

ISSN 2518-1467 (Online),  
ISSN 1991-3494 (Print)

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ  
ҰЛТТЫҚ ҒЫЛЫМ АКАДЕМИЯСЫНЫҢ

# Х А Б А Р Ш Ы С Ы

---

---

## ВЕСТНИК

НАЦИОНАЛЬНОЙ АКАДЕМИИ НАУК  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

## THE BULLETIN

OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES  
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

1944 ЖЫЛДАН ШЫҒА БАСТАҒАН  
ИЗДАЕТСЯ С 1944 ГОДА  
PUBLISHED SINCE 1944

1

---

АЛМАТЫ  
АЛМАТЫ  
ALMATY

2017

ҚАҢТАР  
ЯНВАРЬ  
JANUARY

Б а с р е д а к т о р ы

х. ғ. д., проф., ҚР ҰҒА академигі

**М. Ж. Жұрынов**

Р е д а к ц и я а л қ а с ы:

**Абиев Р.Ш.** проф. (Ресей)  
**Абишев М.Е.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан)  
**Аврамов К.В.** проф. (Украина)  
**Аппель Юрген** проф. (Германия)  
**Баймуқанов Д.А.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан)  
**Байпақов К.М.** проф., академик (Қазақстан)  
**Байтулин И.О.** проф., академик (Қазақстан)  
**Банас Иозеф** проф. (Польша)  
**Берсимбаев Р.И.** проф., академик (Қазақстан)  
**Велихов Е.П.** проф., РҒА академигі (Ресей)  
**Гашимзаде Ф.** проф., академик (Әзірбайжан)  
**Гончарук В.В.** проф., академик (Украина)  
**Давлетов А.Е.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан)  
**Джрбашян Р.Т.** проф., академик (Армения)  
**Қалимолдаев М.Н.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан), бас ред. орынбасары  
**Лаверов Н.П.** проф., академик РАН (Россия)  
**Лупашку Ф.** проф., корр.-мүшесі (Молдова)  
**Мохд Хасан Селамат** проф. (Малайзия)  
**Мырхалықов Ж.У.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан)  
**Новак Изабелла** проф. (Польша)  
**Огарь Н.П.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан)  
**Полещук О.Х.** проф. (Ресей)  
**Поняев А.И.** проф. (Ресей)  
**Сагиян А.С.** проф., академик (Армения)  
**Сатубалдин С.С.** проф., академик (Қазақстан)  
**Таткеева Г.Г.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан)  
**Умбетаев И.** проф., корр.-мүшесі (Қазақстан)  
**Хрипунов Г.С.** проф. (Украина)  
**Якубова М.М.** проф., академик (Тәжікстан)

**«Қазақстан Республикасы Ұлттық ғылым академиясының Хабаршысы».**

**ISSN 2518-1467 (Online),**

**ISSN 1991-3494 (Print)**

Меншіктенуші: «Қазақстан Республикасының Ұлттық ғылым академиясы»РҚБ (Алматы қ.)

Қазақстан республикасының Мәдениет пен ақпарат министрлігінің Ақпарат және мұрағат комитетінде  
01.06.2006 ж. берілген №5551-Ж мерзімдік басылым тіркеуіне қойылу туралы куәлік

Мерзімділігі: жылына 6 рет.

Тиражы: 2000 дана.

Редакцияның мекенжайы: 050010, Алматы қ., Шевченко көш., 28, 219 бөл., 220, тел.: 272-13-19, 272-13-18,  
www: nauka-nanrk.kz, bulletin-science.kz

---

© Қазақстан Республикасының Ұлттық ғылым академиясы, 2017

Типографияның мекенжайы: «Аруна» ЖК, Алматы қ., Муратбаева көш., 75.

Г л а в н ы й р е д а к т о р  
д. х. н., проф. академик НАН РК  
**М. Ж. Журинов**

Р е д а к ц и о н н а я к о л л е г и я:

**Абиев Р.Ш.** проф. (Россия)  
**Абишев М.Е.** проф., член-корр. (Казахстан)  
**Аврамов К.В.** проф. (Украина)  
**Апель Юрген** проф. (Германия)  
**Баймуканов Д.А.** проф., чл.-корр. (Казахстан)  
**Байпаков К.М.** проф., академик (Казахстан)  
**Байтулин И.О.** проф., академик (Казахстан)  
**Банас Иозеф** проф. (Польша)  
**Берсимбаев Р.И.** проф., академик (Казахстан)  
**Велихов Е.П.** проф., академик РАН (Россия)  
**Гашимзаде Ф.** проф., академик (Азербайджан)  
**Гончарук В.В.** проф., академик (Украина)  
**Давлетов А.Е.** проф., чл.-корр. (Казахстан)  
**Джрбашян Р.Т.** проф., академик (Армения)  
**Калимолдаев М.Н.** проф., чл.-корр. (Казахстан), зам. гл. ред.  
**Лаверов Н.П.** проф., академик РАН (Россия)  
**Лупашку Ф.** проф., чл.-корр. (Молдова)  
**Мохд Хасан Селамат** проф. (Малайзия)  
**Мырхалыков Ж.У.** проф., чл.-корр. (Казахстан)  
**Новак Изабелла** проф. (Польша)  
**Огарь Н.П.** проф., чл.-корр. (Казахстан)  
**Полещук О.Х.** проф. (Россия)  
**Поняев А.И.** проф. (Россия)  
**Сагиян А.С.** проф., академик (Армения)  
**Сатубалдин С.С.** проф., академик (Казахстан)  
**Таткеева Г.Г.** проф., чл.-корр. (Казахстан)  
**Умбетаев И.** проф., чл.-корр. (Казахстан)  
**Хрипунов Г.С.** проф. (Украина)  
**Якубова М.М.** проф., академик (Таджикистан)

«Вестник Национальной академии наук Республики Казахстан».

**ISSN 2518-1467 (Online),**  
**ISSN 1991-3494 (Print)**

Собственник: РОО «Национальная академия наук Республики Казахстан» (г. Алматы)

Свидетельство о постановке на учет периодического печатного издания в Комитете информации и архивов  
Министерства культуры и информации Республики Казахстан №5551-Ж, выданное 01.06.2006 г.

Периодичность: 6 раз в год

Тираж: 2000 экземпляров

Адрес редакции: 050010, г. Алматы, ул. Шевченко, 28, ком. 219, 220, тел. 272-13-19, 272-13-18.

www: nauka-nanrk.kz, bulletin-science.kz

---

© Национальная академия наук Республики Казахстан, 2017

Адрес типографии: ИП «Аруна», г. Алматы, ул. Муратбаева, 75

E d i t o r i n c h i e f

doctor of chemistry, professor, academician of NAS RK

**M. Zh. Zhurinov**

E d i t o r i a l b o a r d:

**Abiyev R.Sh.** prof. (Russia)  
**Abishev M.Ye.** prof., corr. member. (Kazakhstan)  
**Avramov K.V.** prof. (Ukraine)  
**Appel Jurgen,** prof. (Germany)  
**Baimukanov D.A.** prof., corr. member. (Kazakhstan)  
**Baipakov K.M.** prof., academician (Kazakhstan)  
**Baitullin I.O.** prof., academician (Kazakhstan)  
**Joseph Banas,** prof. (Poland)  
**Bersimbayev R.I.** prof., academician (Kazakhstan)  
**Velikhov Ye.P.** prof., academician of RAS (Russia)  
**Gashimzade F.** prof., academician ( Azerbaijan)  
**Goncharuk V.V.** prof., academician (Ukraine)  
**Davletov A.Ye.** prof., corr. member. (Kazakhstan)  
**Dzhrbashian R.T.** prof., academician (Armenia)  
**Kalimoldayev M.N.** prof., corr. member. (Kazakhstan), deputy editor in chief  
**Laverov N.P.** prof., academician of RAS (Russia)  
**Lupashku F.** prof., corr. member. (Moldova)  
**Mohd Hassan Selamat,** prof. (Malaysia)  
**Myrkhalykov Zh.U.** prof., corr. member. (Kazakhstan)  
**Nowak Isabella,** prof. (Poland)  
**Ogar N.P.** prof., corr. member. (Kazakhstan)  
**Poleshchuk O.Kh.** prof. (Russia)  
**Ponyaev A.I.** prof. (Russia)  
**Sagiyani A.S.** prof., academician (Armenia)  
**Satubaldin S.S.** prof., academician (Kazakhstan)  
**Tatkeyeva G.G.** prof., corr. member. (Kazakhstan)  
**Umbetayev I.** prof., corr. member. (Kazakhstan)  
**Khripunov G.S.** prof. (Ukraine)  
**Yakubova M.M.** prof., academician (Tadjikistan)

**Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan.**

**ISSN 2518-1467 (Online),**

**ISSN 1991-3494 (Print)**

Owner: RPA "National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan" (Almaty)

The certificate of registration of a periodic printed publication in the Committee of Information and Archives of the Ministry of Culture and Information of the Republic of Kazakhstan N 5551-Ж, issued 01.06.2006

Periodicity: 6 times a year

Circulation: 2000 copies

Editorial address: 28, Shevchenko str., of. 219, 220, Almaty, 050010, tel. 272-13-19, 272-13-18,  
<http://nauka-nanrk.kz/>, <http://bulletin-science.kz>

---

© National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, 2017

Address of printing house: ST "Aruna", 75, Muratbayev str, Almaty

**K. Sh. Syzdykova, Zh. T. Shynybekov**

Kainar university, Almaty, Kazakhstan

## **INTEGRATION AS STRATEGIC FACTOR OF ORGANIZATION'S MANAGEMENT**

**Abstract.** In the context of difficult economic conditions in today's realities, active integration processes of both exogenous (external) and endogenous (internal) elements are observed, which are caused by the desire of organization not only to maintain its position in the market, but also to survive in an aggressive competitive environment. This tendency is particularly enhanced by the influence of negative factors in the macroenvironment, especially the escalation of political events and the practice of economic sanctions.

This article retraces events of «Ford Motor» corporation history and analyzes the company's experience on integration of human resources, as human capital is the prevailing factor in the development of post-industrial society. Although this article considers the topicality of use of endogenous element (of staff and managers) as the effective tool of the company's long-term development.

**Keywords:** management, ideal staff integration, corporate management.

**К. Ш. Сыздыкова, Ж. Т. Шыныбеков**

Университет «Кайнар», Алматы, Казахстан

## **ИНТЕГРАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

**Аннотация.** На фоне сложных экономических конъюнктур в современных реалиях наблюдаются активные интеграционные процессы как экзогенных (внешнего), так и эндогенных (внутреннего) элементов, что обусловлено стремлением организации не только сохранить свои позиции на рынке, но и выжить в агрессивной конкурентной среде. Эта тенденция особенно усиливается влиянием негативных факторов в макросреде, преимущественно эскалацией политических событий и практикой применения экономических санкций.

В данной статье, реанимируя события из истории корпорации «Ford Motor», был осуществлен анализ ее опыта, относительно интеграции человеческого ресурса, так как в развитии постиндустриального общества преобладающим фактором является человеческий капитал, а также была рассмотрена актуальность использования эндогенного элемента (сотрудников и менеджеров) в качестве эффективного инструмента развития организации в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** менеджмент, интеграция сотрудников, корпоративный менеджмент, кадровая политика.

В эпоху постиндустриального развития общества и глобализаций интеграционные тенденции становятся все более актуальными, которые представляют собой огромный потенциал, придающий импульс для развития не только отдельным компаниям, но и целым государствам.

Вопросы интеграции в менеджменте получили обоснование в методологии Ицхака Адизеса, который говорил: «Менеджмент – это правильная реакция на изменения, происходящие и на рынке, и внутри компании». Зачастую проблемы многих организаций вызваны изменениями, не только по причине внешних факторов, но и внутренними дезинтеграциями [1].

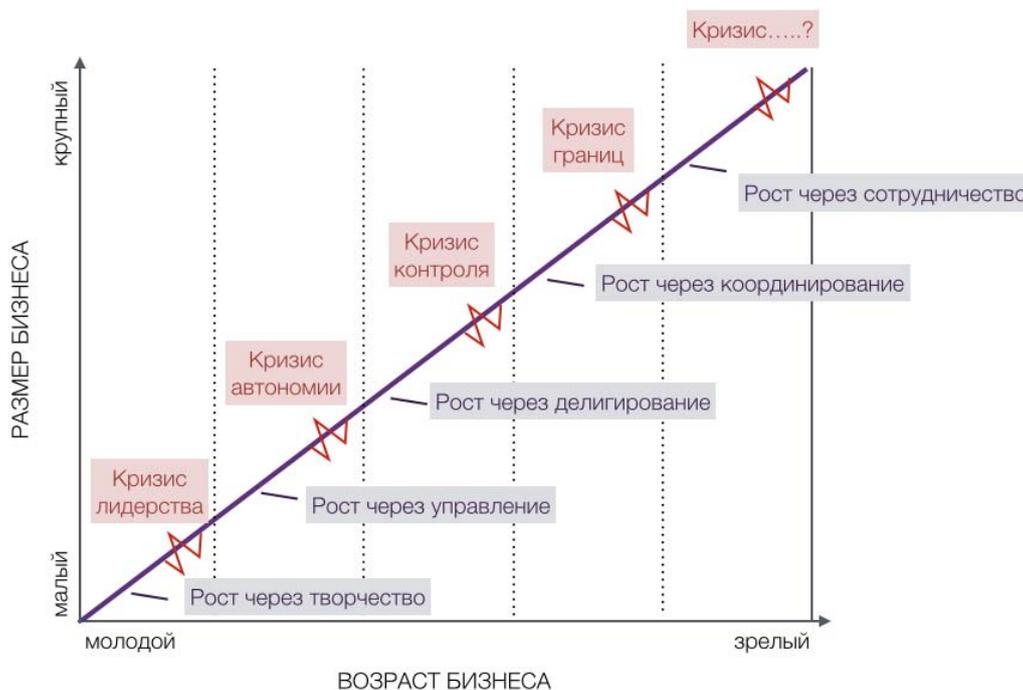
Следует отметить, что интеграционный процесс, как один из органически взаимосвязанных компонентов менеджмента, имеет довольно сложный и полиэдрический характер. Поэтому в фокус нашего внимания входят не все аспекты интеграции, а лишь генеральный – человеческий ресурс и,

учитывая вышесказанное утверждение И. Адизеса, со стороны менеджеров необходимы более эффективные методы управления изменениями, основанные на обеспечении корпоративного единства.

Анализ опыта компании «Ford» показал разные подходы к вопросу интеграции в компании. Так, в 20-е годы прошлого столетия, доля компании «Ford» на автомобильном рынке составляла две трети части. Спустя 15 лет произошло ее редуцирование до 20%. Катализатором подобной экономической стагнации компании были тотальная централизация власти, информации и прочих инструментов в руках одного человека – Генри Форда. Отсутствие управленческого плюрализма создало атмосферу демотивации эндогенного элемента – менеджеров и отток наиболее компетентных из них.

Менеджеры компании не были в состоянии исполнять свои непосредственные управленческие обязанности и преобразовались в «помощников» Г. Форда. Следствием профанации явились радикальные меры «службы внутреннего контроля» президента, которые практиковались регулярно: в случае фиксации фактов отступления от «жестко установленного регламента», сотрудники быстро превращались в «*persona non grata*», вплоть до увольнения [2]. Данная тенденция была потенциальной угрозой для компании, однако, в силу субъективных причин владельца компании – игнорировалась.

Согласно модели «жизненного цикла» организации Ларри Грейнера, организации характерны 5 последовательных этапов роста: по средствам творчества, управления, делегирования, координирования и сотрудничества.



Каждый этап роста компании обусловлен 2-мя фазами развития: эволюционным и революционным. В период эволюционного развития наблюдается постепенное увеличение продаж и прибыли компании, без особых флуктуаций. Период революционного развития компании сопровождается эндогенными конфликтами, являющиеся следствием диссонанса в задачах и стиле управления компанией. В этом случае продажи и прибыль могут иметь свойство кратковременного снижения, однако после подобной неустойчивости, вновь обретают рост в динамике. В задачу руководства в период революционного развития организации вменяются оперативный подбор и внедрение новых инструментов управления [3], чего на то время не наблюдалась в «Ford Motor».

Вследствие произошедших изменений в 1927 году в автомобильной промышленности Америки значительную часть рынка сумел захватить его главный конкурент – «General Motors» (44%). Последующие 20 лет «Ford Motor» переживала огромные финансовые трудности [4].

Серьезный импульс в развитии компания получила при правлении Генри Форда II, который на начальном этапе в противоположность своему предшественнику широко пользовался известными инструментами «научного менеджмента». В частности тактика его правления включала:

- восстановление функции менеджмента в классическом ее проявлении;
- набор компетентных менеджеров;
- внедрение эффективной системы управления;
- реорганизация компании [5].

Реформа была претворена в жизнь и это решение, вывело компанию из долгой рецессии, и начал наблюдаться посткризисное развитие [6].

**Экстраполируя вышеописанные две разные методы руководства**, можно сделать вывод, что дисфункция менеджмента, отсутствие системы делегирования полномочий и ответственности, а также мотивации и идейной целостности в деятельности менеджеров и других сотрудников компании, может вызвать негативный эффект и стать причиной экономического спада или банкротства.

Отсюда следует, что высшему руководству целесообразно проводить постоянную профилактику от проявлений симптомов волюнтаризма с целью недопущения повтора сценариев, схожих с компанией «Ford Motor», прежде всего, способом самоконтроля и самоорганизации, а также поощрением меритократии.

Исследование разнообразия стилей управления показало, что интеграционный фактор наиболее ярко выражен в Японском стиле, что обусловлено культурой японского народа, которая была рационально использована путем перенесения в практическую плоскость бизнеса. Так, основатель корпорации «Sony» Акио Морита отмечал, что «самая важная миссия для японского менеджера состоит в том, чтобы развить здоровые отношения с его служащими, чтобы создать семейное чувство в пределах корпорации, чувство, что служащие и менеджеры разделяют одну и ту же судьбу».

Следует также обратить внимание на то, что методология РАЕI-функции И.Адизеса, подразумевающая «взаимодополняющую команду», сегодня широко вошла в практику современного менеджмента но, как утверждает автор, в такой команде возможен конфликт, конструктивное разрешение которого, возможно при наличии четырех критериев: «правильные люди, правильный процесс, правильная структура и единые взгляды и ценности» [7].

На этом фоне интеграция менеджеров в эффективную команду и сотрудников организации выступает лишь частью комплексных мер.

При этом необходимо понимать, что генерирование интеграции одними популистическими методами не дает позитивного результата. Она должна, учитывать интересы сторон (в плане материального стимулирования, перспективы карьерного роста, социальной поддержки персонала, обучения, профессионального развития и т.д.) и сопровождаться такими архиважными условиями, как доверие и уважение. Прежде всего, эти условия базируются на честном и открытом диалоге, толерантности к различным мнениям.

Резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что интеграция выступает, своего рода, закономерностью жизнедеятельности организации в долгосрочной перспективе. Следовательно, использование потенциала интеграционного метода должно быть приоритетным в интересах руководителей и менеджеров различных уровней, желающих обеспечить прибыльность и дальнейшее развитие компании, в том числе и в кризисные периоды.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] Ицхак Адизес. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
- [2] Питер Друкер. «Практика менеджмента» (стр. 118-120)
- [3] Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. July-August 1972. (<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/greiner-theory/>)
- [4] [https://ru.wikipedia.org/wiki/General\\_Motors](https://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors)
- [5] Питер Друкер. Практика менеджмента (стр. 120-121)
- [6] Ли Якокка, Уильям Новак. Карьера менеджера (стр. 65)
- [7] Ицхак Адизес. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует (стр. 144)

## REFERENCES

- [1] Ichak Adizes. Integracija: Vyzhit' i stat' sil'nee v krizisnye vremena / Per. s angl. M.: Al'pina Biznes Buks, 2009.
- [2] Piter Druker. «Praktika menedzhmenta», p. 118-120
- [3] Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review. July-August 1972. (<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/olc-models/greiner-theory/>)
- [4] [https://ru.wikipedia.org/wiki/General\\_Motors](https://ru.wikipedia.org/wiki/General_Motors)
- [5] Piter Druker. Praktika menedzhmenta, p. 120-121
- [6] Li Jakokka, Uil'jam Novak. Kar'era menedzhera, p. 65
- [7] Ichak Adizes Ideal'nyj rukovoditel': pochemu im nel'zja stat' i chto iz jetogo sleduet, p.144

**К. Ш. Сыздыкова, Ж. Т. Шыныбеков**

«Қайнар» университеті, Алматы, Қазақстан

### ИНТЕГРАЦИЯ – ҰЙЫМ МЕНЕДЖМЕНТІНІҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ

**Аннотация.** Қазіргі таңда, қиын экономикалық жағдайлар аясында экзогендік (сыртқы) және эндогендік (ішкі) элементтердің белсенді интеграциялану процестері байқалуда. Аталған жағдай ұйымдардың нарықтағы өз жайғасымын сақтау ғана емес, бәсекелестіктің басқыншы ортасында да өміршеңдігін арттырумен шартталған. Бұл үрдіс әсіресе макроортадағы жағымсыз факторлардың, көбінесе саяси оқиғаларды ушықтыру мен экономикалық ықпалшараларды қолдану әсерінен күшейе түсуде.

Бұл мақалада «Ford Motor» корпорациясының тарихында орын алған оқиғаларды келтіре отырып, адами ресурсты интергациялауға қатысты тәжірибесі талданды. Себебі, қоғамның постиндустриалдық кезеңдегі дамуында адами капитал басымды фактор болып табылады. Сондай – ақ, ұйымның ұзақ мерзім аралығында дамуы үшін эндогендік элементті (қызметкерлер мен менеджерлерді) тиімді құрал ретінде пайдалану өзектілігі қарастырылады.

**Түйін сөздер:** менеджмент, ұжымды интергациялау, корпоративтік мәдениет, кадрлық саясат.

**Сведения об авторах:**

Сыздыкова К. Ш. – доктор экономических наук, доцент, университет «Қайнар», Алматы, Казахстан

Шыныбеков Ж.Т. – магистрант кафедры «Экономики и бизнеса», университет «Қайнар», Алматы, Казахстан

---

## **Publication Ethics and Publication Malpractice in the journals of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan**

For information on Ethics in publishing and Ethical guidelines for journal publication see <http://www.elsevier.com/publishingethics> and <http://www.elsevier.com/journal-authors/ethics>.

Submission of an article to the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan implies that the described work has not been published previously (except in the form of an abstract or as part of a published lecture or academic thesis or as an electronic preprint, see <http://www.elsevier.com/postingpolicy>), that it is not under consideration for publication elsewhere, that its publication is approved by all authors and tacitly or explicitly by the responsible authorities where the work was carried out, and that, if accepted, it will not be published elsewhere in the same form, in English or in any other language, including electronically without the written consent of the copyright-holder. In particular, translations into English of papers already published in another language are not accepted.

No other forms of scientific misconduct are allowed, such as plagiarism, falsification, fraudulent data, incorrect interpretation of other works, incorrect citations, etc. The National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan follows the Code of Conduct of the Committee on Publication Ethics (COPE), and follows the COPE Flowcharts for Resolving Cases of Suspected Misconduct ([http://publicationethics.org/files/u2/New\\_Code.pdf](http://publicationethics.org/files/u2/New_Code.pdf)). To verify originality, your article may be checked by the Cross Check originality detection service <http://www.elsevier.com/editors/plagdetect>.

The authors are obliged to participate in peer review process and be ready to provide corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. All authors of a paper should have significantly contributed to the research.

The reviewers should provide objective judgments and should point out relevant published works which are not yet cited. Reviewed articles should be treated confidentially. The reviewers will be chosen in such a way that there is no conflict of interests with respect to the research, the authors and/or the research funders.

The editors have complete responsibility and authority to reject or accept a paper, and they will only accept a paper when reasonably certain. They will preserve anonymity of reviewers and promote publication of corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. The acceptance of a paper automatically implies the copyright transfer to the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan.

The Editorial Board of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan will monitor and safeguard publishing ethics.

Правила оформления статьи для публикации в журнале смотреть на сайте:

[www.nauka-nanrk.kz](http://www.nauka-nanrk.kz)

**ISSN 2518-1467 (Online), ISSN 1991-3494 (Print)**

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/ru/>

Редакторы *М. С. Ахметова, Д. С. Аленов, Т. М. Апендиев*  
Верстка на компьютере *Д. Н. Калкабековой*

Подписано в печать 24.02.2017.  
Формат 60x881/8. Бумага офсетная. Печать – ризограф.  
12,4 п.л. Тираж 2000. Заказ 1.