

МРНТИ 82.17.25

JEL Classification: M54

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-3-19-33>

## ДАҒДАРЫС ЖАҒДАЙЫНДА АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ

Г. К. Уашов<sup>1</sup>, А. Б. Зурбаева<sup>1\*</sup>

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

---

### АНДАТПА

*Зерттеудің мақсаты* – ел экономикасының дамуы үшін үлкен маңызы бар Қазақстан Республикасындағы жұмысқа қабілетті халық арасында жалғасып жатқан экономикалық дағдарыстың және өсіп келе жатқан әлеуметтік күйзелістің әсерін анықтау болып табылады.

*Зерттеу әдістемесі.* Зерттеу барысында талдау, синтез, индукция, дедукция және салыстыру сияқты жалпы ғылыми әдістер қолданылды. Сондай-ақ, сандық талдаудың арнайы әдісі, оның ішінде бастапқы деректерді топтастыру және статистикалық бақылау белсенді қолданылады.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы* жаһандық дағдарыстан туындаған Қазақстан Республикасының экономикасындағы проблемалардың өсуімен және дағдарысқа қарсы менеджменттің қалыптасуымен және дағдарыс жағдайында адами ресурстарды басқару әдістерінің дамуымен байланысты.

*Зерттеу нәтижелері.* Мақалада дамып келе жатқан экономикалық дағдарыс үрдісінде адам ресурстарын басқаруға қатысты экономикалық талдау әдісі қолданылған, еңбек нарығында қалыптасқан жағдайларға сәйкес персоналдың жұмыс істеу тиімділігін арттыруға және ұйымның еңбек әлеуетін сақтауға бағытталған дағдарысқа қарсы шаралардың негізгі бағыттары ұсынылды.

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

### КІРІСПЕ

Ақпараттандыру дәуірі ретінде сипатталатын экономиканың постиндустриалды даму кезеңіндегі қазіргі жағдайда адами капитал кез-келген озық кәсіпорындағы негізгі құндылық ретінде алдыңғы қатарға шығады және жиынтық байлықтың 42 % құрайды, осыған байланысты дағдарыс жағдайында адам ресурстарын басқару бүгінгі күнге дейін өте маңызды мәселе болып табылады [1]. Адами ресурстар – бұл адамдардың рухани және материалдық тауарларды өндіруге қабілеттілігін анықтайтын әртүрлі қасиеттерінің жиынтығы және әлеуметтік өндірісті дамытудың жалпылама көрсеткіші. Экономикалық дағдарыс жағдайында адам ресурстарын басқарудың дамуын өз еңбектерінде келесідей ғалымдар өз назарын аударады 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 [2-6].

The Economist Intelligence Unit халықаралық аналитикалық бюросының «экономикадағы, индустриядағы және корпоративтік өмірдегі үрдістер» атты баяндамасында ең жоғары қосылған құн материалдық құрамдас бөлік емес, зияткерлік құн есебінен қол жеткізілетіні атап көрсетілген. Бұл кез-келген жұмыс шығармашылық күштердің үлкен шығындарын талап етеді дегенді білдіреді. Шығармашылық дәстүрлі ойлауды ұстануға қарағанда маңызды болады. Жұмыс берушілер креативтілікті, икемділікті, коммуникабельділікті және проблемаларды тез шешу қабілетін үйлестіре алатын өз персоналдарының құндылығын бірінші орынға қоюы тиіс. Бұл ерекшеліктер дағдарыс жағдайында кәсіпорын мен оның қызметкерлері үшін өте маңызды. Сондықтан дағдарыс жағдайында адам ресурстарын басқару проблемасының ерекшелігі қолайсыз факторларды бейтараптандыру үшін шапшаң шаралар қабылдау қажеттілігінен туындайды. Адами ресурстар кәсіпорын жүйесінің бөлігі болып табылады және кәсіпорынның тұрақсыз жұмысы кезеңінде стандартты емес міндеттерді қабылдауға және шешуге байланысты бұл секторға ерекше қысым жасалады, бұл қызметкерлерден өз әлеуетін іске асыруды талап етеді, сондықтан қызметкерлер жоғары психологиялық қысым жағдайында жұмыс

істеуге мәжбүр болады. Еңбек қайшылықтары әлеуметтік институттардың барлық түрлерінің қызметінде және ең алдымен, кәсіпкерлік қызметті жүзеге асыруда ұжым ішіндегі жеке адамдар және олардың топтары арасындағы өзара әрекеттесуде өте маңызды екенін айта кету керек. Еңбек қайшылықтарын шешу жолдары саласындағы маңызды зерттеулерді А. М. Әшібеков, Ю. И. Банних, Н. В. Климовских, Е. М. Божуков жүргізді [7; 8; 9]. Кез-келген ұйымның персоналының жұмысында еңбек қайшылықтарының пайда болуы оның ажырамас бөлігі болып табылады, өйткені ол олардың кәсіби қызметін жүзеге асыру үрдісінде мүдделер қақтығысын білдіреді және осылайша кәсіпорындағы дағдарыстың қайнар көзі ретінде қалыптасады. Қазіргі менеджментте басқарудың осы мәселесін шешуде көптеген мамандар жұмыс істейді.

### ЗЕРТТЕУДІҢ НЕГІЗГІ БӨЛІМІ

Жоғарыда аталған мәселенің маңызды факторы дағдарыс немесе тұрақты жұмыс кезеңіндегі адами ресурстарды басқару кезіндегі әдістер әртүрлілігінде екенін атап өткен жөн. Басқару әдістері – бұл ұйымның жұмыс істеу процесінде олардың қызметін үйлестіру мақсатында ұжымдар мен жеке жұмысшыларға әсер ету тәсілдері. Дағдарыс кезіндегі кез-келген көшбасшы кәсіпорындағы оқиғалардың қалыпты реттілігіне араласуды қажет ететінін түсінуі керек, басқарудың жаңа стилісіз, шиеленісті жағдайға, белгісіздікке, қысқарту қорқынышына байланысты кадрлардың ағымы жоғырылауы мүмкін. Тәжірибелі және оқытылған қызметкерді ұстап қалу білікті басшының басым міндеттерінің бірі болып табылады. Бұл мәселені шешу кезінде, ең алдымен, жеке кәсіпорын шеңберінде де, тұтастай алғанда республиканың барлық экономикасы бойынша да қолданыстағы статистикалық ақпаратқа сүйену керек, басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде оны мұқият талдау қажет, мысалға Қазақстан Республикасының Еңбек ресурстарын дамыту орталығының деректері бойынша, 2021 жылдың бірінші тоқсанында электрондық еңбек биржасында 189,4 мың бос жұмыс орны тіркелген – өткен жылдың ұқсас кезеңімен салыстырғанда 20,7 %-ға артық.

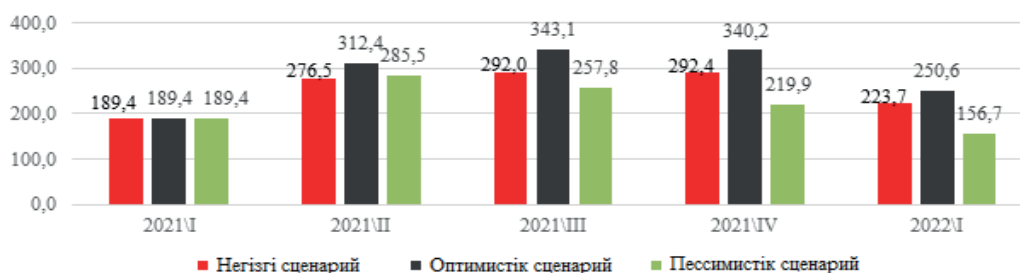
Бұл ретте, болжамға сәйкес, 2021 жылдың екінші тоқсанынан бастап 2022 жылдың бірінші тоқсанына дейінгі кезеңде электрондық еңбек биржасында пессимистік сценарий бойынша 920 мың бос жұмыс орны туралы, базалық бойынша-1085 мың, оптимистік бойынша – 1246 мың бос жұмыс орны туралы хабарландыру орналастыру күтілуде.

Кез-келген сценарий бойынша бос жұмыс орындарының ең көп саны білікті емес жұмысшыларға тиесілі болады. Олардың саны 253 мыңнан 386 мыңға дейін, ал бос орындардың жалпы санындағы үлесі 27,5 %-дан 35,1 %-ға дейін болады деп күтілуде. Оптимистік және пессимистік сценарийде кәсіби мамандардың үлесі 19 % құрайды, бұл ретте абсолюттік мәнде 36 %-ға ерекшеленеді.

- Негізгі сценарий стандартты есептеу механикасын қолдануды қамтиды.

- Оптимистік сценарийде 2021 жылдың екінші жартыжылдығында кәсіби сұраныс құрылымын қоса алғанда, ЖҚЭБ-дағы еңбекке «коронавирусқа дейінгі» сұраныстың 2020 жылы пандемиясыз қалыптасатын деңгейден жоғары деңгейде қалпына келуі күтілуде.

- Пессимистік сценарийде 2021 жылдың төртінші тоқсанынан бастап кәсіби сұраныс құрылымын қоса алғанда, ЖҚЭБ-ға «коронавирусқа дейінгі» еңбек сұранысын қалпына келтіру күтілуде. Бос жұмыс орындарының болжамды саны төмендегі 1-суретте келтірілген.



Сурет 1 – Бос жұмыс орындарының болжамды саны

Ескерту – [7] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған

Қазақстан Республикасының Ұлттық статистика бюросының деректері бойынша, 2021 басында Қазақстанда 37 мың бос жұмыс орны ашылды, бұл 2020 жылғы мәліметтерге қарағанда 12,7 %-ға артық. Қызметкерлер санынан бос орындар үлесі 1,5 % құрады.

Кәсіби мамандар үшін бос жұмыс орындарының көпшілігі ашылды – 8,3 мың жыл ішінде олардың саны 4,3 %-ға артты. Олардың басым бөлігін денсаулық сақтау, ғылым және техника, сондай-ақ білім беру саласындағы бос орындар құрады.

Екінші орынды өнеркәсіп, құрылыс, көлік және басқа да ұқсас кәсіптер қызметкерлері үшін бос жұмыс орындары (жылына 7,2 мың, плюс 13 %), үшіншісі – өндірістік жабдық операторлары, жинаушылар мен жүргізушілер үшін бос жұмыс орындары (5,8 мың) алды. Қазақстан Республикасы бойынша 2021 жылдың басына бос жұмыс орындарының саны 1-кестеде ұсынылады.

Кесте 1 – Қазақстан Республикасы бойынша 2021 жыл басына бос жұмыс орындарының саны, мың адам

2021 жыл басындағы бос жұмыс орындарының саны (мың адам)	Барлығы		Нәтижеге дейін өсу		Жұмыскер-лердің жалпы санынан бос жұмыс орындарының үлесі
	2021	2020	2021	2020	2021
Барлығы	37,0	32,8	112,70 %	1,5	1,5 %
Мамандар кәсіпқойлар	8,3	8,0	104,30 %	0,3	1,2 %
Өнеркәсіпте, құрылыста, көлекте және басқа және байланысты кәсіптердегі жұмысшылар	7,2	6,3	113 %	0,8	2,1 %
Өндірістік жабдықтар операторлары, құрастырушылар және жүргізушілер	5,8	5,8	99,10 %	-0,1	1,6 %
Қызмет көрсету және сату қызметкерлері	5,6	3,5	160,10 %	2,1	2,5 %
Біліктілігі жоқ жұмысшылар	4,2	3,3	128,40 %	0,9	1,4 %
Техник және басқа қолдау көрсететін кәсіби персонал	3,3	3,5	94,20 %	-0,2	1,2 %
Басшылар мен мемлекеттік қызметшілер	1,5	1,3	114,40 %	0,2	1,0 %
Әкімшілік саласындағы қызметкерлер	1,1	1,0	104,30 %	0	1,5 %
Ферма қожалығы мен ауыл және орман шаруашылығы	0,1	0,2	90,10 %	0	0,9 %
Ескерту – [10] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған					

Жалпы, 2021 жылы тағы да 12,1 мың жұмыскердің қажеттілігі күтіледі, бұл өткен жылмен салыстырғанда 14,7 %-ға аз.

Сондай-ақ, мұнда кәсіби мамандарға деген ең үлкен қажеттілік – 2,7 мың адам күтіледі. Кадрларға деген күтілетін қажеттілік бойынша жетекші үштікке қызмет көрсету, сату және өнеркәсіп, құрылыс, көлік және басқа да ұқсас жұмыс саласының қызметкерлері кіріп отыр. Жұмыскерлерге күтілетін қажеттілігінің жалпы санынан бос жұмыс орындарының үлесі 2-кестеде көрсетілген.

Кесте 2 – Жұмыскерлерге күтілетін қажеттілігінің жалпы санынан бос жұмыс орындарының үлесі, мың адам

Жұмыскерлерге күтілетін қажеттілік (мың адам)	Барлығы		Нәтижеге дейін өсу		Жұмыс-керлердің жалпы санынан бос жұмыс орындарының үлесі
	2021	2020	2021	2020	2021
Барлығы	12,1	14,2	85,30 %	-2,1	0,5 %

Мамандар кәсіпқойлар	2,7	3,1	87,40 %	-0,4	0,4 %
Қызмет көрсету және сату қызметкерлері	2,4	2,4	100 %	0	1,1 %
Өнеркәсіпте, құрылыста, көлікте және басқа байланысты кәсіптердегі жұмысшылар	2,3	2,3	100,80 %	0	0,7 %
Өндірістік жабдықтар операторлары, құрастырушылар және жүргізушілер	1,4	1,5	94,60 %	-0,1	0,4 %
Біліктілігі жоқ жұмысшылар	1,2	1,5	81,30 %	-0,3	0,4 %
Фермер мен ауыл және орман шаруашылығы	0,7	0,5	150,50 %	0,2	4,8 %
Техник және басқа қолдау көрсететін қасиби персонал	0,7	2,4	29,70 %	-1,7	0,3 %
Әкімшілік саласындағы қызметкерлер	0,3	0,2	150,00 %	0,1	0,5 %
Басшылар мен мемлекеттік қызметшілер	0,3	0,4	92,00 %	0	0,2 %
Ескерту – [10] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған					

Экономикалық қызмет түрлері бойынша ең көп қажеттілік өнеркәсіп саласында күтіледі: 3,4 мың адам – өткен жылмен салыстырғанда 36,3 %-ға артық.

Екінші орында – көтерме және бөлшек сауда, сондай-ақ автомобильдер мен мотоциклдерді жөндеу саласы (2,1 мың адам), үшінші орында-әкімшілік және қосалқы қызмет көрсету саласындағы қызмет (1,4 мың адам).

Қызметкерлерге деген қажеттілік жылжымайтын мүлікпен жасалатын операциялар саласында (бірден 70,1 %-ға, 165 адамға дейін) ең үлкен өсімді көрсетті, денсаулық сақтау саласында (75,8 %-ға, 828 адамға дейін) барынша азайды.

Өңірлік бөліністе мемлекет бойынша жұмыскерлерге деген қажеттілікті Алматы кәсіпорындары (3,8 мың адам) көбірек сезінетін болады – бұл 2021 жылға қарағанда 19,8 %-ға аз.

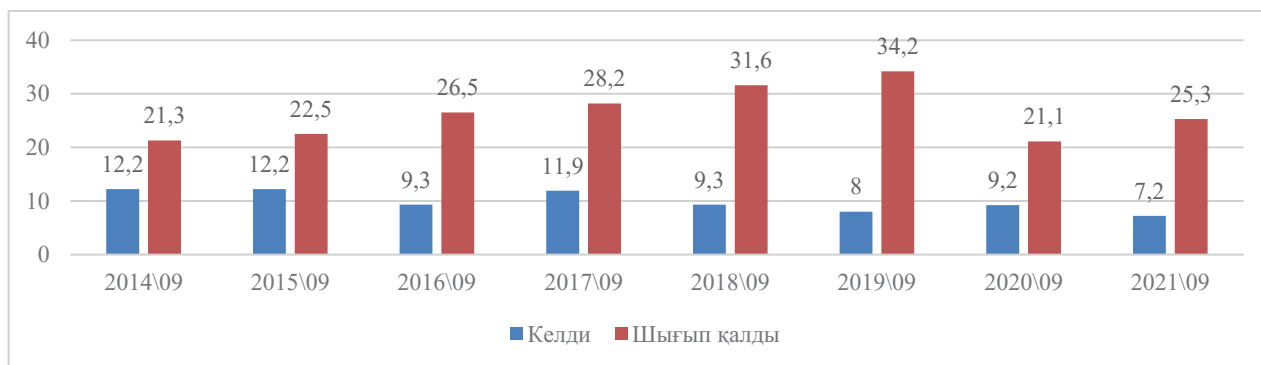
Екінші және үшінші қатарда Астана (3,6 мың адам) және Атырау облысы (1,1 мың адам) болды. Бұл мәліметтер төмендегі кестеде берілген [10].

Кесте 3 – Қазақстан Республикасы бойынша жұмыскерлерге күтілетін қажеттілік, мың адам

Жұмысшылардың күтілетін қажеттілігі (адам)	Барлығы		Жалпыға дейін өсу		Қазақстан Республикасы бойынша үлесі	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Барлығы	12080,0	14161,0	85,30 %	-2081	100,0 %	100,0 %
Өнеркәсіп	3426,0	2514,0	136,30 %	912	28,4 %	17,8 %
Көтерме және бөлшек саудада автомобильдер мен мотоциклдерді жөндеу	2062,0	1534,0	134 %	528	17,1 %	10,8 %
Әкімшілік және көмекші қызмет көрсету қызметі	1378,0	1301,0	105,90 %	77	11,4 %	9,2 %
Құрылыс	930,0	1776,0	52,40 %	-846	7,7 %	12,5 %
Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер	828,0	3425,0	24,20 %	-2597	6,9 %	24,2 %
Кәсіби ғылыми-техникалық қызмет	609,0	564,0	108,00 %	45	5,0 %	4,0 %
Өмір сүрі мен тақтандыру қызметтерінің қамтамасыз ету	529,0	472,0	112,10 %	57	4,4 %	3,3 %

Ауылдық орман және балық шаруашылығы	524,0	640,0	81,90 %	-116	4,3 %	4,5 %
Ақпарат және коммуникация	521,0	423,0	123,20 %	98	4,3 %	3,0 %
Көлік және қойма	483,0	748,0	64,60 %	-265	4,0 %	5,3 %
Білім беру	465,0	554,0	83,90 %	-89	3,8 %	3,9 %
Жылжымайтын мүлікмен операциялар	165,0	97,0	170,10 %	68	1,4 %	0,7 %
Өнер, қыдыру және демалыс	160,0	113,0	141,60 %	47	1,3 %	0,8 %
Ескерту – [10] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған						

Көші-қон шығындары еңбек әлеуеті сапасының теріс өзгеруін тудырады, кәсіпорынның дағдарысқа қарсы менеджментінің тиімділігін төмендетеді. 2021 жылғы қаңтар-қыркүйекте Қазақстанға 7,2 мың адам келді ол 2020 жылғы қаңтар-қыркүйекке қарағанда 21,5 %-ға аз. Сонымен қатар, 25,3 мың тұрғын Қазақстаннан кетті – өткен жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда 20,1 %-ға көп. Көші — қон сальдосы тұрақты теріс: минус 18,1 мың, 2020 жылы минус 11,8 мың болған. 2014-2021 жылдарындағы Қазақстан Республикасының халық көші-қон диаграммасы 2-суретте ұсынылады.



Сурет 2 – 2014-2021 жылдарындағы Қазақстан Республикасының халық көші-қоны, мың адам  
Ескерту – [11] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған

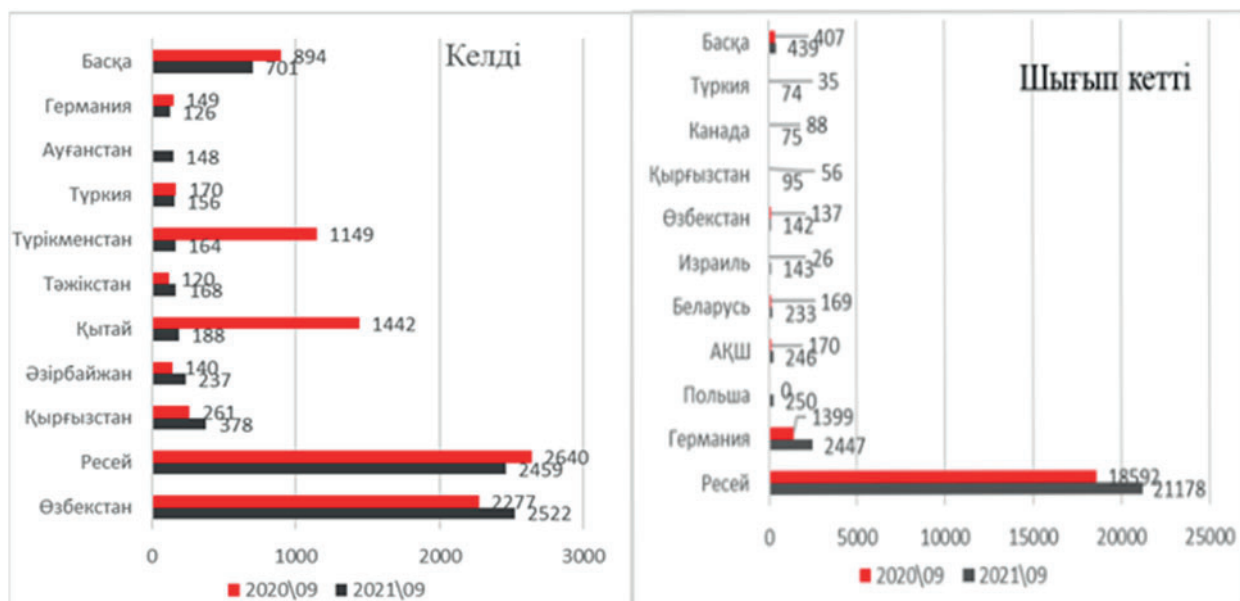
Өңірлер бойынша алсақ, келгендердің басым бөлігі Маңғыстау облысына келді: 1,5 мың адам, минус 39,8 % жыл ішінде. Иммигранттар арасында Алматы (1,3 мың адам, минус 0,6 %) және Шымкент (634 адам, минус 5,5 %) танымал. Ең аз танымалдылыққа ие Қызылорда облысы: 2021 жыл басынан бері барлығы 7 адам, жылына минус 81,1 %.

Ең көп адам Қарағанды облысынан кетті: 3,7 мың адам — 2020 жылғы көрсеткішке қарағанда 20,7 %-ға артық. Сондай-ақ, Шығыс Қазақстан (3,3 мың адам, плюс 8,1 %) және Павлодар (2,7 мың адам, плюс 11,6 %) облыстарынан белсенді көшіп келгендер болды. Ең аз адам сол Қызылорда облысынан кеткен: барлығы 59, плюс 51,3 %.

Қазақстан Республикасының 17 өңірінен кеткендер саны тек Солтүстік Қазақстан облысында ғана қысқарған: 1,7 %-ға, 1,7 мың адамға дейін.

2021 жылы Қазақстанға келгендердің көпшілігі Өзбекстаннан келді: 2,5 мың адам –2020 жылға қарағанда 10,8 %-ға артық. Екінші және үшінші орындарды Ресей мен Қырғызстанға тиесілі. Бұл үш елге иммигранттардың 74 %-ы келеді. Қазақстан Республикасынан көбінесе Ресейге кеткен: 21,2 мың адам немесе барлық эмигранттардың 83,6 %. Жетекші үштікке Германия мен Польша да кіреді.

Қазақстан Республикасына келіп-кеткен адамдар серпіні төмендегі 3-суретте көрсетілген.



Сурет 3 – Қазақстан Республикасына келгендер және шығып кеткендер саны, адам

Ескерту – [11] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған

15 жастан асқан еңбекке қабілетті халық арасында 2021 жылы Қазақстан Республикасына техникалық мамандығы бар 782 адам келді, оның ішінде 394 – экономикалық, 289 – педагогикалық, 227 – медициналық, 132 – заңгерлік, 91 – сәулет-құрылыс, 76-ауыл шаруашылық.

Сонымен қатар Қазақстаннан техникалық мамандығы бар – 4,1 мың адам, экономикалық мамандығы бар – 2 мың адам, педагогикалық мамандығы бар – 1,3 мың адам, медициналық мамандығы бар – 699 адам, заңгерлік мамандығы бар – 488 адам, сәулет-құрылыс мамандығы бар – 355 адам, ауыл шаруашылық мамандығы бар – 173 адам кетті [11], яғни мамандық бойынша 15 жастан асқан халық көші-қоны саны төмендегі кестеде жинақталған.

Кесте 4 – Мамандық бойынша 15 жастан асқан халық көші-қоны, адам

Мамандық бойынша 15 жастан асқан халық көші-қоны, қаңтар- қыркүйек	Келді				Шығып кетті			
	Барлығы		Жалпыға дейін өсу		Барлығы		Жалпыға дейін өсу	
	2021\09	2020\09	2021\09	2020\09	2021\09	2020\09	2020\09	
Техникалық	782	643	121,6 %	139	4144	3331	124,4 %	813
Экономикалық	394	311	126,7 %	83	2025	1714	118,1 %	311
Педагогикалық	289	288	100,3 %	1	1260	1064	118,4 %	196
Медициналық	227	187	121,4 %	40	699	561	124,6 %	138
Заңды	132	82	161,0 %	50	488	387	126,1 %	101
Сәулет және құрылыс	91	76	119,7 %	15	355	280	126,8 %	75
Ауыл шаруашылығы	76	68	111,8 %	8	173	155	111,6 %	18
Басқа	2057	1831	112,3 %	226	3537	3955	89,4 %	-418
Ескерту – [11] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған								

Жоғарыда келтірілген макроэкономикалық ақпарат кәсіпорын менеджментіне тұрақты сипатқа ие жаһандық экономикалық дағдарыс кезінде персоналды басқару саласында ұзақ мерзімді стратегияны әзірлеуге мүмкіндік береді, мысалы, пандемияның аяқталуымен Қазақстан Республикасында логисти-

қаға да, қаржы жүйесіне де теріс әсер еткен Украина мен Ресей Федерациясының саяси жағдайына байланысты бірқатар проблемалар туындауы. Осылайша қаржылық дағдарысты туындатқан COVID-19 пандемиясы (2020-20021) әлемдік экономиканың 4,3 %-ға төмендеуіне әкелді, бұл 2008 жылғы қаржылық дағдарыспен салыстырғанда үш есе көп. 2020 жылы доллар бағамы 382 теңгеден 400 теңгеге дейін көтерілді, бір жылдан кейін жиырма тоғыз тармаққа өсті, бұл ретте бір жылдағы орташа жалақы 609 доллардан (233 136 теңге) 420 долларға (249 349 теңге) дейін төмендеді. Ресей-Украина әскери қақтығысына байланысты экономикалық дағдарыс 2022 жылдың 24 ақпанынан бастап рубльдің долларға қатысты бағамының күрт төмендеуі байқалды. Бұл девальвацияны АҚШ пен Еуропаның бірқатар экономикалық санкциялары тудырды. Жетекші сарапшылар 1998 жылғы дағдарыспен салыстыруға болатын экономикалық құлдырауды болжайды. Рубльдің құлдырауы нәтижесінде Қазақстанда тағы бір девальвация болды. Бірнеше күн ішінде доллар 430 теңгеден 490 теңгеге дейін, содан кейін 518 теңгеге дейін көтерілді. Осыдан кейін азық – түлік бағасының 30 %-дан астам қарқынды өсуі байқалды. Қазір доллар бағамы – 464 теңге. Орташа жалақы 552 долларды (272 968 теңге) құрайды, бұл 2021 жылмен салыстырғанда 7,2 %-ға төмен [12].

Осылайша, 2020 жылы экономиканың қатты құлдырауына қарамастан, халықты жұмыспен қамтылуы айтарлықтай тұрақты болып қалды. Бірақ бұл еңбек нарығы COVID-19 пандемиясынан зардап шеккен жоқ дегенді білдірмейді, тек ол экономикадағы болып жатқан өзгерістерге өзінше бейімделеді. Қазақстандағы корона дағдарысы теріс әсерінің шыңы 2020 жылдың екінші тоқсанында болды.

Жұмыспен қамтылған халық саны 0,6 %-ға қысқарды, 2019 жылғы 8,78 млн. адамнан 2020 жылы 8,73 млн. адамға дейін, негізінен өзін-өзі жұмыспен қамтыған халық санының азаюы есебінен қысқарды. Мәселен, бір жыл ішінде олардың саны 2,6 %-ға азайып, 2 045 мың адамды құрады. Алайда, елде жұмыссыздық деңгейінің айтарлықтай өсуі болған жоқ, бұл ресми статистикамен расталады – 2020 жылдың қорытындысы бойынша жұмыссыздар саны небәрі 8,2 мың адамға 449 мың адамға дейін өсті, ал жұмыссыздық деңгейі тек 0,1 пайыздық тармаққа 4,9 %-ға дейін өсті. Бұл келесі себептерге байланысты. Біріншіден, жұмыспен қамтылғандардың бір бөлігі «уақытша жұмыспен қамтылмағандар» санатына өтті. Мәселен, пандемияға байланысты 2020 жылдың екінші тоқсанында уақытша жұмыспен қамтылмағандар саны 4 есеге 129 мыңнан 536 мың адамға дейін, ал бір жылда 2,3 есеге өсіп, 301 мың азаматты құрады. Екіншіден, жұмыс уақытын пайдалану азайды. Яғни, кәсіпорындар қызметкерлерді жаппай жұмыстан шығарудан гөрі жұмыс уақытын қысқартуды және жұмысшылар санын бірдей деңгейде ұстауды жөн көрді. Бұл ретте 2020 жылдың 2 тоқсанында аптасына 10 сағаттан аз жұмыс істейтіндер саны 263 %-ға – 159 мыңнан 578 мың адамға дейін ұлғайды. Үшіншіден, халықтың бір бөлігі жұмыс күшінің құрамынан экономикалық белсенді емес санатқа көшті. Мәселен, 2020 жылы олардың саны 143 мың адамға немесе 4 %-ға өсті. Төртіншіден, қашықтықтан жұмыспен қамтуды таратуға серпін берілді. Сараптамалық бағалауға сәйкес Қазақстанда білім беру (саладағы қызметкерлердің 80 % дейін), қаржы және сақтандыру (62 %), мемлекеттік басқару (58 %), кәсіптік және ғылыми қызмет (50 %), сондай-ақ ақпарат және байланыс (45 %) сияқты салаларда шамамен 2,2 млн. жұмыспен қамтылған немесе әрбір төртінші қызметкер қашықтықтан жұмыс істей алады. Нәтижесінде, локдаун кезеңінде осы салалардағы жұмыспен қамту айтарлықтай қысқарған жоқ, бір жерде, керісінше, өсті. Бесіншіден, үкімет дағдарыстың әсерін жеңілдету және экономиканы қалпына келтіру үшін дағдарысқа қарсы шаралардың 3 пакетін іске асырды, оның ішінде халықты және бизнесті қолдау, әлеуметтік-экономикалық тұрақтылықты сақтау бойынша жедел шаралар және экономикалық өсуді қалпына келтірудің кешенді жоспары. Дағдарысқа қарсы шараларға арналған шығыстар 2020 жылы мемлекеттік бюджет шығыстарының негізгі бабы болып, 6 трлн. теңге астам соманы құрады (ЖІӨ-ге 9 %), оның ішінде 1,7 трлн. теңге халықтың табысы мен жұмыспен қамтылуын қолдауға бағытталған, 1,6 трлн. теңге – жеңілдетілген несиелеу түріндегі бизнесті қолдауға және ішкі сұранысты ынталандыруға, 1,1 трлн. теңге – қашықтықтан оқытуды ұйымдастыруға, эпидемияға қарсы іс-шараларға және қауіпсіздікті қамтамасыз ету жөніндегі шығыстарға 1,9 трлн. теңге – республикалық және жергілікті бюджеттер кірістерінің шығындарын өтеуге бағытталды [13].

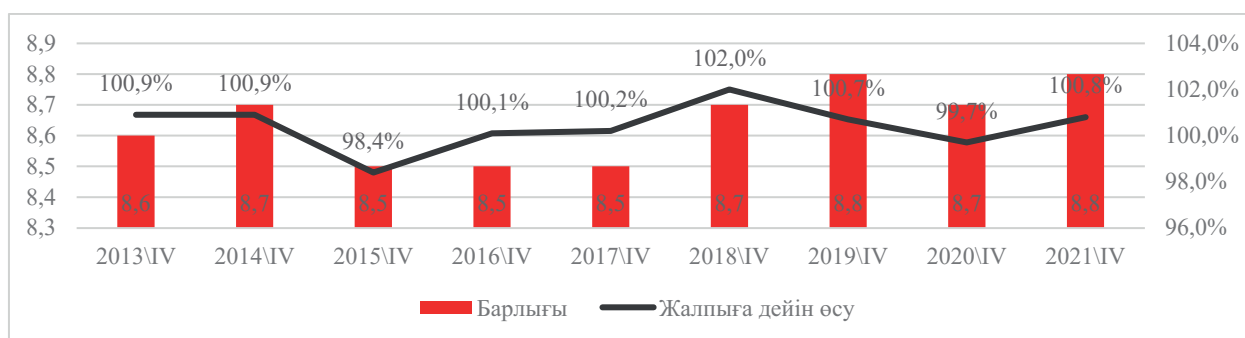
И. А. Геращенко және Г. Джумандурдиев [14] зерттеулеріне сүйене отырып, қызметкерлерді дағдарысқа қарсы басқарудың негізі көшбасшының белсенділігі мен энергиясы деп сенімді түрде айта

аламыз. Әр ұйымның өз миссиясы бар, оны орындау ұйымды негізгі мақсатқа жетелейді, ал қызметкерлер өз кезегінде миссияны алға жылжытудың негізі болып табылады.

**Нәтижелерді талқылау.** Халықаралық тәжірибеге сүйене отырып, экономиканы дамыту жолындағы келесі бағыттарды бөліп көрсетуге болады. Біріншіден, бұл шикізаттық емес секторлардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру есебінен экономикалық базаны әртараптандыру. Шикізат секторына инвестициялардың едәуір көлемін бағыттауды жалғастыра отырып, ағымдағы және болашақ жұмыс күші үшін жеткілікті жұмыс орындарын қамтамасыз ету мүмкін болмайды. Екіншіден, адами капиталды дамыту және инновацияларды ынталандырудың барлық түрлері сенімді нәтижелі өсудің кілті болып табылады. Бүгінгі таңда «ғылым мен дамуға» немесе ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстарға салынған инвестициялар ЖІӨ-нің 0,1 % немесе 85,2 млн. теңгені құрайды, ол бағытта 21,8 мың адам ғана жұмыс істейді (барлық жұмыспен қамтылғандардың 0,2 %). Соңғы 5 жылда мұндай шығыстардың үлесі 28 %-ға дейін ұлғайғанына қарамастан, ЖІӨ құрылымында – бұл 0,1%. Үшіншіден, экономикалық дамудың негізгі драйвері ретінде жеке сектордың, әсіресе ШОК-тың рөлін күшейту және білікті жұмысшылар үшін ғана емес, сонымен қатар экономикалық белсенді халықтың төмен білікті кадрлары үшін жұмыс орындарын құру. Төртіншіден, агроөнеркәсіптік кешенді дамыту арқылы ауылдардағы жұмыспен қамтуды қолдау. Ауыл шаруашылығымен айналысатындардың 88 %-ы ауылдық жерлерде тұрады, бұл ретте барлық ЖІПҚ иелері бейресми жұмысбастылықты таңдайды. Бесіншіден, қайта даярлау бағдарламалары мен өмір бойы оқыту арқылы адами капиталды дамыту. Дағдылар өнімділікті және сәйкесінше халықтың табыс деңгейін арттырудың негізгі факторларының бірі болып табылады, сондықтан болып жатқан өзгерістерге жауап ретінде оларды өзекті деңгейде ұстау маңызды міндет болып табылады. Оқыту өмір бойы әртүрлі дайындық форматтарын қолдана отырып жүргізілуі керек [13, 2 б.].

Жұмыс істейтін халықтың ішінде жұмыспен қамтылғандардың 70,7 %-ы оқу нәтижесінде алған мамандығы бойынша жұмыс істеді, 22,6 %-ы өз мамандығы бойынша емес, ал жұмыспен қамтылғандардың тағы 6,7 %-ы ешқашан оқымаған.

Білім деңгейі бойынша 3,8 млн. адамның орта кәсібі (арнайы), 3,6 млн. адамның – жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі, 1,3 млн. адамның — бастауыш, негізгі, жалпы орта немесе бастауыш кәсіптік білімі болды. 4-суреттен көріп отырғанымыздай, жұмыспен қамтылғандар бойынша мәлімет 2013-2021 жыл аралығын қамтыған, әр жылдың IV тоқсаны бойынша берілген.



Сурет 4 – Жұмыспен қамтылғандар, млн. адам  
Ескерту – [15] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған

Жұмыспен қамтылғандар арасында 6,7 млн. адам (жылына 0,6 % қосу) жалдамалы қызметкерлер болды. Тағы 1,6 млн. адам – жеке кәсіпкерлер, 493,6 мың адам – тәуелсіз қызметкерлер, 14,6 мың адам – серіктестіктердің құрылтайшылары, акционерлік қоғамдардың акционерлері (қатысушылары), сондай-ақ өндірістік кооперативтердің мүшелері болып табылатын жеке тұлғалар, 10,7 мың адам жеке практикамен айналысқан.

Өңірлік бөліністе жұмыспен қамтылғандардың басым бөлігі Алматыда болды: 979,3 мың адам – алдыңғы жылмен салыстырғанда 2,6 %-ға артық. Көшбасшылар үштігінде Алматы (971,2 мың адам, жы-

лына минус 0,4 %) және Түркістан (777,2 мың адам) облыстары да бар. Жұмыспен қамтылғандардың ең азы Солтүстік Қазақстан облысында болды: 286,6 мың адам – алдыңғы жылмен сәйкес.

Салалар бөлінісінде жұмыспен қамтылғандардың көпшілігі көтерме және бөлшек сауда, сондай-ақ автожөндеу салаларына қатысты болды: 1,5 млн. адам – алдыңғы жылмен салыстырғанда 3,3 %-ға артық.

Жұмыспен қамтылған халық саны бойынша негізгі салалардың ішінде ауыл, орман және балық шаруашылығы (1,1 млн. адам, жылына минус 3,9 %) және білім беру (1,1 млн. адам, плюс 1,5 %) салалары болғанын 5-кестедегі сандық мәліметтерде көрсетілген.

Кесте 5 – Қазақстан Республикасы бойынша жұмыспен қамтылғандар, мың адам

Жұмыспен қамтылғандар. IV тоқсан (мың адам)	Барлығы		Жалпыға дейін өсу		Қазақстан Республикасынан бөлісу	
	2021/IV	2020/IV	2021/IV	2020/IV	2021/IV	2020/IV
Барлығы	8811,9	8744,5	100,8 %	67,4	100,0 %	100,0 %
Көтерме және бөлшек сауда; автомобильдер мен мотоциклдерді жөндеу	1469,4	1422,1	103,3 %	47,3	16,7 %	16,3 %
Ауыл, орман және балық шаруашылығы	1141,9	1188,2	96,1 %	-46,3	13,0 %	13,6 %
Білім	1123,8	1107,4	101,0 %	16,4	12,8 %	12,7 %
Құрылыс	635,9	634,7	100,2 %	1,2	7,2 %	7,4 %
Тасымалдау және қоймалау	615,7	609,7	101,0 %	6	7,0 %	7,0 %
Өндеу өнеркәсібі	580,5	575,4	100,9 %	5,1	6,6 %	6,6 %
Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер	548,3	521	105,2 %	27,3	6,2 %	6,0 %
Мемлекеттік басқару және қорғаныс; міндетті әлеуметтік қамсыздандыру	496	491,6	100,9 %	4,5	5,6 %	5,6 %
Әкімшілік және қосалқы қызмет көрсету саласындағы қызмет	282,6	184,3	99,4 %	-1,7	3,2 %	3,3 %
Тау-кен және карьерлерді қазу	272,5	174,2	99,4 %	-1,7	3,1 %	3,1 %
Кәсіби ғылыми-техникалық қызмет	251,7	145,8	102,4 %	5,8	2,9 %	2,8 %
Қаржылық және сақтандыру қызметі	191,1	200,3	95,4 %	-9,2	2,2 %	2,3 %
Тұру және тамақтандыру қызметтері	190,2	183,2	103,8 %	7	2,2 %	210,0 %
Жылжымайтын мүлікпен операциялар	166,5	165,4	100,6 %	1	1,9 %	1,9 %
Ақпарат және коммуникация	164,9	159,4	103,4 %	5,5	1,9 %	1,8 %
Электрмен жабдықтау газбен жабдықтау бу және ауаны баптау	144,4	151,4	95,4 %	-7	1,6 %	1,7 %
Өнер, ойын-сауық және демалыс	135,2	149,1	97,2 %	-3,9	1,5 %	1,6 %
Сүмен қамтамасыз ету: қалдықтарды жинау мен таратуды кәріз жүйесімен бақылау	84,8	82,5	102,8 %	2,3	1,0 %	0,9 %
Басқа да қызмет түрлерін көрсету	316,6	308,9	102,5 %	7,7	3,6 %	3,5 %
Ескерту – [15] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған						

Қазақстан Республикасының Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі зейнет жасына дейінгі жұмыссыздарды жұмыспен қамтуға арналған «күміс жас» арнайы жобасын іске қосуды жоспарлап отыр. Бастаманы іске асыру 2021-2025 жылдарға арналған кәсіпкерлікті дамыту жөніндегі ұлттық жоба шеңберінде жүргізілетін болады. Жыл сайын жобамен 5 мың адам қамтылады деп күтілуде.

Қазақстан Республикасының Ұлттық статистика бюросының деректері бойынша зейнеткерлік жас алдындағы – 55-64 жас аралығындағы жұмыспен қамтылғандар – Қазақстанда 979,3 мың адам болған – алдыңғы жылға қарағанда 6,7 %-ға артық. Осы жастағы жұмыссыздар саны 65,7 мың адамды құрайды.

Жұмыспен қамтылғандардың ішінде зейнеткерлер, яғни 65 және одан жоғары жастағы адам саны – 68,2 мың адам, 29 жасқа дейінгі жастар – 1,9 млн. адам, 29-34 жастағы жастар – 1,7 млн. адам, 35-44 жастағы – 2,3 млн. адам, 45-54 жастағы – 1,8 млн. адам болды [16]. Қазақстан Республикасы бойынша жұмыспен қамтылғандардың жас бойынша жіктелуі 6-кестеде ұсынылған.

Кесте 6 – Қазақстан Республикасы бойынша жұмыспен қамтылғандардың жас бойынша жіктелуі, мың адам

Жұмыспен қамтылғандар IV тоқсан (мың адам)	Барлығы		Жалпыға дейін өсу		Қазақстан Республикасының бөлігі	
	2021/IV	2020/IV	2021/IV	2020/IV	2021/IV	2020/IV
Барлығы	8811,9	8744,5	100,8 %	67,4	100,0 %	100,0 %
15	0,3	0,2	152,1 %	0,1	0,0 %	0,0 %
16-24	967,7	1077,4	89,8 %	-109,7	11,0 %	12,3 %
25-28	946,2	953,9	99,2 %	-7,7	10,7 %	10,9 %
29-34	1726,4	1704,6	101,3 %	21,8	19,6 %	19,5 %
35-44	2347,5	2217,7	105,9 %	129,8	26,6 %	25,4 %
45-54	1776,3	1801,3	98,6 %	-24,9	20,2 %	20,6 %
55-64	979,3	917,7	106,7 %	61,6	11,1 %	10,5 %
65 және одан жоғары	68,2	71,7	95,1 %	-3,5	0,8 %	0,8 %
Ескерту – [15] дереккөзі негізінде автормен құрастырылған						

Оқуға кететін қаржылық шығындар мәселесі оқу формасын таңдау мүмкіндігін шектейді, осыны ескере отырып, ұжымдағы әлеуметтік шиеленістің көрсеткіші ретінде әлеуметтік тұрақтылық индексі атап өту қажет.

Әлеуметтік тұрақтылық индексі қызметкерлердің белсенділік деңгейін, әлеуметтік әл-ауқат пен әлеуметтік тыныштықты, сондай-ақ ұйымның әлеуметтік даму индексі бағалауға мүмкіндік береді. Әлеуметтік тұрақтылық индексі қызметкерлердің белсенділік деңгейін, әлеуметтік әл-ауқат пен әлеуметтік тыныштықты, сондай-ақ ұйымның әлеуметтік даму индексі бағалауға мүмкіндік береді. Әлеуметтік тұрақтылық индексі және оның құрамдас бөліктері әдетте -100 %-дан +100 %-ға дейінгі мәндерді қабылдайды, мұндағы -100 % – еңбек жағдайларына, коммуникацияларға абсолютті наразылық, қызметкерлердің адалдығы, теріс әлеуметтік әл-ауқат және қызметкерлердің наразылық көңіл-күйі бойынша алаңдатарлық жағдай, ал +100 % – еңбек жағдайлары мен коммуникацияларға толық қанағаттану, қызметкерлердің адалдығы, жақсы әлеуметтік әл-ауқат және ұжымда әлеуметтік тыныштықтың болуы. Әлеуметтік тұрақтылық индексі еңбек жанжалдарын алдын алудың және компаниялардағы жағымсыз көңіл-күйді тежеудің тиімді құралына айналды, кейбір мамандардың бағалауы бойынша 2020 жылға 95 % құрады. 2019 жылдың қорытындысымен салыстырғанда көрсеткіш 29 п.п. өсті, бірақ 2021 жылы айтарлықтай төмендеді [17].

Перифериялық эмоциялар теориясының авторларының бірі ғалым Уильям Джеймстің еңбектеріне сәйкес, «барлық эмоционалды тәжірибелер тек өзгеріс сезімі». Осы фактіні ескере отырып, дағдарыстың басталуы қызметкерлердің эмоционалды жағдайының нашарлауына әкеледі деп айтуға болады, нәтижесінде психологиялық жүктеменің жоғарылауына байланысты қызметкерлердің әлеуетін іске асыру қиынырақ болады. Психологиялық жүктеме деңгейін және жалпы шиеленісті анықтауға әлеуметтік тұрақтылық индексі мүмкіндік береді бұл индекстормен бағалау туралы ақпарат беріп қана қоймай, басқарушылық әсердің дұрыс шешімін таңдауға мүмкіндік береді. Басшының энергиясын осы мәселеге арнап инвестициялау қажетті кезеңнен өтуге қолайлы жағдай жасайды.

Әлемдік тәжірибеде жұмыспен қамту бағдарламалары шеңберінде қолдаудың негізгі бағыттары мынадай іс-шараларды ұсынады.

Кеңес беру және жұмыс іздеуге көмектесу: бұл шаралар негізінен қысқа мерзімді жұмыссыздар үшін пайдалы, бірақ олар жұмыссыздарды қолдаудың «жеке» тәсілінде әлі де құнды рөл атқара алады. Кеңес беру кәсіптік оқытуды, жұмыс іздеуге көмек көрсетуді, «мотивациялық» курстарды және ізденушінің жеке қажеттіліктеріне сәйкес әлеуметтік қолдауды қоса алғанда, қолдаудың басқа түрлерімен кешенді түрде көрсетіледі

**Жұмыс берушілерге субсидиялар:** мұндай бағдарламалар салыстырмалы түрде қымбат және әдетте басқа шаралар тиімсіз болған ең осал топтарға бағытталған. Мұндай шаралар байланыс орнату және жұмыс берушілерге әлеуетті қызметкерлерді төмендетілген жалақы бойынша «тексеруге» мүмкіндік беру арқылы жұмыс берушілердің ұзақ мерзімді жұмыссыздарға деген көзқарасына оң әсер етуі мүмкін.

**Тікелей жұмыс орындарын құру схемалары (қоғамдық жұмыстар, әлеуметтік жұмыс орындары):** дағдарыс жағдайында кірістерді қорғау саясаты және жұмысшыларды еңбек нарығында сақтау тәсілі ретінде өте тиімді. Басқа бағдарламалар үшін институционалдық құрылым жұмысының үйлесімділігі төмен елдерде ең тиімді. Бұл схемалар, әдетте, қысқа мерзімді жұмыссыздар үшін Жұмыспен қамтудың жағымсыз әсерін болдырмау үшін орта және ұзақ мерзімді жұмыссыздарға бағытталған, мысалы, кез-келген жағдайда «нақты» жұмыс таба алатын қатысушылар схемаға қатысады. Бұл схемалар, әдетте, олардың тиімділігі мен рентабельділігін қамтамасыз ету үшін тұрақты және берік болады.

**Оқу бағдарламалары:** әдетте оқыту ең күшті, оң, ұзақ мерзімді әсерлерді береді, бірақ ол қымбат болып табылады. Жалпы бағдарламалар және кәсіптік жұмыс орнында оқыту тиімді, бірақ көздеп отырған мақсаттарға байланысты. Зерттеулер көрсеткендей, жалпы бағдарламалар еңбек нарығына алғаш шыққаннан кейін дағдыларды жақсырақ сәйкестендіруге ықпал етеді, ал сертификатталған кәсіптік оқыту бағдарламалары (жұмыс орнында немесе мектепке негізделген оқытумен бірге) оқудан жұмысқа ауысуды жеңілдетуде өте тиімді болды.

**Стартаптарды ынталандыру:** экономикалық өсу кезінде максималды тиімді / қолайлы іскерлік орта жағдайында. Жұмыс орындарын құру тұрғысынан жоғары әсер (өзін-өзі жұмыспен қамту), мақсатты популяциядағы жоғары вариация және нәтижелер [15; 18; 19; 20].

### ЗЕРТТЕУДІҢ НӘТИЖЕЛЕРІ

Қорытындылай келе, осы мәселенің өзектілігіне сүйене отырып, басқарудың осындай стилін таңдау құнды кадрлардың жоғалуын азайтып, қызметкерлердің эмоционалды жағдайын жақсартады, ұжымда жағымды атмосфераны қалыптастырып, бұл жаңа, стандартты емес міндеттерді орындауға стимул ретінде қарастырылады. Мақалада жоғарыда айтылғандарды растау ретінде және басқарудың «опық» тұстарын көрсете алатын экономикалық формулалар немесе теңдеулер қарастырылмаған, бірақ қиынқыстау, дағдарыстық жағдайында шығармашылық көзқарасты, қызметкердің психологиясын, оның көңіл-күйі қолданылған. Демек, компанияда персоналға өзін-өзі ұйымдастыру технологияларын қолдану арқылы біз кадрлардың ағымын төмендетеміз, жоғары білікті қызметкерлерді сақтаймыз, жұмыс ынтасын жоғарылатып, дағдарыс кезеңін қысқартамыз, ұйымның өндірісін және көшбасшының беделін арттырамыз.

Ал осындай жағдайда кәсіпорын табысты болып қалуы үшін адам ресурстары мен жаңа технологияларға инвестиция салуды уақытында және елеулі түрде арттыру қажет, өйткені қызметкерлері әртүрлі жағдайларға бейімделген кәсіпорындар ғана дағдарыстық жағдайда өмір сүре алады.

### ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Глазьев С. Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. – М.: Экономика, 2010. – 255 с.
2. Антикризисное управление человеческими ресурсами / Под редакцией Н. А. Горелова. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
3. Kücher A., Mayr S., Mitter C. et al. Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure // Review of Managerial Science. – 2020. – № 14. – P. 633-661. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0303-2>.

4. Veganzones D., Severin E. The Impact of Earnings Management on Bankruptcy Prediction Models: An Empirical Research the Impact of Earnings Management on Bankruptcy Prediction Models: An Empirical Research. – SSRN, 2017. – 28 p. – DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2980144>.
5. Jones S. Corporate bankruptcy prediction: a high dimensional analysis // *Rev Account Stud.* – 2017. – № 22. – P. 1366-1422. – DOI: <https://doi.org/10.1007/s11142-017-9407-1>.
- Lahmiri S., Bekiros S. Can machine learning approaches predict corporate bankruptcy? Evidence from a qualitative experimental design // *Quantitative Finance.* – 2018. – № 19(9). – P. 1569-1577. – DOI: <https://doi.org/10.1080/14697688.2019.1588468>.
6. Ашибоков А. М. Пути разрешения трудовых конфликтов в организации // *Экономика и управление в условиях современной России. Материалы IV национальной научно-практической конференции, текстовое электронное издание.* – 2020. – С. 30-33.
7. Банных Ю. И., Климовских Н. В. Регулирование конфликтов в организации как элемент корпоративного управления // *Современная Россия: потенциал инновационных решений и стратегические векторы развития экономики.* – 2018. – С. 204-207.
8. Божукова Е. М. Управление трудовыми конфликтами в организации // *Инновации и инвестиции.* – 2019. – № 8. – С. 70-74.
9. К началу текущего года в Казахстане насчитывалось 37 тысяч вакантных мест [Электронды ресурс] // *RANKING.KZ [web-сайт].* – 3 Августа 2021. – URL: <https://ranking.kz/reviews/other/k-nachalu-tekushego-goda-v-kazahstane-naschityvalos-37-tysyach-vakantnyh-mest.html> (Қарау уақыты: 30.01.2023).
10. За три квартала из страны уехало свыше 25 тысяч человек — более чем втрое больше, чем было в РК [Электронды ресурс] // *RANKING.KZ [web-сайт].* – 12 Ноября 2021. – URL: <http://ranking.kz/ru/a/inforovody/za-tri-kvartala-iz-strany-uehalo-svyshe-25-tysyach-chelovek-bolee-chem-vtroe-bolshe-chem-pribylo-v-rk> (Қарау уақыты: 03.02.2023).
11. Какой финансовый кризис сильнее всего ощутил Казахстан? [Электронды ресурс] // *FORBES.KZ [web-сайт].* – 27 Марта 2022. – URL: [https://forbes.kz/finances/finance/kakoy\\_finansoviy\\_krizis\\_silnee\\_vsego\\_oschutit\\_kazahstan/](https://forbes.kz/finances/finance/kakoy_finansoviy_krizis_silnee_vsego_oschutit_kazahstan/) (Қарау уақыты: 04.02.2023)
12. Молчановская А. и др. Рынок труда Казахстана развитие в условиях новой реальности. – 2021. – 226 с.
13. Геращенко И. А., Джумандурдиев Г. Антикризисное управление персоналом // *Вісник економіки транспорту і промисловості.* – 2014. – № 45. – С. 148-152.
14. Основные индикаторы рынка труда в Республике Казахстан [Электронды ресурс] // *Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросы [web-сайт].* – 2022. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-inno/publications/6132/> (Қарау уақыты: 30.01.2023).
15. Лишь 7 из 10 казахстанцев работают по специальности, полученной при учёбе. 7% занятых в принципе не обучались какой-либо профессии [Электронды ресурс] // *RANKING.KZ [web-сайт].* – 23 Февраль 2022. – URL: <http://ranking.kz/ru/a/inforovody/lish-7-iz-10-kazahstancsev-rabotayut-po-specialnosti-poluchennoj-pri-uchyobe-7-zanyatyh-v-principe-ne-obuchalis-kakoj-libo-professii> (Қарау уақыты: 05.02.2023).
16. Индекс социальной стабильности ТОО «АППК». – Нур-Султан, 2019. – 28 с.
17. Уашов Г. К. Қазақстандағы ұйым персоналын бейбағдарыстық басқару // *Доклады Национальной Академии Наук Республики Казахстан.* – 2017. – № 2(312). – С. 124-128.
18. Брусницына Н., Пронин Р. Особенности защиты прав трудящихся при несостоятельности организации работодателя в современных условиях // *Экономика и управление.* – 2010. – № 2(63). – С. 178-182.
19. Наумова В. В., Новиков В. С. Трудовая мотивация как условие эффективности социально-трудовых отношений. Монография. – Краснодар.: Изд-во ЮИМ, 2015. – 209 с.

## REFERENCES

1. Glazyev, S. Yu. (2010). *Strategiya operezhayushchego razvitiya Rossii v usloviyah global'nogo krizisa*. Ekonomika, Moscow, 255 p. (In Russian).
2. Gorelov N. A. (Eds.). (2010). *Antikrizisnoe upravlenie chelovecheskimi resursami*. Piter, Saint Petersburg, 432 p. (In Russian).
3. Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C. and et al. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14, 633-661, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0303-2>.
4. Veganzones, D. and Severin, E. (2017). The Impact of Earnings Management on Bankruptcy Prediction Models: An Empirical Research the Impact of Earnings Management on Bankruptcy Prediction Models: An Empirical Research. SSRN, 28 p., DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2980144>.
5. Jones, S. (2017). Corporate bankruptcy prediction: a high dimensional analysis. *Rev Account Stud*, 22, 1366-1422, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11142-017-9407-1>.
6. Lahmiri, S. and Bekiros, S. (2018). Can machine learning approaches predict corporate bankruptcy? Evidence from a qualitative experimental design. *Quantitative Finance*, 19(9), 1569-1577, DOI: <https://doi.org/10.1080/14697688.2019.1588468>.
7. Ashibokov, A. M. (2020). Puti razresheniya trudovykh konfliktov v organizatsii. *Ekonomika i upravlenie v usloviyah sovremennoj Rossii. Materialy IV nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii, tekstovoe elektronnoe izdanie*, 30-33 (In Russian).
8. Bannyh, Yu. I. and Klimovskih N. V. (2018). Regulirovanie konfliktov v organizatsii kak element korporativnogo upravleniya. *Sovremennaya Rossiya: potencial innovacionnykh reshenij i strategicheskie vektory razvitiya ekonomiki*, 204-207 (In Russian).
9. Bozhukova, E. M. (2019). Upravlenie trudovymi konfliktami v organizatsii. *Innovatsii i investicii*, 8, 70-74 (In Russian).
10. K nachalu tekushchego goda v Kazahstane naschityvalos' 37 tysyach vakantnykh mest. (August 3, 2021). RANKING.KZ. Retrieved January 30, 2023, from <https://ranking.kz/reviews/other/k-nachalu-tekushchego-goda-v-kazahstane-naschityvalos-37-tysyach-vakantnykh-mest.html> (In Russian).
11. Za tri kvartala iz strany uekhalo svyshe 25 tysyach chelovek — bolee chem vtroe bol'she, chem pribylo v RK. (November 12, 2021). RANKING.KZ. Retrieved February 3, 2023, 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).
12. Kakoj finansovyy krizis sil'nee vsego oshchutil Kazahstan? (March 27, 2023). FORBES.KZ. Retrived February 4, 2023 from [https://forbes.kz/finances/finance/kakoy\\_finansovyy\\_krizis\\_silnee\\_vsego\\_oschutil\\_kazahstan/](https://forbes.kz/finances/finance/kakoy_finansovyy_krizis_silnee_vsego_oschutil_kazahstan/) (In Russian).
13. Molchanovskaya, A. and et al. (2021). *Rynok truda Kazahstana razvitie v usloviyah novoj real'nosti*. 226 p. (In Russian).
14. Gerashchenko, I. A. and Dzhumandurdiyev, G. (2014). Antikrizisnoe upravlenie personalom. *Visnik ekonomiki transportu i promislovosti*, 45, 148-152 (In Russian).
15. Osnovnye indikatory rynka truda v Respublike Kazahstan. (2022). Bureau of National statistics of Agency for Strategic planning and reforms of the Republic of Kazakhstan. Retrieved January, 30, from <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-inno/-publications/6132/> (In Russian).
16. Lish' 7 iz 10 kazahstancev rabotayut po special'nosti, poluchennoj pri uchyo-be. 7% zanyatykh v principe ne obuchalis' kakoj-libo professii. (February 23, 2022). RANKING.KZ. Retrieved February 5, 2023, from <http://ranking.kz/ru/a/infopovody/lish-7-iz-10-kazahstancev-rabotayut-po-specialnosti-poluchennoj-pri-uchyo-be-7-zanyatykh-v-principe-ne-obuchalis-kakoj-libo-professii> (In Russian).
17. Indeks social'noj stabil'nosti TOO «APPK». (2019). Nur-Sultan, 28 p. (In Russian).
18. Uashov, G. K. (2017). *Kazakstandagy ujym personalyn bejdagdarystyk baskaru*. Reports of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, 2(312), 124-128 (In Russian).

19. Brusnicyna, N. and Pronin, R. (2010). Osobennosti zashchity prav trudyashchihsya pri nesostoyatel'nosti organizacii rabotodatelaya v sovremennyh usloviyah. *Ekonomika i upravlenie*, 2(63), 178-182 (In Russian).

20. Naumova, V. V. and Novikov, V. S. (2015). Trudovaya motivaciya kak uslovie effektivnosti social'no-trudovyh otnoshenij. Monography. Izd-vo YUIM, Krasnodar, 209 p. (In Russian).

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CRISIS SITUATIONS

G. K. Uashov<sup>1</sup>, A. B. Zurbayeva<sup>1\*</sup>

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

---

### ABSTRACT

*The purpose* of this study is to determine the impact of the ongoing economic crisis and increasing social tension among the working population in the Republic of Kazakhstan, which is of great importance for the development of the country's economy.

*Methodology.* In the process of research, general scientific methods such as analysis, synthesis, induction, deduction and comparison are applied. A special method of quantitative analysis is also actively involved, including grouping of primary data and statistical observation.

*The originality / scientific value* of this work is due to the growth of problems in the economy of the Republic of Kazakhstan caused by the global crisis and, as a consequence, the formation of anti-crisis management and the development of human resource management methods in a crisis.

*Findings.* The scientific value of this work is due to the growth of problems in the economy of the Republic of Kazakhstan caused by the global crisis and, as a result, the formation of anti-crisis management and the development of human resource management methods in a crisis.

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

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

Г. К. Уашов<sup>1</sup>, А. Б. Зурбаева<sup>1\*</sup>

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

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель данного исследования* – является определение влияния продолжающегося экономического кризиса и возрастающей социальной напряженностью среди работоспособного населения в Республике Казахстан имеющее большое значение для развития экономики страны.

*Методология исследования.* В процессе исследования применены общие научные методы, такие как анализ, синтез, индукция, дедукция и сравнение. Также активно задействован специальный метод количественного анализа, включающий группировку первичных данных и статистическое наблюдение.

*Оригинальность / научная ценность* данной работы обусловлена ростом проблем в экономике Республики Казахстан вызванных глобальным кризисом и как следствие становлением антикризисного менеджмента и развитием методов управления человеческими ресурсами в условиях кризиса.

*Результаты исследования.* В статье проведен анализ применяемых методов управления человеческими ресурсами в условиях кризиса, предложены к применению эффективные формы воздействия на персонал и административные рычаги для выхода из сложившейся ситуации на рынке труда с целью сохранения человеческого потенциала предприятий.

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