 1366-1422.
6. Lahmiri, S. and Bekiros, S. (2018). Can machine learning approaches predict corporate bankruptcy? Evidence from a qualitative experimental design. *Quantitative Finance*, 19(9): Machine Learning and AI, 1569-1577, DOI: <https://doi.org/10.1080/14697688.2019.1588468>.
7. V dekabre na EBT proizoshlo snizhenie sprosа i predlozheniya. (2022). Human Resource Development Center ENBEK.KZ. Retrieved June 4, 2022, from <https://iac.enbek.kz/ru/node/1252> (In Russian).
8. V poiskah kadrov: spros na kvalificirovannykh sotrudnikov v Kazahstane na 54 % prevyshaet predlozhenie. (2020). RANKING.KZ. Retrieved June 5, 2022, from <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/v-poiskah-kadrov-spros-na-kvalificirovannykh-sotrudnikov-v-kazahstane-na-54-prevyshaet-predlozhenie> (In Russian).
9. Resume search. (2022). Human Resource Development Center ENBEK.KZ. Retrieved June 6, 2022, from <https://www.enbek.kz/ru/search/res> (In Russian).
10. Doklad ob ekonomike Kazahstana – dekabr' 2020. (2021). The World bank website. Retrieved June 6, 2022, from <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/country/kazakhstan/publication/economic-update-december-2020> (In Russian).
11. Ob utverzhdenii Gosudarstvennoj programmy razvitiya produktivnoj zanyatosti i massovogo predprinimatel'stva na 2017-2021gody «Enbek». (2018). Adilet. Retrieved June 6, 2022, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000746> (In Russian).
12. Za tri kvartala iz strany uekhalo svyshe 25 tysyach chelovek — bolee chem vtroe bol'she, chem pribylo v RK. (2021). RANKING.KZ. Retrieved June 5, 2022, from <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/za-tri-kvartala-iz-strany-uehalo-svyshe-25-tysyach-chelovek-bolee-chem-vtroe-bolshe-chem-pribylo-v-rk> (In Russian).
13. Zarabotnaya plata v RK vyrosла za god na 10,5 %, eyo pokupatel'skaya sposobnost' – na 5,2 %. Odnako v dvuh iz tryoh samykh vysokooplachivaemykh regionov pokupatel'skaya sposobnost' ushla v minus: v «neftyanoy» Mangistauskoj oblasti i v stolice. (2021). RANKING.KZ. Retrieved June 6, 2022, from <http://www.ranking.kz/ru/a/infopovody/zarabotnaya-plata-v-rk-vyrosла-za-god-na-105-eyo-pokupatelskaya-sposobnost-na-52-odnako-v-dvuh-iz-tryoh-samykh-vysokooplachivaemykh-regionov-pokupatelskaya-sposobnost-ushla-v-minus-v-neftyanoy-mangistauskoj-oblasti-i-v-stolice-nur-sultane> (In Russian).
14. Uashov, G. K. (2017). Kazakstandagy ujym personalyn bejdagdarystyk baskaru. *Doklady Nacional'noj Akademii Nauk Respubliki Kazahstan*, 2(312), 124-128 (In Kazakh).
15. Brusnicyna, N. and Pronin, R. (2010). Osobennosti zashchity prav trudyashchihsya pri nesostoyatel'nosti organizacii rabotodatel'ya v sovremennykh usloviyah. *Ekonomika i upravlenie*, 2(63), 178-182 (In Russian).
16. Dujsembaeva, A. (2013). Problemy regulirovaniya nesostoyatel'nosti (bankrotstva) predpriyatij v Kazahstane. *Ekonomika i statistika*, 3, 123-134 (In Russian).
17. Hachaturova, T. O. and Yarygina, N. A. (2013). Osnovnye aspekty prognozirovaniya bankrotstva predpriyatij. *Vektor nauki TGU*, 4, 178-180 (In Russian).
18. Rukovoditeli kakih predpriyatij poluchayut samye vysokie zarplaty v strane? (2020). RANKING.KZ. Retrieved June 6, 2022, from <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/rukovoditeli-kakih-predpriyatij-poluchayut-samye-vysokie-zarplaty-v-strane> (In Russian).

## HR MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

G. K. Uashov<sup>1</sup>, E. G. Tokareva<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*The purpose of the study* is to drawing attention to issues related to employment, release of personnel during the period economic recession and the crisis experienced by many enterprises currently in the Republic of Kazakhstan. The approach to anti-crisis personnel management in Kazakhstan recently becomes one of the objects of close attention, both from the outside state and employers. The article discusses some methods of human resource management in crisis conditions, leverage of administrative influence, contributing to the exit from the current situation on the labor market for the possible preservation human capital of enterprises.

*Methodology.* In the work on this article, such scientific methods were applied, as analysis, collection and processing of primary data, statistical observation and comparison, comparative methods.

*The value of this study* is in the analysis of the problems associated with the personnel management of enterprises in connection with the increasing economic crises.

*Research results.* Based on the analysis of the data obtained, we found that the anti-crisis measures of the post-COVID period led to an equalization of the economic situation in the Republic of Kazakhstan, the demand for highly skilled labor exceeds supply. The article considers and defines the main directions of the anti-crisis policy of the enterprise, including material and non-material stimulation and motivation of personnel, the development of corporate culture to retain highly professional employees. The main tasks of the HR department are aimed at mutual support of managers, specialists and employees of the enterprise through the development of effective anti-crisis measures.

*Keywords:* human resources, personnel, management, economy, crisis, regulation.

## ДАҒДАРЫС ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ КАДРЛАРЫН БАСҚАРУ

Г. Қ. Уашов<sup>1</sup>, Е. Г. Токарева<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Нархоз Университеті, Алматы, Қазақстан Республикасы

---

### АНДАТПА

*Зерттеудің мақсаты* қазіргі уақытта Қазақстан Республикасында көптеген кәсіпорындар бастан кешіп отырған экономикалық құлдырау және дағдарыс жағдайы кезеңінде жұмыспен қамтуға, персоналды босатуға байланысты сұрақтарға назар аудару болып табылады. Қазақстандағы дағдарысқа қарсы персоналды басқару тәсілінің өзі соңғы уақытта жұмыс беруші мен мемлекет тарапынан маңызды көңіл бөлетін нысандардың біріне айналууда. Мақалада дағдарыс жағдайында кәсіпорындардың адами капиталын сақтап қалу үшін еңбек нарығындағы туындаған жағдайлардан шығуға мүмкіндік беретін адами ресурстарды басқарудың жекелеген әдістері, әкімшілік ықпал ету тетіктері қарастырылған.

*Зерттеу әдістемесі.* Осы мақаламен жұмыс жасауда салыстырмалы әдістер, алғашқы деректерді талдау, жинау және өңдеу, статистикалық байқау және салыстыру ғылыми әдістері қолданылды.

*Зерттеудің құндылығы* экономикалық дағдарыстардың жиілеп кетуіне байланысты кәсіпорын персоналын басқарумен байланысты мәселелерді зерделеуде.

*Зерттеу нәтижелері.* Алынған деректерді талдау негізінде біз ковидтен кейінгі кезеңдегі дағдарысқа қарсы шаралар Қазақстан Республикасындағы экономикалық жағдайды теңестіруге әкелгенін, жоғары білікті еңбекке деген сұраныс ұсыныстан асып түсетінін анықтадық. Мақалада персоналды материалдық және материалдық емес ынталандыру мен мотивация, жоғары кәсіби қызметкерлерді



ұстап қалу үшін корпоративтік мәдениетті дамытуды қамтитын кәсіпорынның дағдарысқа қарсы саясатының негізгі бағыттары қарастырылып, айқындалды. HR бөлімшелердің негізгі міндеттері іс жүзінде қолдануға болатын дағдарысқа қарсы шараларды әзірлеу арқылы кәсіпорын басшыларын, мамандары мен қызметкерлерін өзара қолдауға бағытталған.

*Түйін сөздер:* адами ресурстар, персонал, басқару, экономика, дағдарыс, реттеу.

## ОБ АВТОРАХ

**Уашов Гилад Камбарович** – кандидат экономических наук, доцент, академик Международной академии информатизации, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, email: gilash.uashov@narхоз.kz

**Токарева Елена Геннадьевна** – старший преподаватель, Университет Нархоз, Алматы, Республика Казахстан, email: elena.tokareva@narхоз.kz\*

MPHTI: 820121

JEL Classification: M10

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2022-3-45-55>

## APPLICATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT METHODS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**L. A. Taskymbayeva<sup>1</sup>, Aijaz A. Shaikh<sup>2</sup>, R. A. Salimbayeva<sup>1\*</sup>**

<sup>1</sup>Al Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>University of Jyväskylä, Finland

---

## ABSTRACT

*The purpose of the research* is to examine the business processes management practices taking place in higher education institutions concerning research and development, management of international relations, and make recommendations for improving the methods relating to business processes management in higher education institutions.

*Methodology.* This research is based on general scientific methods and tools, including statistical analysis, comparison, and survey. In total, 31 faculty and staff members of the university in Kazakhstan participated in the study. The data collected were unified and presented in the article.

*Originality / value of the research.* Understanding the opinion of the faculty and staff members toward business process management methods in the research field will contribute to identifying topical problems in the business process management followed in higher education institutions, thereby assisting in solving these problems and giving effective recommendations which can help improve strategic management in the higher education institutions.

*Findings* – We found that conducting scientific research, and improving relations with other universities has drawbacks that resulted in inefficient research output in higher education institutions. Moreover, less motivated faculty members and ineffective use of the research facilities result in the market of educational services.

*Keywords* – business process, management, R&D, higher education institutions, innovations

## INTRODUCTION

Business process management (BPM) is a comprehensive strategy to enhance organizational performance by optimizing and managing business processes[1]. According to contemporary literature in the management