

«Нархоз университеті» АҚ

ӘОЖ 005.21:658.(574.4)

Қолжазба құқығында

**КАЗЫКЕШОВА АҚМАРАЛ ТУРСЫНБЕКОВНА**

**Сыртқы орта тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыру (Шығыс Қазақстан облысы материалдары негізінде)**

6D050700 – Менеджмент

Философия докторы (PhD)  
дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Ғылыми кеңесшілер  
Э.ғ.д., профессор С.Ы. Өмірзақов  
PhD докторы, профессор Ерлан Кудыс

Қазақстан Республикасы  
Алматы, 2017

## МАЗМҰНЫ

<b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР</b>	3
<b>АНЫҚТАМАЛАР</b>	4
<b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР</b>	5
<b>КІРІСПЕ</b>	6
<b>1 ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫНА СЫРТҚЫ ОРТАНЫҢ ӘСЕРІН ЗЕРТТЕУДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ-ӘДІСТЕМЕЛІК НЕГІЗДЕРІ</b>	11
1.1 Кәсіпорынды басқарудағы экономикалық стратегияны қалыптастырудың мәні және объективтік қажеттілігі	11
1.2 Стратегияны әзірлеу барысында сыртқы ортаның әсерін бағалаудың әдістемелік аспектілері	21
1.3 Сыртқы ортаның факторларының әсері: стратегиялық бағытты таңдау	37
<b>2 ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫНЫҢ ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫ</b>	51
2.1 Республиканың өнеркәсіп саласының ахуалы және даму барысы	52
2.2 Шығыс Қазақстан облысының өнеркәсіптік кәсіпорындарының қазіргі жағдайын талдау	67
2.3 Өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын бағалау	83
<b>3 СЫРТҚЫ ОРТА ТҰРАҚСЫЗДЫҒЫ ЖАҒДАЙЫНДА ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫ ЖЕТІЛДІРУ</b>	90
3.1 Экономикалық стратегияны қалыптастырудың басымдықтары: сыртқы орта факторларының әсерін бағалау әдістемесі	90
3.2 Сыртқы ортаның әсері жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорынның дамуының экономикалық стратегиясын қалыптастыруды жетілдіру үлгісі	103
<b>ҚОРЫТЫНДЫ</b>	119
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ</b>	121
<b>ҚОСЫМШАЛАР</b>	130

## НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Бұл диссертациялық жұмыста келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер қолданылған:

Қазақстан Республикасы Президентінің 2011 жылғы №254 жарлығымен бекітілген «Өнімділік - 2020» мемлекеттік бағдарламасы

ҚР Президентінің «Қазақстан - 2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты Қазақстан халқына Жолдауы, (14.12. 2012 ж.).

Қазақстан Республикасы Президентінің 2014 жылғы №874 жарлығымен бекітілген «Қазақстан Республикасын индустриалдық - инновациялық дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы»

ҚР Президентінің «Нұрлы жол – болашаққа бастар жол» атты жолдауы (17.11. 2014 ж.)

Қазақстан Республикасы Үкіметінің «Геология саласын дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы» (13.08. 2012 ж.).

Қазақстан Республикасы Үкіметінің «Тау-кен металлургия өнеркәсібін дамыту жөніндегі 2014 - 2018 жылдарға арналған кешенді жоспары» (28.05. 2014 ж.)

Қазақстан Республикасы Үкіметінің «Бизнестің жол картасы - 2020 бағдарламасы» (31.07. 2015 ж.).

## АНЫҚТАМАЛАР

Бұл диссертациялық жұмыста келесі терминдерге сәйкес анықтамалар қолданылған:

**Басқару жүйесі** - ұйымның өз мақсаттарына жетуге бағытталған іс-әрекетін жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау және реттеу жүйелері.

**Басқару шешімдері**- бұл басқару жүйесінің маңызды бөлігінің түрі, басқарушылы қмақсаттар мен міндеттердің жүзеге асырылуын қамтамасыз ететін өзара байланысты логикалық тәртіппен орындалған іс-шаралардың жиынтығы.

**Өнеркәсіп**- ұлттық экономиканың шикізат, отын, энергия өндірумен, ағаш өнімдерін дайындаумен, өнеркәсіп және ауыл шаруашылық шикізатын өндіріс құрал-жабдығы мен тұтыну заттарына өңдеумен (қайта өңдеумен) айналысатын кәсіпорындарды біріктіретін аса маңызды саласы.

**Стратегия**- ұйымның міндетті іс-әрекетін орындауды және мақсатына жетуді жан-жақты қамтамасыз ететін жоспарлардың жиынтығы.

**Стратегиялық жоспарлау** -кәсіпорынның басшы қабылдаған әрекеттер мен шешімдер жиынтығынан құрастырылған бағдарламасы.

**Экономикалық стратегия**- мемлекеттің, аймақтар әкімшіліктерінің, фирмалар мен кәсіпорындар басшыларының өндіріске қатысты кірісі мен шығысы, баға, әлеуметтік қорғау мәселелері бойынша ұзақ мерзімге арналған қағидаттық нұсқаулары, жоспарлары, дамудың белгілі бір кезеңінде қалыптасқан шараларын негізге ала отырып, осы жұмысты жүргізудің жалпы жоспары.

**Кәсіпорын**- өнімдер мен тауарлар өндіретін, қызметтер көрсететін заңды тұлғаның құқықтары бар ұйымдық-оқшауланған шаруышылық етуші субъекті.

**Экономикалық даму деңгейі**-елдер тобының (елдің, ауданның) экономикалық даму процесінде қол жеткен дәрежесін және оларды салыстырылатын аумақтариерархиясының қатарынан алатын орнын анықтауға мүмкіндік беретін жалпылама экономикалық сипаттама.

## БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

АҚ	-	Акционерлік қоғам
ӘСҰ	-	Әлемдік сауда ұйымы
БҰХМУҰ	-	Бірікке ұлттар ұйымының халықаралық мамандырылған үкімет аралық ұйымы
ҒТП	-	Ғылыми-техникалық прогрес
ЖҚҚ	-	Жалпы қоймша құн
ЖОО	-	Жоғарғы оқу орны
ЕЭО	-	Еуразиялық экономикалық одақтастық
ЕО	-	Еуроодақ
ҚДБ	-	Қазақстанның даму банкі
КСРО	-	Кеңестік социалистік республикалар одағы
ҚР ЭМ	-	Қазақстан Республикасы энергетика министрлігі
ҚР ҚМ	-	Қазақстан Республикасы қаржы министрлігі
ЖШС	-	Жауапкершілігі шектеулі серіктестік
СШО	-	Стратегиялық шаруашылық орталықтар
СОӘ	-	Сыртқы ортаның әсері
ТҰК	-	Транс ұлттық компаниялар
ТМД	-	Тәуелсіз мемлекеттер достастығы
ӨТМК	-	Өскемен титан - магний комбинаты
ӨСЭС	-	Өскемен су электр станциясы
ҮМЗ	-	Үлбі металлургиялық зауыты
РФ	-	Ресей Федерациясы
ЭЫДҰ	-	Экономикалық ынтымақтастық пен даму ұйымы
ЯОЦ	-	Ядролық отын циклы
млн.	-	Миллион
млрд.	-	Миллиард

## КІРІСПЕ

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Мемлекет басшысы Н.Ә. Назарбаев «Қазақстан жаңа жаһандық ахуалда: өсім, реформалар, даму» атты Қазақстан халқына Жолдауында «Жаңа қатерлері мен тың мүмкіндіктері қатар өрбіген жаһандық ахуал біздің көз алдымызда өзгеруде. Сәт сайын құбылған аласапыран заманның өгерістеріне сай амал болуы керек. Ең жақсы жоспар – уақыт талабына бейімделе алатын жоспар» деп, әр саладағы шаруашылық етуші кәсіпорындардың басқару стратегиясын кез - келген уақытта қайта құра алу, ия болмаса сыртқы ортаның өзгерістеріне икемдей білу міндетін алға қойған болатын [1]

Қазіргі таңда әр түрлі елдердің экономикалары ұлттық, сондай – ақ жаһандық деңгейде тұрақсыз жағдай кешуде. Бір жағынан энергия ресурстарының, азық-түліктердің, инвестициялық акценттердің дамушы елдерге ауысуы, ішкі нарықтардың өсуі, екінші жағынан – ЕО аймағындағы созылған қаржылық дағдарыс, ірі державалардың экономикаларының өсу қарқынының тежелуі, АҚШ-ның бюджеттік саясатындағы сенімсіздік пен қарама – қайшылық, белгісіз тенденцияларды қалыптастырады. Бұл тұрақсыз факторлар ішкі резервтерді іздеуді, экономиканы әртараптандыруды тереңірек дамытуды, стратегиялық басқаруды жетілдіруді, экономикалық және инновациялық стратегияларды күшейтуді талап етеді.

Қазақстанның экономикасында өнеркәсіп саласының алатын орны ерекше екендігі бәрімізге мәлім. Статистикалық мәліметтерге жүгінетін болсақ өнеркәсіптің ЖІӨ-дегі үлесі 31,8% құрайды және Республикадағы халықтың 20,4 % жұмыспен қамтамасыз етіп отыр. Қазіргі уақытта өнеркәсіп саласы Қазақстан экономикасының шамамен үштен бір бөлігін алады. Тау-кен өндірісі халықтың 2,9% жұмыспен қамтып, қосымша құн салығының 18% құрап отыр. Өңдеуші өнеркәсіпте негізгі капиталға салынған инвестициялар мөлшері 30% құраса, өңдеуші өнеркәсіп 18% құрайды [2].

Қазақстан өнеркәсіптік сала өнімін экспорттаудан (ең алдымен мұнай есебінен) жан басына шаққанда экспорт көрсеткіші бойынша ТМД елдерінен басып озады. Алайда, жан басына шаққандағы өңдеуші өнеркәсіп өнімін экспорттау бойынша Ресеймен салыстырғанда екі есе төмен. Еліміздің экономикасын индустриализациялау саясатында өңдеуші өнеркәсіптік кәсіпорындарға назар аударылғанмен, олардың сыртқы ортасының зерттелу деңгейі салыстырмалы түрде төмен болып отыр. Қазіргі таңда өңдеуші өнеркәсіп жұмыспен қамтамасыз етуде халықтың 7% төмен мөлшерін қамтып отыр және ҚҚС 11% құрайды. Яғни, ЭЫДҰ арасында өңдеуші өнеркәсіптегі өнімділік деңгейі орташа көрсеткіштен екі есе төмендігін көрсетеді [3].

Әлемдік экономикадағы болып жатқан жайттар қазақстандық кәсіпорындардың қызметінде де көрінісін тапты. Яғни, олардың жаңа жағдайларға бейімделуін, стратегиялық жоспарларын қайта әзірлеуге мәжбүрлеп отыр. Сол себепті дәл өнеркәсіптік кәсіпорындар үшін өз

мүмкіндіктерін барынша пайдалана отырып, әлемдік нарықтың талаптарына сәйкес тез өзгергіш орта мен қатаң бәсеке жағдайында өзінің даму жолын құруға тиісті. Мұндай пайымдау сыртқы ортаға бейімделуге мүмкіндік беретін экономикалық стратегияны қалыптастыру барысында жүзеге асатындығы анық. Осындай жағдайлар кәсіпорынды басқару жүйесіндегі экономикалық стратегияны қалыптастырудың жаңа әдіс-тәсілдері мен жолдарын іздестіруді талап етіп отыр. Сондықтан да экономикалық стратегияны басқаруды ұйымдастыру бойынша бұрын пайдаланылған әдістер мен технологиялар сыртқы ортаның өзгергіштігі жағдайында тиімді болмай қалғандығы белгілі болды. Аталмыш мәселе Қазақстан Республикасындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыруда және оларды басқаруда біраз кедергілерді туындатып отыр. Қалыптасқан экономикалық стратегияны жүзеге асыру барысында кәсіпорынның сыртқы ортасының тұрақсыз факторларының әсерінен оның бағытын және мақсаттарын өзгертуге тура келеді. Осындай жағдайларға байланысты кәсіпорын дамуының бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату, өзгермелі ортада оның қызметінің тұрақтылығын ұзақ мерзімде сақтап тұру үшін экономикалық стратегияны сыртқы ортаның ықпалы жағдайында қалыптастыруды туындатып отыр.

Сондықтан да, өнеркәсіптік саладағы кәсіпорындар бәсекеге қабілетті өндірісті қамтамасыз ету мен өзгергіш ортаға бейімделген басқару жүйесін жүзеге асыру үшін туындайтын мәселелер аталған тақырып бойынша зерттеудің өзектілігін анықтайды.

**Тақырыптың зерттелу дәрежесі.** Кәсіпорынның стратегиясы және стратегиялық басқару мәселелері отандық және шетел авторларының еңбектерінде баяндалып, қарастырылған. Стратегиялық басқарудың негіздерін зерттеуде шетелдік ғалымдар Р.Акофф, И.Ансофф, Б.Карлофф, У.Кинг, Д.Клиланд, М.Мескон, М.Портер, А.Чандлер, А.Томпсон, ресейлік ғалымдардың ішінде ұйымның экономикалық стратегиясының қалыптасуына аса мән берген А.П.Градов, О.С. Виханский, И.В.Мешков сынды авторлар. Осы мәселені қарастырған отандық ғалымдардан Р.К.Сатова, С.Ы.Умирзаков, С.А. Алпысбаев, К.Б.Бердалиев, У.Ж.Шалболова А.К. Кошанов, С.Д.Ташенова, Э.А.Түркебаев, және т.б. еңбектерін ерекше атауға болады.

Өнеркәсіп саласын стратегиялық басқару және дамыту тұрғысындағы тұжырымдары Г.Н.Гамарник, Р.М.Нуриев, С.А.Аханов, А.Сабден, А.Н.Дауренбекова, Т.С.Сатқалиева, Т.А.Ашимбаев, М.Б.Кенжегузинсынды отандық ғалымдардың еңбектерінде көрініс табады.

Тау-кен металлургиялық өнеркәсібінің проблемаларын қарастырған ғалымдардың ішінде Е.М.Үпішев, Д.А.Айтжанованың, Р.А.Исмаилованың ғылыми еңбектерін атап кетуге болады.

Жоғарыдағы ғалымдардың зерттеу жұмыстарының кәсіпорынды басқару стратегиясын зерттеуде, оның экономикалық даму бағытын анықтауда қосқан үлестері зор. Десек те, сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайында еліміздегі өнеркәсіп саласы, оның ішінде түсті металлургия өнеркәсібі кәсіпорындарының

экономикалық стратегиясына ұлттық, мемлекеттік басқару және шарушылық етуші механизмдер, халықаралық стандарттар және әлемдік нарықтағы өзгерістері әсер ететіні жеткілікті деңгейде зерттелмеген. Осыған байланысты диссертациялық жұмыстың мақсаты мен міндеттері анықталған.

**Зерттеудің мақсаты** - сыртқы орта тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыруды жетілдіру бойынша ғылыми-теориялық, әдістемелік және тәжірибелік ұсыныстар әзірлеу.

Алға қойған мақсатқа сәйкес төмендегідей **міндеттер** айқындалады:

- сыртқы ортаның әсерін ескеру арқылы кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастыру мен басқарудың теориялық-әдістемелік негіздерін зерделеу;

- статистикалық мәліметтер негізінде Қазақстанның өнеркәсіп саласының қазіргі таңдағы ахуалы мен даму барысына баға беру;

- Шығыс Қазақстан облысындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың қазіргі жағдайын талдау;

- Өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясына баға беру және оған ықпал ететін сыртқы орта факторларын анықтау;

- Сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындарының экономикалық стратегиясын қалыптастыру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

- **Зерттеу нысаны** ретінде Шығыс Қазақстан облысының «Қазмырыш» ЖШС, «Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ өнеркәсіптік кәсіпорындары алынды.

- **Зерттеу пәні болып**, өнеркәсіптік кәсіпорындарының экономикалық стратегиясының әзірленуі мен жүзеге асырылуы үдерісінде пайда болған ұйымдастырушылық-экономикалық және әлеуметтік қатынастардың жиынтығы саналады.

- **Зерттеудің ақпараттық негізі** болып ашық басылымда жарияланған мағұлматтар, Қазақстан Республикасы Ұлттық Экономика Министрлігі статистика комитетінің мәліметтері, ҚР стратегиялық даму бағдарламалары, жалпы ғылыми сипаттағы кешендік әдістемелер пайдаланылды. Сонымен қатар, Шығыс Қазақстан облысының өнеркәсіптік кәсіпорындарының ресми сайттарындағы ақпараттар, шаруашылық қызметінің кезеңдік, есептік мәліметтері мен автордың зерттеу барысында жиналған материалдары қолданылды.

- **Зерттеудің теориялық және әдістемелік негізі** болып өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыруды зерттеуге арналған экономикалық теория классиктерінің еңбектері, оның дамуына әсер ететін басқарушылық экономикалық факторларды қарастырған қазіргі экономикалық мектеп өкілдерінің ғылыми жұмыстары, сондай-ақ экономиканы математикалық модельдеуде әдістерді қолдану саласындағы ғалымдардың еңбектері болып табылады. Зерттеу абстракт – логикалық, есептеу –



құрылымдық, монографиялық, экономика – статистикалық, математикалық және эконометрикалық дәстүрлі әдістерді қолдану негізінде орындалды.

### **Зерттеу жұмысының ғылыми жаңашылдығы мен нәтижелері:**

– кәсіпорынның экономикалық стратегиясын сыртқы ортаның факторларының тұрақсыздығы жағдайында әзірлеу мен оны жүзеге асырудың ерекшеліктерін анықтау негізінде, автор тарапынан «экономикалық стратегия» түсінігі нақтыланды және толықтырылды;

– Қазақстанның өнеркәсіп саласының қазіргі ахуалы мен дамуын талдау негізінде экономикалық стратегия аясында нақты нәтижелерді алуға мүмкіндік беретін факторлар анықталып, өнеркәсіптік өнім көлемін болжаудың әдістемесі әзірленді;

– кәсіпорындардың экономикалық стратегиясына әсер ететін сыртқы орта факторлары жіктеліп, оларды бағалаудың интегралдық көрсеткіштері тобы анықталды;

- сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастырудың үлгісі жетілдірілді.

**Қорғауға ұсынылатын негізгі тұжырымдар.** Қорғауға республиканың өнеркәсіп саласын стратегиялық басқару мен реттеудің теориялық жайттары мен оны қамтамасыз етудің нақты тәжірибелік ұсыныстарынан тұратын ғылыми-тәжірибелік әзірлемелер шығарылды. Зерттеу барысында жаңа жағдайлар, қорытындылар мен ұсыныстар қалыптастырылды, олардың ішінде маңыздылары келесідегідей:

– сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайына қатысты «экономикалық стратегия» ұғымына авторлық ұстанымы; ;

– экономикалық стратегия аясында өнеркәсіптік өнім көлемін экономикалық-математикалық болжаудың әдістемесі;

– кәсіпорынның экономикалық стратегиясын әзірлеу үшін нақты басқару шешімдерін қабылдауда сыртқы орта факторларын бағалауға мүмкіндік беретін интегралдық көрсеткіштерді анықтау әдістемесі

– өнеркәсіптік кәсіпорынның сыртқы ортаның әсері жағдайындағы дамуының экономикалық стратегиясын қалыптастыру үлгісі.

**Жұмыстың тәжірибелік маңыздылығы және нәтижелерінің іс жүзінде қолданылуы.** Зерттеу жұмысының теориялық және тәжірибелік нәтижелерін «Өнімділік - 2020» Мемлекеттік бағдарламасы (2011 жылы 14 наурыздан ҚР Президентінің №254 жарлығымен бекітілген), Қазақстан Республикасы Үкіметінің «Тау-кен металлургия өнеркәсібін дамыту жөніндегі 2014- 2018 жылдарға арналған кешенді жоспарында»(28.05.2014 ж.), «Қазақстан Республикасын индустриалды – инновациялық дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын» (ҚР Президентінің жарлығы 2014 жыл №874 жарлығымен бекітілген) жүзеге асыру аясында негізгі атқарылатын жұмыстардың бағытында және өнеркәсіп саласын кезең - кезеңмен дамыту мен кәсіпорындардың өнімділігін ұлғайту мақсатында берілген тапсырмаларды жүзеге асыруда қолдануға болады.

Осы тақырып бойынша экономикалық стратегияны қалыптастыруға арналған үлгісі «Қазмырыш» ЖШС мен «Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ стратегиялық басқару жоспарын жетілдіруде ұсынылып, енгізу туралы актісі берілді. Тағы бір енгізу актісі зерттеудің тәжірибелік және теориялық материалдарын Д.Серікбаев атындағы ШҚМТУ «Стратегиялық менеджмент», «Кәсіпорынның шаруашылық қызметін талдау» пәндерін оқытудың әдістемелік бағдарламасында қолданылғаны туралы.

**Диссертациялық жұмыс нәтижелерінің талқылануы.** Зерттеудің негізгі нәтижелерімен тұжырымдамалары халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференцияларда баяндалып талқыланды: «Қазақстан Стратегиясы -2050: ТМД елдері ұлттық экономикасының бәсекеге қабілеттілік мәселесі»(VI - халықаралық ғылыми конференциясы 28-29 наурыз 2014 ж. Ақтөбе қ., Қазақстан), «Ғылым және білім перспективалары» (VIII - Международная научно-практическая конференция 27 декабря, Прага, Чехия 2012 г.), «Қазақстан экономикасы тәуелсіздіктің 20 жылында: теория, тәжірибе және басымдықтары» (Т.Рыскулов атындағы ҚазЭУ, Алматы қ., Қазақстан 2011 ж.), «Научные перспективы XXI столетия:», (X - Международная-научно-практическая конференция, г.Новосибирск, Россия 2015 г.), «Актуальные вопросы совершенствования системы государственного и муниципального управления в России на современном этапе» (Международная научно-практическая конференция, г.Барнаул, Россия, 2016г.)

Диссертациялық жұмыстың тақырыбы мен мазмұнын сипаттайтын 11 мақала жарияланды. Оның ішінде, және 1 мақала SCOPUS базасындағы журналда, 3 мақала ҚР БҒМ Білім және ғылым саласын реттеу комитетімен ұсынылған басылымдарды, сонымен қатар 4 мақала халықаралық ғылыми - тәжірибелік конференциялар жинақтарында, 4 мақала басқа ғылыми баспаларда жарияланды.

**Диссертациялық жұмыстың құрылымы мен көлемі.** Ғылыми еңбектің құрылымы кіріспені, үш негізгі бөлімді, қорытындыны, пайдаланылған әдебиеттер тізімін және қосымшаларды қамтиды.

# **1 ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫНА СЫРТҚЫ ОРТАНЫҢ ӘСЕРІН ЗЕРТТЕУДІҢ ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ**

## **1.1 Кәсіпорынды басқарудағы экономикалық стратегияны қалыптастырудың мәні және оның объективтік қажеттілігі**

Қазіргі таңда кәсіпорын қызметін басқарудың міндеттерін шешу үшін, тиімді экономикалық ортаны қалыптастыру мәселесін қарастыру және кәсіпорынның дамуын қамтамасыз ететін басқару жүйесінің маңызды элементтерінің бірі болып табылатын стратегиялық басқаруды жетілдіруді қажет.

Бизнестің сыртқы қарқындылығының өсуіне және басқару тәжірибесінің дамуына жауап бере алатын экономикалық ғылымның жаңа бағыты стратегиялық басқару пайда болды. Жалпы стратегиялық басқару теориясының бастауы американдық бизнес зерттеушілерінің кеңес беруші фирмалар дамуымен басталғандығын атап өткен орынды. [5, б. 25-34].

Бүгіндекәсіпорын стратегиясы және стратегиялық басқарудың негізгі тұжырымдары көптеген отандық және шетел ғалымдарының еңбектерінде қарастырылып келеді. Стратегиялық басқару ілімінің негіздері мен ерекшеліктері, мақсаттары мен талдау әдістері, басқарудың әр деңгей бойынша кәсіпорынның бәсекелік басымдықтарын зерттеген ғалымдар еңбегінің зерттеу нысаны болып табылады.

«Стратегия» ұғымы алғаш рет әскери шеберлікте қолданылатын және қолдағы мүмкін болатын ресурстарды тиімді пайдаланып, дұшпанға қарсы іс-шара қолдануды білдірген [3]. «Стратегия» сөзі грек тілінің «стратегос» деген сөзінен шыққан, аудармасы «әскери қолбасшы» дегенді білдіреді. Бұл термин ХХ ғасырдың ортасында бизнес саласында қолданыла бастап, стратегияны әзірлеудің қазіргі уақыттағы түсінігі пайда болды. Яғни, «стратегия» нақты жағдайлардың сипатына сәйкес қалыптасқан кәсіпорынның келешекке бағытталған іс-әрекет шараларының кешені деп қаралған [5].

Менеджмент ғылымның негізін салушы көптеген теориялық зерттеулершілердің еңбегінде стратегияны қалыптастыру әр елдегі кәсіпорындардың ерекшелігіне байланысты және олардың қызметінің экономикалық ерекшеліктеріне қарай тұжырымдар жасауға негізделеді деген. Стратегиялық басқару саласында ең алғашқы еңбектердің авторы болып табылатын А. Чандлер «стратегия – бұл ұйымның негізгі ұзақмерзімді мақсаттары мен міндеттерін анықтау және осы мақсаттарға жету үшін қажетті ресурстарды бөлу және әрекеттер бағытын бекіту» деп анықтама береді [6, б. 56].

«Стратегия» ұғымына берілген анықтамалардың барлығы сайып келгенде стратегиялық шешімдерді қабылдауға байланысты ұйымның болашақ жағдайына әсер ететін жүйелі түрде ойластырылған қағидалар мен ережелердің жиынтығымен түсіндіріледі (кесте 1).

Кесте 1- Дүние жүзіне танымал экономист ғалымдардың «стратегия» ұғымына берген анықтамаларының жиынтығының фрагменттері

Берілген анықтама мазмұны	Автордың аты-жөні
Стратегия - ұйымның негізгі ұзақмерзімдік мақсаттары мен міндеттерінің анықталуы, әрекеттер мен ресурстардың мақсаттарға жетуде бағытталуы.	А. Чандлер
Стратегия - сыртқы мүмкіндіктер мен қауіптер, ішкі әрекеттің күшті және әлсіз жақтарға жауап қату әдісі.	М. Портер
Стратегия - ұйымның бәсекелестік мақсаттарын анықтау әдісі.	Гарвардтық бизнес мектебі,
Стратегия - корпоративтік, сыртқы және функционалдық деңгейлер үшін мақсаттардың орнатылу әдісі.	И. Ансофф, Д. Стейнер, , П. Лоранж
Стратегия - басқарушылық шешімдердің тізбекті, үйлестірілген және біріккен құрылымы.	Г. Минцберг
Стратегия - ұйым негізі болып табылатын адами капиталға негізделген және ұйымның сыртқы орта өзгерістеріне икемді әрі уақытында жауап бере алатын басқарудың түрі	Виханский
Стратегия - ұйымның негізгі бәсекелік жетістіктерін дамыту әдісі.	Г. Хамель
Стратегия - ұйымдық мақсаттарға қол жеткізу және клиенттерді қанағаттандыруға мақсатты бағытталған бизнесті ұйымдастыру және бәсекелестік әдістерінің үйлестірілуі.	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд
Стратегия - бір саладағы кәсіпорынның негізгі мақсаттары, саясаты мен бірізділік іс-әрекеттерін біріктіретін немесе үйлестіретін үлгі немесе жоспар. Кәсіпорынның стратегиясын, оның қызметінің кейбір мәселелері мен шешімдері, нақты тапсырмаларға негізделетін негізгі қаңқа ретінде көрсетуге болады.	Д.Б. Куин
Стратегия - фирмаларға өз қызметін жалғастыру немесе жетілдіруге мүмкіндік беретін ресурстарды орналастыру үлгісі.	Д. Барни
Стратегия - кез келген қызмет саласындағы стратегиялық мақсаттарға жету бойынша басқару субъектісінің бағдарламасы, жоспары.	Р.А. Фатхутдинов
Стратегия - мақсатқа жету үшін әрекет етудің түсінікті, біріктірілген жоспары	И.Г. Альтушер
Ескерту – [2,3,4] әдебиет көздері негізінде автор құрастырған	

Жоғарыдағы авторлардың берген анықтамаларының барлығы кәсіпорын үшін маңызды, өйткені стратегия біріншіден өндірістік үрдіс деңгейін ағымдағы жоғары басқару жүйесі деңгейі арасындағы өзгешелікті көрсетеді. Жалпы стратегияның әлі де көптеген анықтамалары бар. Мысалы: стратегия – кәсіпорын дамуының кешенді бағыты, тиімді басқару шешімдерін талап ететін әлуетті қызмет деп те айтуға болады [5].

Сыртқы ортадағы жағдайдың күрделенуіне байланысты кәсіпорындар тиісті шешімдер, атап айтқанда өзінің стратегиясы шегінде де, ережелер дайындап, іске асыруға мәжбүр болды. Сонымен қатар көптеген зерттеушілердің түсінігіне сәйкес «стратегия» жөнінде ұйымның қызметі туралы тиімді басқару шешімдерін қабылдауға арналған қағидалардың жиынтығы, яғни қорытындылай келе, келесі төрт бағытты атап көрсетуге болады:

- «тауар (өнім/қызмет) - нарық», яғни кәсіпорын қызметін жүзеге асыруға көмектесетін нарық пен өндірілген өнімнен;

- өсу векторы, саладағы әсер етуші факторларды болжамдайтын өзгерістерден;

- кәсіпорынның нарықтағы орнын елеулі дәрежеде нығайтатын бәсекелестік артықшылығынан;

- тиімді нәтижеге жету мақсатындағы ұйымдардың бірлескен қызметі кезіндегі жеке бөлімшелерінің қызметінің жалпы нәтижесі көрсететін көрсеткіштен тұрады [7, б. 17].

Жоғарыда қарастырылған теориялық көзқарастар бір-біріне қайшы келмейді, керісінше, стратегия мәнін және оның мазмұнын анағұрлым тереңірек түсінуге мүмкіндік береді.

Бұл орайда стратегия түсінігі бойынша екі қарама-қарсы көзқарастың анықталғандығын көрсетуге болады:

Стратегияның бірінші түсінігі бойынша, оны «нақты ұзақ мерзімді мақсатқа жетудің нақты ұзақ мерзімді жоспары» ретінде, ал стратегия құруды «ұзақ мерзімді жоспардың мақсаты мен құруын табу» ретінде сипаттауға болады. Мұндай түсінік барлық өзгерістерді алдын-ала білуге болатындығын дәлелдейді, болып жатқан үдерістерді толық бақылау мен басқаруға бейім деуге негізделген.

Стратегияның екінші түсінігі бойынша, оны «ұйымның ішкі қатынастар жүйесіне, оның қызметінің құралдары мен формалары аясына қатысты оның дамуының ұзақ мерзімдік сандық белгілі бір бағыты, сондай-ақ, ұйымды мақсатқа жетелейтін қоршаған ортадағы оның ұстанымы» деп жорамалдайды. Бұл жағдайда ұйымның әрекетінде детерминизм болмайды, себебі стратегия соңғы жағдай жағына бағытты анықтай отырып, жағдай өзгеруін есепке ала таңдау бостандығын қалдырады. Соңғы жағдайда стратегияны таңдалған бағыт, ортадағы ары қарай әрекет жасау жолы ретінде сипаттауға болады.

Жалпы зерттеуге сүйенетін болсақ, стратегиялық басқаруды кәсіпорынның сыртқы ортасымен өзара байланысын басқару үдерісіндегі ұйымдардың жалпы мақсатын жүзеге асыру деп білеміз. Стратегиялық басқарудың объектілеріне коммерциялық ұйымдар, аймақтар, салалық кәсіпорындар жатады.

Ал стратегияның негізгі мәні біздің ойымыз бойынша – кәсіпорынның экономикалық қызметін қоршаған ортаның өзгерістеріне бейімдеу. Яғни, осындай жағдайға сәйкестік болғанда кез-келген кәсіпорынның аман

калып және келешекте тұрақты дамуына мүмкіндік болады. Экономикалық стратегияны үрдіс деп қарастыруға болады, оған үш белгіленген сатылары дәлел болады: стратегиялық талдауды жүзеге асыру, стратегиялық бағыттылықты таңдау, басқару жүйесін жүзеге асыру.

Кәсіпорынның жалпы стратегиясы үшін ғалымдармен зерттеп дайындалған теориялық негіздер «экономикалық стратегияға» берілген тұжырымдаманың ірге тасы болуы мүмкін. Нақтырақ айтатын болсақ, кәсіпорынстратегиясының теориялық негіздерін зерттеушісі және ірге тасын қалушы К.Эндрюс былай деген : «Экономикалық стратегия кәсіпорынның нақты жағдайын және болашақта қандай жағдайда болғысы келетіндігін анықтайтын мақсаттарға жету бойынша оның мүмкіндіктері, мақсаттары, міндеттері, стратегиялық саясаты мен жоспарларының үлгісі» деп анықтаманы берген [7, б. 15].

Экономикалық стратегияға берілген заманауи анықтамалардың бірі қатарында зерттеушілер сол санаттың қисынды сипаттамалары мен ерекшеліктеріне өзгеше назар аударады.«Стратегия» терминін оларға жету жолдарын таңдау мен ұзақ мерзімді мақсаттарды қалыптастыру үрдісі ретінде түсіндіретін экономистерде жетерлік.

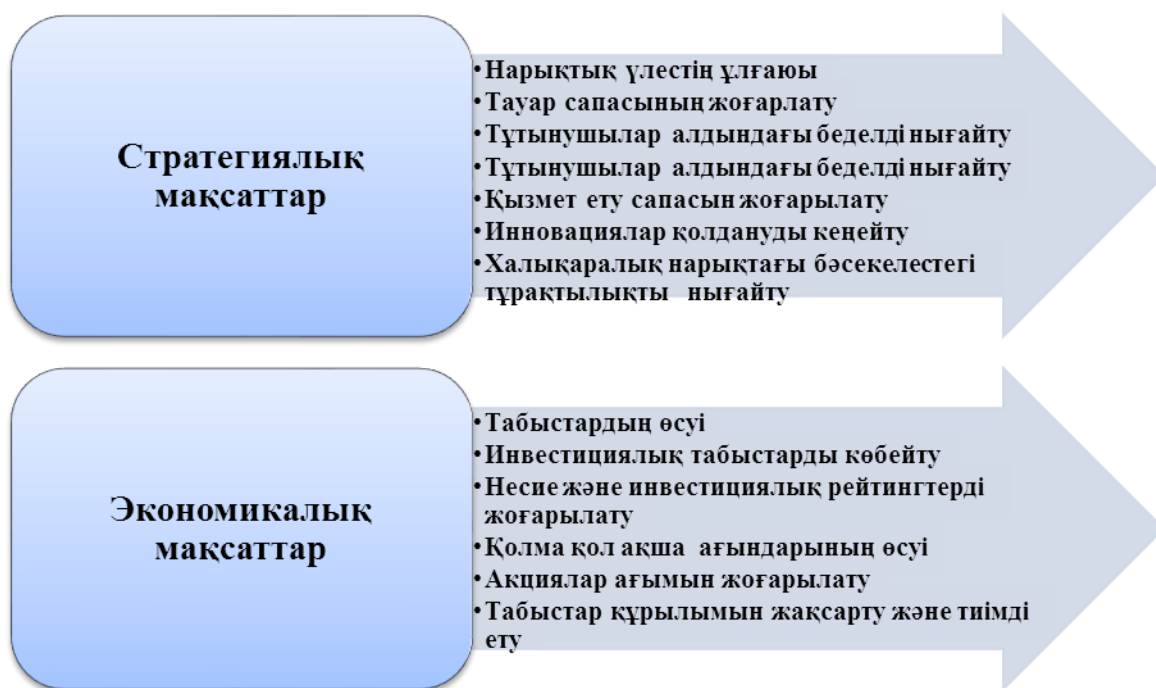
Стратегия түсінігінің дәлірек анықтамасын Д.Б. Куин береді. Ол кәсіпорын стратегиясының теориялық мәселелері бойынша өз еңбектерінің бірінде: «Стратегия бір саладағы кәсіпорынның негізгі мақсаттары, саясаты мен бір ізділік іс-әрекеттерін бірлестіріп немесе үйлестіретін үлгі немесе жоспар. Кәсіпорынның стратегиясын, оның қызметінің кейбір мәселелері шешімдері, нақты тапсырмалар негізделетін негізгі қаңқа ретінде көрсетуге болады» деді [8]. Сонымен қатар ол «мақсаттар не нәрсеге жету керек және оның нәтижелері қашан пайда болады» деп ескертеді, бірақ бұл жерде оны қалай қамтамасыз ету керек жөнінде сөз болмайды.

Жоғарыда аталған шетелдік және отандық экономистер кәсіпорын стратегиясының теориялық және тәжірибелік жақтарын зерттеумен айналысқан. Стратегиялардың тұжырымдамаларын құру, стратегиялық менеджмент ғылымының пайда болуы бизнестің кәсіпкерлік тәжірибесінің соғыстан кейінгі кезеңнің (60-шы жылдардың басы) «постиндустриалдық» тұрақсыздығына орай дұрыс әрекеті. Оның бейнеленуі бизнестің жаһандануы, бәсекелестіктің күшеюі, тауарлар мен қызметтерге тұтынушылық сұраныстарының өзгеруі.

Экономикалық стратегияның мазмұны - мақсаттарды құрастырудың негізі болатын экономикалық категориялар: қаржы, несие, ақшалардың маркетинг, ақпарат сияқты маңызды құрылымымен анықталады. Тез өзгеретін нарықтың даму заңдарына бағынуға мәжбүр болатын бұл қозғалыстардың қозғалысы, реттеу және бақылау қызметін ;асыру тұрғысынан алғандағы әмбебап сипатынан туындайтын барлық категориялар, оның ішінде экономикалық стратегияныңерекше деңгейін анықтайтындығын көреміз[9].

Қазіргі уақытқа дейін өнеркәсіптік кәсіпорынның экономикалық стратегиясы отандық және шетелдік ғылыми әдебиеттерде зерттелу деңгейі төмен. Стратегиялық басқару саласындағы шетел зерттеушілерінің монографиялары мен ғылыми еңбектерінде кәсіпорынның ұзақ мерзімдік қызметі төмендегідей сипатталады:

- тұрақтылығының ұзақ мерзімдік бағыты пен міндеттерінің қалыптасуы;
- қаржылық және стратегиялық мақсаттарды анықтау;
- арнайы қызмет ету стратегиясы: өндірістік, маркетингтік (сатулар), қаржылық және еңбек ресурстарына байланысты жалпы стратегиялық жоспарға кіретін стратегиялар жиынтығы. Бұл реттіліктен кәсіпорынның стратегиялық және экономикалық мақсаттарының байланысын көруге болады.



Сурет 1–Кәсіпорын қызметінің стратегиялық және экономикалық мақсаттарының жіктелуі

Кез-келген салаға маманданған кәсіпорынның негізгі стратегиясын құрастыру барысында оның экономикалық құрамдас бөлігін ажыратып алу қажеттілігі туындайды:

- ірі корпорациялардың әр түрлі нарықтарды қамту бағытында қызметін диверсификациялануы;
- стратегиялық бағыттарды – экономикалық тиімділікті арттыру кезінде барлық кәсіпорындар үшін бірыңғай соңғы мақсаттың бар болуымен;

«Экономикалық стратегия» түсінігі «стратегия» түсінігіне қарағанда толығырақ және түбегейлі сипатқа ие. Яғни, бұл тұжырым әр түрлі стратегияның құрамдас элементтерінің жиынтығы кәсіпорынның экономикалық стратегиясын жүзеге асыру құралы ретінде қарауға негіз береді.

Мұндай тұжырымды алғаш рет А.П. Градов берген және оның айтуынша «экономикалық стратегия» кәсіпорын мақсатына жетудің тиімді экономикалық әдістері мен құралдарының жиынтығы. Оның айтуынша кез келген кәсіпорынның өзінің алдына қойған стратегиялық мақсаттары болады, ал мақсатты таңдау оның мүмкіндіктері мен қолда бар ресурстарының жиынтығына тікелей тәуелді. Кәсіпорынның ресурстары шектеулі екендігі бәрімізге мәлім, яғни оларды пайдалану өнімділігін жоғарылату үшін стратегиялық басымдықтарды дамыту қажет [10].

Экономикалық стратегия кәсіпорынның жалпы стратегиясына енуі, оның мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес болуы тиіс. Кәсіпорын үшін стратегияны таңдау белгілі мақсаттарға жету барысындағы пайданың кейбір мөлшерімен құрбан етумен тең. Бұл дегеніміз экономикалық стратегия нақты мақсаттарға жету процесінде кейбір ресурстарды басқа стратегиялық мақсаттарға бағыттаудың құралдары мен тәсілдерін қолдануы қажет. Яғни, уақыт шеңберінде стратегиялық мақсаттар мен кәсіпорынның ресурстарын тиімді пайдалану экономикалық стратегияның бәсекеге қабілеттілігін сақтауға бағытталу керектігін көрсетеді.



Сурет 2 - Экономикалық стратегияның негізгі құраушылары

Ескерту –Әдебиет көздерінің негізінде автор құрастырған [8-12]

Сөйтіп, біз кәсіпорынның экономикалық стратегиясы ұйымның жеке бағыттары бойынша анықталып, бейнеленеді және арнайы зерттеліп әзірленген бағдарламалар мен жобалардың кең жүйесі арқылы жүзеге асырылады деген қорытынды айта аламыз [11].

Экономикалық стратегия:

- ұйымның жылпыланған стратегиясының құрылымдық бөлігі бірі;



- негізгі немесе базалық стратегия, яғни қаржы ресурстарын тиімді пайдалану мен оларды басқару – мақсаттағы қаржы құралдары мен қаржы менеджментінің әдістері арқылы кез келген базалық стратегияны іске асыруды қамтамасыз ететін ретінде қарастырылады.

Экономикалық стратегияға берілген тұжырымдама келтірілген жіктеуге сәйкес ұйымның жалпы мақсатындағы орны мен ролін анықтауға мүмкіндік береді. Жоғарыда қарастырылған анықтамаларда стратегияның болашаққа бағыттылығы мен бәсекеге қабілеттілікті қамту құралы ретінде табылуы, тек ұйымның ішкі жағдайы емес, оның сыртқы орта тұрақсыздығынан да тікелей тәуелді екендігі жөнінде мәлімет келтірілмейді. Сондықтан, қорыта келе біздің тарапымыздан «экономикалық стратегия» ұғымына толықтырылған анықтама беріледі : экономикалық стратегия – бұл сыртқы орта белгісіздігі жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың өз ресурстарын тиімді қолдану негізінде оның бәсекеге қабілеттілігі мен болашаққа бағытталуын қамтамасыз етуші іс-әрекеттер жоспары[13].

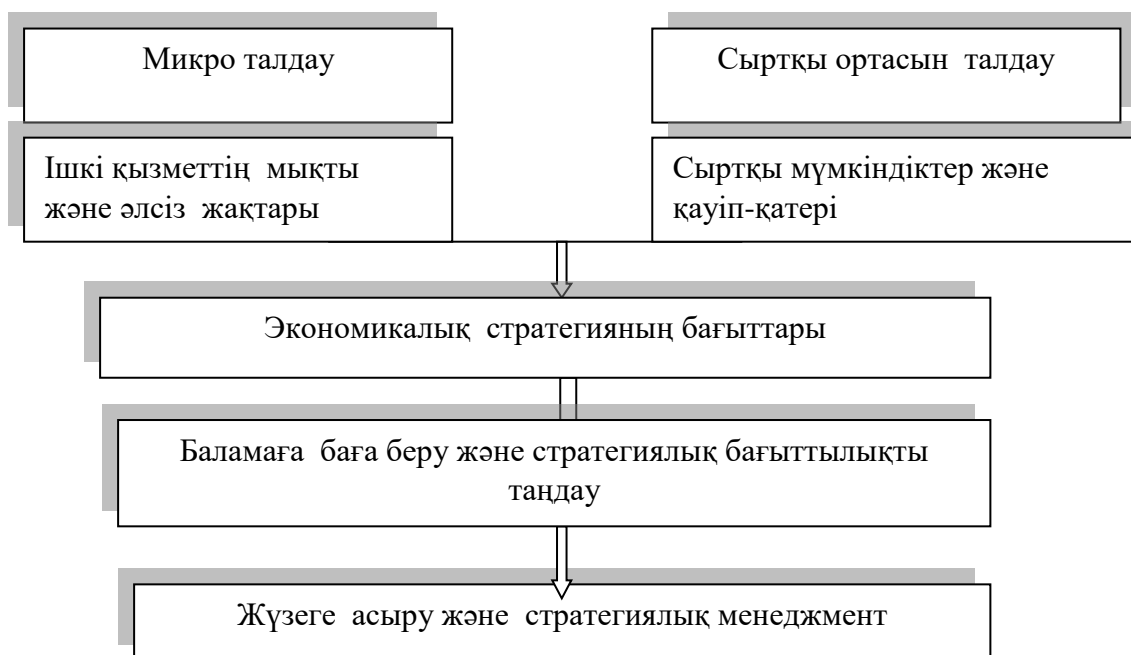
Экономикалық стратегияның теориялық зерттелінуі төрт негізгі түсініктер мен олардың құрамдас бөлімдеріне сүйенеді. Экономикалық стратегияны қалыптастыру үшін әсер ету маңыздылығы бар түсініктер:

1.Сыртқы орта – ықпал ететін факторларды кешенді түрде бағалау; яғни оларға қаржылық нарықтардың дамуы бағыты, экономиканы мемлекеттік және қаржылық реттеу тетіктеріне ерекше көңіл аудару; бәсекелестердің мықты жақтарын сипаттайтын жағдайлар;

2.Жағдайлық талдау – басқарушылық шешімдердің әлеуметтік экономикалық жіктелісі; кәсіпорынның экономикалық жағдайының күшті және әлсіз жақтарын талдау;

3.Қолағы ресурстарды тиімді пайдалануды жоспарлау – ұйым қызметін қаржыландыру көздерін анықтау (іздеу); кезеңдік уақыттарға сәйкес экономикалық жоспарлауды құру; кәсіпорынның меншікті қаржысын, бюджеттерін құрастыру және т.б.

Жалпы экономикалық стратегияны үдеріс ретінде келесі суреттегідей бейнелеуге болады.



Сурет 3- Кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасының әсерін үдеріс ретінде бейнелеу

Ескерту -Әдебиет көздерінің негізінде жасалған[10]

Экономикалық стратегияны қалыптастырудың өзіне тән шектеулері бар. Біріншіден, экономикалық стратегияны басқарудың мазмұнына қарай болашақтағы нақты және түбегейлі суретін бермейді, яғни экономикалық стратегияның бағытын сыртқы ортаның әсеріне қарай икемдеп, өзгертіп отыру керек. Екіншіден, экономикалық стратегияны құруда ескі ережелер мен қағидаларды кезеңдердің тәртібімен жүргізуге болмайды. Яғни, экономикалық стратегияны басқару мен оны жүзеге асыру – ұйымның сыртқы және ішкі орта факторларының үйлесімділігі арқылы оның мақсатына жету. Үшіншіден, ұйымда экономикалық стратегияны жүзеге асыру үрдісі оған кететін уақыт пен ресурстарға кететін шығындарға белгілі бір күш жұмсауды қажет етеді. Төртіншіден, экономикалық стратегияны дұрыс бағытта жүзеге асыру кезінде ондағы қателіктердің болуы ұйым үшін теріс салдарын тез күшейеді. Аз уақыт ішінде мүлде жаңа өнімдер жасалады, салымдардың бағыттары ауыстырылады. Бесіншіден, экономикалық стратегияны жүзеге асыру кезінде негізгі күш стратегиялық шаруашылық етуші аймақтардың іс - әрекетіне түседі. Ең алдымен стратегияны жүзеге асыруға мүмкіндік беретін ұйымдық мәдениетті, еңбекті ынталандыру және ұйымдастыру жүйесін жасау, ұйымды белгілі бір икемділікке бағыттау және т.б.[15].

Экономикалық стратегияны қалыптастыруға байланысты жекелеген анықтамалар және оларға жақын сұрақтарды қарастырған кейбір ғалымдардың еңбектерінде кездеседі [20]. Олар стратегиялық үрдістердің қазіргі уақыттағы жағдайын зерттеу барысындағы үйлестіру-экономикалық стратегия туралы

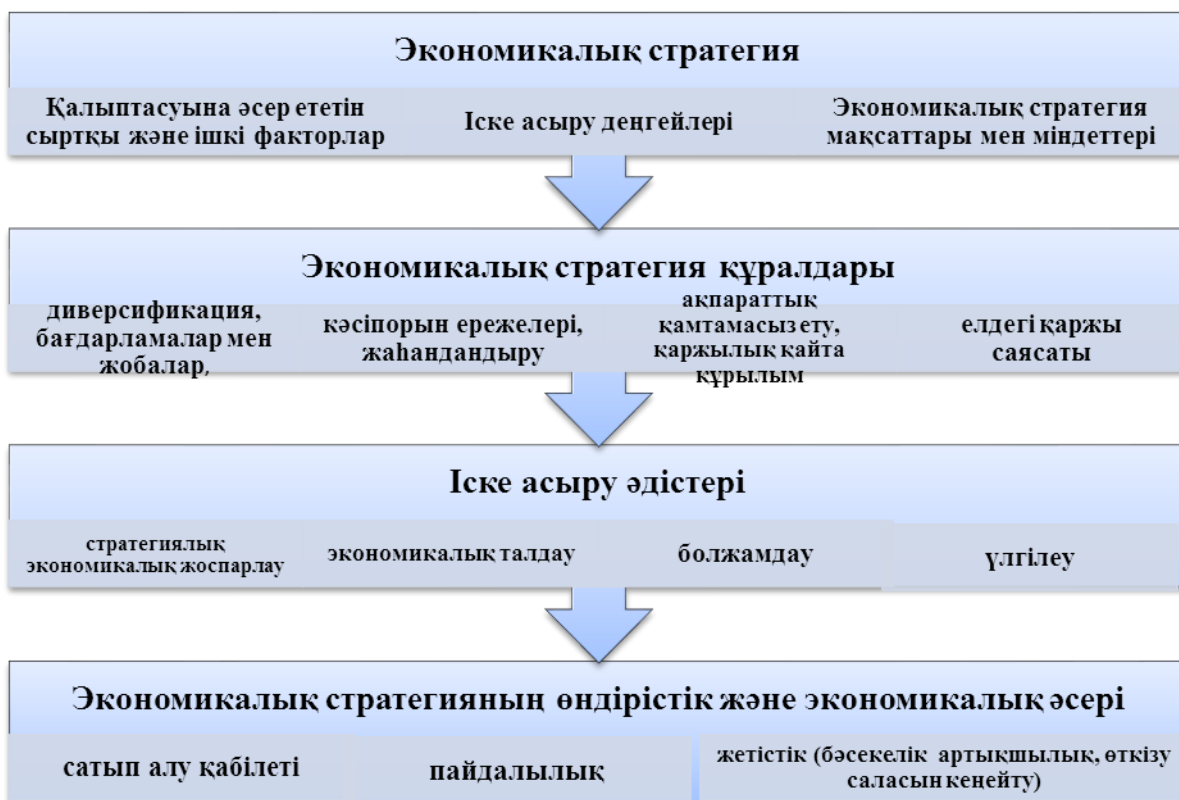
жазады. Кейбір ғалымдардың еңбектерінде мұндай стратегияны басқару қаржылық мәселелерді шешумен байланыстырылады. Л.Н. Павлова өзінің зерттеу еңбектерінде «ішкі қаржылық басқарумен байланысты қаржылық стратегияны анықтау, экономикалық стратегиялардан ерекшеленеді» деп, дәлелдейді [22, б. 76]. Көптеген [20, 22, 23] экономист-ғалымдар экономикалық стратегияны қаржы менеджментіне қатынасы байланысты анықтаушы күш деп есептейді, басқаруды кәсіпорынның экономикалық стратегиясын жүзеге асыратын жүйе ретінде қарастырады.

Экономикалық стратегияны қалыптастыру мен жүзеге асыру үшін келесі жағдайларды ескеру қажет:

- қаржылық, өндірістік ресурстардың тепе-теңдігі;
- ұйымдық құрылым мен ұжымдық мәдениеттің мақсатын анықтайтын стратегияны қабылдауға дайындығы;
- стратегияны жүзеге асыру барысында басқару үрдісінің өзгерістерге дайын болуы;
- саланың дамуынан анықтау туралы материалдық-техникалық көрсеткіштерді негіздеу;
- бағыты анықталған және ұсынылған стратегияның сапаны басқару мәселелерін өндіріс деңгейіндегі ұйымның дайындығы.

Қазіргі уақыттағы басқару теориясы мен тәжірибесін зерттеп үйрену акционерлік меншіктің өсуіне менеджменттің басты мақсатты ережесі ең негізделген екендігін сендіреді. Бұл жерде қаржылық менеджменттің: пайданың максималдылығы, табыстардың өсуі және басқа да мақсаттары ескеріледі. Бұл мақсат, біздің сеніміміз бойынша, кәсіпорынды жалпы басқару үшін (қаржы менеджмент үшін ғана емес) де негіз ретінде қарастырылады.

Сала аралық, ұйым аралық байланыстардың күрделендірілуі кәсіпорынның экономикалық өмірінің сыртқы жағдайларға (дүниежүзілік қаржы нарықтарына сияқты) көбірек бағытталуымен себептеледі. Яғни, ұйымның ішкі қаржылық жағдайы көбінесе сыртқы факторларға: мемлекеттік реттеу тәртібіне, саяси-құқықтық қағидалар мен шектеулер, нарықтық конъюнтураның өзгерістеріне және құбылыстарға тәуелді болады.



Сурет 4—Экономикалық стратегияны қалыптастыру мен жүзеге асыру үрдісінің үлгісі

Ескерту -Әдебиеттер негізінде автор құрастырған

Тәжірибе жүзінде кәсіпорын экономикалық стратегияның белгілі бір тұрақты түрін ұстанбайды. Нарықта сыртқы жағдайлардың үнемі өзгеруі кәсіпорын басшылығының мақсатқа жету жолдарын, сондай – ақ стратегия түрін бейімдеуге немесе өзгертуге еріксіз итермелейді. Кәсіпорын үшін экономиканың кез - келген саласының тиімді дамуы бәсекелестік артықшылықты жоғарылату, өнім көлемінің тұрақты өсуін қамтамасыз ететін стратегияның жұмыс істеуінің маңызы зор. Нарық және бәсекелестік кеңейген кезде кәсіпорынның барлық күші өнімді жақсарту бойынша қорғаныстық стратегияға бағытталуы тиіс.

Қорыта айтқанда, біз жоғарыда айтылған ғалымдардың[4,21,с.136, 147,22,с.158,27,с.78] «стратегия», «экономикалық стратегияға» ұғымдарына берілген анықтамаларын саралап зерттей келе, біз экономикалық стратегия анықтамасына толықтырулар жасадық .

Сонымен экономикалық стратегия дегеніміз - кәсіпорынның қолда бар материалдық, техникалық және қаржылық ресурстарын сыртқы ортаның факторларын ескеруі негізінде тиімді үйлестіру, бөлу жолымен оның жалпы миссиясы шегінде қойылған мақсаттарға жету үшін қажетті іс-әрекеттердің негізделген тұжырымды үлгісі болып табылады. Сонымен, саланың кез - келген

құрылымдары үшін экономикалық стратегияны қалыптастыру өзінің өзектілігін жоғалтпайтынын айта кеткеніміз жөн.

## **1.2 Стратегияны әзірлеу барысында сыртқы ортаның әсерін бағалаудың әдістемелік аспектілері**

Кәсіпорынның стратегиясын әзірлеу оның бәсекелі ортада шынайы жағдайын бағалауға және өзінің сыртқы ортаның өзгергіштігіне бейімделгіштігін айқындауға негізделуі тиіс. Отандық ғылымның дамуы тәжірибесінде стратегиялық менеджменттің механизмі әлі де болса қалыптасуда. Еліміз егемендік алғаннан кейінгі алғашқы жылдарында көптеген кәсіпорындар аз уақытта табыстылық деңгейін арттыратын, тұрақтылықты қаматамасыз ететін стратегиялық басқару шешімдеріне назар аудары бастады.

Қазіргі таңда, еліміздегі өнеркәсіп саласының ұйымдарының басшылары экономикалық стратегияны сыртқы ортаны факторларының тұрақсыздығын ескеру арқылы әзірлеудің қажеттілігін мойындап отыр. Оған дәлел Елбасымыздың бекіткен Қазақстан халқының әл-ауқатын көтеру мақсатында ел экономикасын дамытудың стратегиялық бағдарламалары мен Жолдауларының бой көтеруі [2].

Кез-келген кәсіпорын белгілі - бір сыртқы ортада қызмет етеді. Ал сол ұйымды басқаратын менеджер оның келешекте бәсекеге тұрақталығын сақтап қалу үшін, кәсіпорынның шаруашылық қызметін сыртқы ортаның өзгерістеріне бейімдеп отыруы қажет.

Басқарушылық пікірде, сыртқы ортаның мәні және оның экономикалық стратегиясына әсер ететін сыртқы күштерді есепке алудың қажеттілігі туралы түсінік, XX ғасырдың 50-ші жылдары пайда болды. Оның құрылуы, менеджменттің классикалық, содан соң, неоклассикалық теориялар өкілдерінің сынымен тығыз байланысты (Тейлор, Файоль, Гант, ерлі-зайыпты Гилбрет және олардың ізбасарлары), олар өз кезегінде, өнімділікті және өндіріс тиімділігін есепке алу, жұмыс орындарын ұйымдастыру және т.с.с. басқарудың ішкі аспектілеріне ерекше назар аударған. Осы теориялардың мазмұнына жүргізілген талдау, олардың авторлары басқару жүйесін тұйық жүйе ретінде қарастырғандығын, сендіруге мүмкіндік береді. Файоль, өз еңбектерінде маркетинг пен жоспарлаудың маңыздылығын түсінген. Осыдан, ол ұйымдастырушылық құрылымның қолданылатын түрін немесе адамдармен қарым-қатынас жасау үдерісінің түрін, тұйық жүйе ретінде қарастырғандығын аңғаруға болады [28].

Кәсіпорынның экономикалық стратегиясының жүзеге асыуына сыртқы орта әрекетінің ерекшеліктеріне, алғашқы болып ерекше көңіл аударған ғалымдардың бірі, А. Чандлер болған. Тәжірибелік зерттеулерді жүргізе отырып, «Дюпон», «Сирз», «Дженерал Моторс», «ДЭ», сияқты ірі компаниялардың ұйымдастырушылық құрылымдары, нарықтың үздіксіз

өзгеріске ұшырайтын ықпалымен қозғалысқа келтіріледі деген қорытынды жасаған[29].

А.Чандлер, Дж.Лорш, П.Лууренстің ізбасарлары «Организация и среда» («Ұйым және орта») сыртқы орта өзгергіштігінің дәрежесіне қарай басқарудың, оның ішінде кәсіпорынның стратегиялық және ұйымдастырушылық құрылымдарының бір – біріне тәуелділік үлгісін құрған.

XX жүзжылдықтың 60-шы жылдарының соңында Дж. Томпсон ұйымның ішкі және сыртқы орталарына қарай, басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын нақты саралау қажеттілігі туралы идеяны алға тартты: бір бөлімшелер тек, өндірістің технологиялық циклмен байланысты «ішкі» мәселелерді шешетін болса, екіншілері ұйымның сыртқы ортадағы өзгерістерге бейімделу мәселесін шеше отырып, оған ықпал етеді; басқалары бірінші және екінші типті бөлімшелердің қызметін байланыстырады.

Сыртқы ортаның ұйым қызметіне тигізетін ықпалына қатысты жете талдау американдық маман И.Анософфпен ұсынылды [30]. Басқарудың дамуына қатысты жүргізілген талдаудың негізінде, ол басқарудың даму сипаты сыртқы ортада болатын өзгерістердің сипатына, осы өзгерістердің пайда болу себептеріне, олардың даму қарқындарына және оларды алдын ала болжау мүмкіндіктеріне байланысты екендігі туралы идеяны алға тартты.

Қолданыстағы әдеби көздеріндегі «сыртқы орта» түсінігі туралы пікірлер көрсеткендей, авторлардың ғылыми білімдерінің саласына қарай, әр түрлі экономикалық мектептерге қатыстылығына қарай алуан түрлі тәсілдемелер бар.Классикалық мектептің өкілдеріне келетін болсақ, сол сияқты, жүйелер теориясы саласында қызмет ететін, Р.Акофф, Ф.Эмери сияқты ғалымдар, «қоршаған орта» түсінігін келесідей тұжырымайды: «...элементтердің көпшілігі және жүйенің бөлшектері болып табылмайтын, аталған элементтер көпшілігінің маңызды қасиеттері, бірақ олардың қайсыбірінде болатын өзгерістер бүкіл жүйе жағдайының өзгеру себебі болуы мүмкін немесе аталған өзгерістерді туғызуы мүмкін», немесе «қасиеттерінің өзгерістері жүйеге ықпал ететін барлық объектілердің жиынтығы, сол сияқты жүйе қылықның өзгеруі нәтижесінде, қасиеттері өзгеріске ұшырайтын объектілердің жиынтығы» [31].

Д.Белл «сыртқы орта» түсінігінің мазмұнын нақтылаған авторлардың бірі.. Оның сыртқы орта туралы қағидасы келесідей: «Ұйымның сыртқы ортасы тұтынушылар, бәсекелестер, үкіметтік мекемелер, жабдықтаушылар, оның жүргізетін қатысты релевантты түрде әсер ететін келетін қаржылық ұйымдар мен еңбек ресурстарының сияқты элементтерден тұрады»[34,35]. Л.И.Евенконың «Сыртқы орта» термині жөніндегі тұжырымы мынадай: «Сыртқы ортаға маңызды кері ықпалын тигізбейтін, жүйеге әсер ететін заттардың барлығы (олай болмаған жағдайда, орта элементі жүйенің ішіне кіруі қажет)» [37]. Осы ұғымның мәнін қарастыра отырып, Д.Белл мен Л.И.Евенко «сыртқы ортаға» берген анықтамаларының мазмұнына келісеміз, өйткені аталған түсініктермен анықталатын көпшіліктің өзара бейнесі, сыртқы орта ұғымын құрайды.

Көптеген ғылыми зерттеулерде, сыртқы ортаның «талаптарының» мақсаттарға, уәждемеге, шешімдерді қабылдау үдерісіне қатысты белсенді ықпалы мойындалып отыр. Дегенмен, мұндай ықпалдың дәрежесі, байланыстардың сипаты талданбаған. XX ғасырдың соңы мен XXI ғасырдың басында құрылатын сыртқы ортадағы жаңа өзгерістер айқындалмаған (инновациялық дамудың шектен тыс жоғары қарқындылығы; жаһанданудың әсерінен ынтымақтастықтың экономикалық жағдайларының өзгерістері; өндірістік қатынастарды әлеуметтендіру).

Кәсіпорынның сыртқы ортасының мәнін түсіну мақсатында, аталған тәсілдемелерді жалпылай отырып, біз оның құрамдас топтарынан ықпалды. Шетелдік және ресейлік мамандар, сыртқы ортаны топтау кезінде оның құрамдас бөліктерінің бірдей мазмұнын алға тартып отыр, олар 3- кестеде келтірілген. Бұл кестеде келтірілген сыртқы орта факторларының құрамдас топтарын талдау мен оларды жүйелендіру нәтижесінде, Кеңестік кезеңдегі экономист ғалымдарды ерекше атап өтуге болады, олар ұйымның сыртқы ортасындағы құрамдас бөліктерді төмендегідей қарастырған:

Мұнда, мысал ретінде, реформаның нәтижесінде туындаған өнеркәсіп, ауыл шаруашылықтың ұлттық ұйымдарының күрделі мәселелерін келтіруге болады – төмен бәсекелестік жағдайларында әлемдік нарыққа қатысты шектен тыс ашықтық; шаруашылық байланыстардың бұрынғы жүйелерінің бұзылуы; жабдықтаушылар, өнімді тұтынушылар, мемлекеттік басқару құрылымдарының арасындағы қатынастардың түбегейлі өзгеруі.

## Кесте 2- Сыртқы ортаны құраушы топтарын жіктеу

Автор	Құрамдас топтары
1	2
Ф.Котлер	Микророрта – ұйымның қызметі мен оның тұтынушыларына және қызмет көрсетуі бойынша ұйымның мүмкіндіктеріне тікелей қатысы бар күштер, яғни, ұйымның өзі, оның жабдықтаушылары, маркетингтік делдалдар, клиенттер, байланыс аудиториялары. Макророрта – микроортаға жанама ықпал ететін әлеуметтік күштер, демографиялық, экономикалық, табиғи, ғылыми-техникалық, саяси және мәдени сипаттағы факторлар.
Р.Акофф	Сыртқы – ұйымның өзі тікелей өзара әрекет ететін тұлғалар, ұйымдар мен институттардан тұратын орта. Мысалы, жабдықтаушылар мен тұтынушылар, тапсырыс берушілер, бәсекелестер, инвесторлар немесе несие берушілер, қарыз алушылар, мемлекет. Өңге қатысты орта (фондовая) – кәсіпорынға ықпал ететін факторлардың тұратын және өзі де өзгеріске түсетін, бақыланбайтын орта. Мысалы, елдегі жалпы экономикалық жағдайлар, ауа-райы, үкіметтік органдар.
Дж. Томпсон	Мақсаттар ортасы – аталған ұйымның мақсаттарын белгілеуге және оларды іске асыруға тікелей ықпал ететін ұйымдардан тұрады. Жалпы орта – жалпы экономикалық беталыстардың, жағдайлардың, саяси ықпалдардың, әлеуметтік нормалардың көздері

## 2 – кестенің жалғасы

1	2
М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури	Тікелей әсер ету ортасы – ұйымның операцияларына тікелей ықпал ететін және ұйым операцияларының ықпалын тікелей сезінетін факторлардан тұрады. Жанама әсер ету ортасы – операцияларға тез арада тікелей ықпал етпейтін, дегенмен, өздерінің аздап ықпалын тигізетін факторлар.
О.С.Виханский, А.И.Наумов	Макроорта – ұйымның іс-әрекет етуіне жалпы жағдайлар туғызатын орта. Тікелей орта – тікелей байланысы бар немесе нақты ұйымның қызметіне тікелей ықпал ететін орта субъектілері.
М.М.Алексеева	Жалпы орта ұйыммен тікелей байланысы жоқ, бірақ бизнестің жалпы атмосферасының құрылуына ықпал ететін элементтерден тұрады. Жұмыс ортасы – ұйыммен жасалатын тікелей байланыс (қарым-қатынас) ортасы. Ол ұйымның тікелей қатынастары бар немесе фирмаға тікелей ықпалын тигізетін нарықтың қатысушыларынан тұрады.
В.А.Винокуров	Макроорта – ұйымның іс - әрекет етуі үшін, ұйымның өзіне және басқа ұйымдар үшін мүмкін болатын және мүмкін емес (ұйғарынды және ұйғарынды емес) шекараларды анықтайтын жалпы жағдайлар. Тікелей орта ұйымның нақты және тікелей өзара әрекет ететін сыртқы орта бөлігі.

Сыртқы орта элементтерінің жіктелуі әртүрлі болғандықтан, белгілі санаттарға бөлінеді, өйткені оның негізінде әр түрлі қағидалар жатыр. Бұл, сыртқы ортаның ұйым қызметіне тигізетін ықпалын есепке алу әдістемесін шығару үдерісін күрделендіре түседі. Барлық мүмкін болатын сыныптамаларды, қажетті жағдайда, айтарлықтай кеңейтуге болады, өйткені әрбір ұйым, ашық жүйе ретінде, өзін қоршап отырған сыртқы ортамен әрекет, байланыс ету жолдарына ие, кейбір күштерді ескермей, белгілі күштерді таңдай отырып, сырттан ықпал ету күштеріне назар аударады. (3 кестенің қараңыз)[46].

Сыртқы орта элементтерінің айтарлықтай нақты тізімі, сыртқы орта элементтерінің әлеуметтік-экономикалық жүйе элементтерімен өзара әрекет ету табиғатын талдау әдістемесінің жоқтығы, осы мәселелерді басымды түрде зерттеу қажеттілігін туғызып отыр. Оларды зерттеу үшін (сыртқы орта мен ұйымды басқару жүйесінің өзара әрекеті) диссертациялық жұмыста мақсаттар мен міндеттер белгіленген, ол осы үдерістегі анықтаушы күштерді, ұйымның басқару жүйесінің дамуы мен қызмет етуіне тікелей ықпал ететін факторларды зерттеуді қарастырады.

Іске асырылып отырған үдерістің факторлары-себептері, қозғаушы күштері немесе ондағы негізгі шарттардың бірі [47] экономикалық әдебиетте дәстүрлі түрде сыртқы және ішкі болып бөлінеді.

Бірқатар авторлар [29,40,с.135;46] ұйымдарға қатысты сыртқы ортаның факторларды оның даму мақсаттарына сәйкес, «мақсаттар дарағын» құра отырып, «негізгі үш тарауға» бөлуді ұсынады (экономикалық, әлеуметтік, техникалық және ұйымдастырушылық). Егер экономикалық талдау жүйесінде



ішкі факторлар терең өңделген болса, олардың ықпалын есепке алу үшін қажетті әдістеме әзірленген болса, сыртқы факторлардың есебі, талдауы, болжауы, шаруашылық қызметтің нәтижелеріне тигізетін ықпалы тереңдетілген зерттеулерді қажет етеді.

Экономикалық стратегияны қалыптастыруды зерттеу кезінде біз А.П.Градовтың әдсінамасын негізге ала отырып, бірқатар кәсіпорындардың қызметкерлеріне жүргізілген сауалнама негізінде, сыртқы орта факторларының әсер ету маңыздылығын ескере отырып, шаруашылық қызметтің негізгі көрсеткіштері арқылы олардың ықпалын анықтадық (сурет 4).



Сурет 5 – Сыртқы ортаның әсерін анықтайтын негізгі элементтер [61,62]

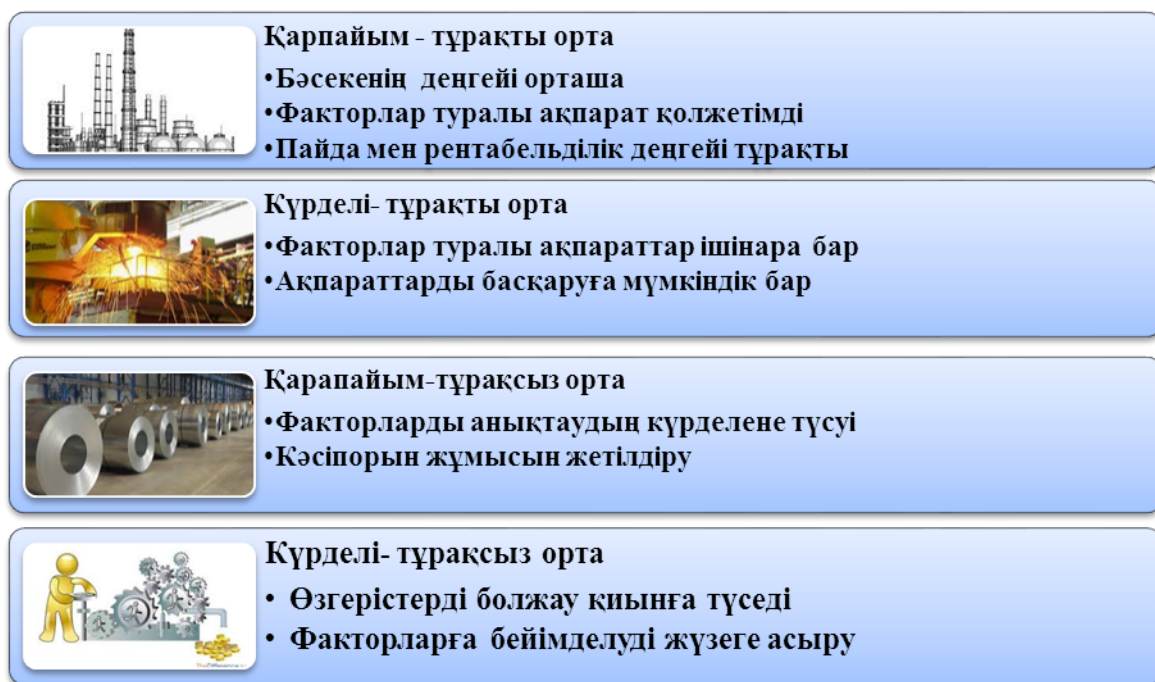
Ескерту -Әдебиет көздері негізінде автор құрастырған

5-суреттегі сыртқы ортаның әсерін анықтайтын элементтердің ықпал ету бағыттарын төмендегі факторлармен сипаттаймыз:

1. Жабдықтаушылар: интеллектуалды ресурстар, материалдық, ақпараттық, қаржылық, экологиялық және еңбек ресурстары;
2. Инновацияларды қолдану деңгейі: ресурстарды өңдеуді жаңшалаңдыру, басқаруды автоматтандыру;
3. Мемлекеттік реттеу: нормативтік актілер, қаржылық реттеу, саяси экономикалық құқық базасы;
4. Алдыңғы стратегиялар нәтижесі: соңғы және аралық, жалпы және бөлшектік, тұрақты және кезеңдік;

5-суретте бейнеленгендей кәсіпорын сыртқы ортамен байланысқа түскен кезде екі негізгі мәселе туындайды – бейімделу және қарым-қатынасқа түсу.

Жалпы ұйым үшін сыртқы ортаның тұрақсыздығы ондағы болып жатқан құбылыстардың өзгеру қарқынының өсуі мен оның алғы шарттарының курделенуіне байланысты анықталады. Кейбір авторлар [25, 26] сыртқы ортаның анықсыздығын «күрделі -қарапайым», «тұрақты және тұрақсыз» деген принциптер бойынша талдауды ұсынған. Сол себепті біз, сыртқы ортаның тұрақсыздығын сипаттайтын оның 4 типін анықтап алдық. Сыртқы ортаның типтерін әр кәсіпорын өзінің дамуы қарқындылығына байланысты реттеп отыру тиіс.

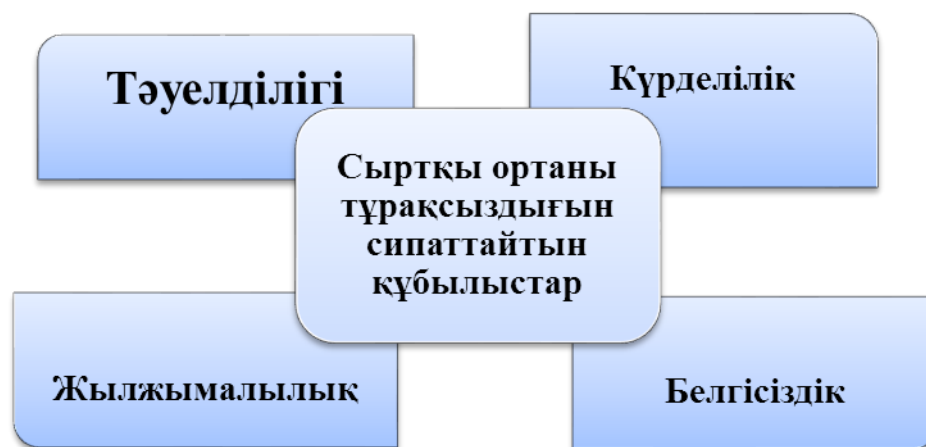


Сурет 6 – Сыртқы ортаның мүмкін болатын типтерінің көрінісі

Ескерту - Әдебиет көздері негізінде автор құрастырған[25,26,27]

Ал сыртқы ортаның тұрақсыздығын анықтау үшін факторлар туралы ақпараттардың қаншалықты деңгейде күрделі, жылжымалы, белгісіз және қандай әлеуметтік – экономикалық жағдайларға тәуелді екендігін анықтап алуымыз қажет. Яғни, сыртқы орта факторларының тәуелділігі (сурет 7) біріне-біріәсер етіп қана қоймай, шаруашылық етуші кәсіпорынның қызмет ету ортасын да тез өзгертуге бейім болады деген қорытынды айта аламыз.6-суретте сыртқы ортаның күрделілігі – бұл кәсіпорынның өзара байланыс жасап, қарым-қатынасқа түсетін факторларының әр түрлену деңгейі. Егер ұйым қызметіне әсер ететін сыртқы орта факторларының саны көп болған сайын, оның сыртқы ортасы күрделене түседі. Сыртқы ортадағы экономикалық шарттар(заң шығару органдары), тұтынушылар, кәсіподақтар, техника мен технологияға деген қоғамдық көзқарастардың болуы кәсіпорынның осы

факторларға тәуелділігін анықтайды. Сондықтан да кәсіпорын үшін кейбір факторлар жылжымалы, кейбіреуі емес болады.



Сурет7 – Сыртқы ортаның тұрақсыздығын сипаттайтын құбылыстар

Ескерту - Әдебиет көздері негізінде автор құрастырған

Сыртқы ортаның жылжымалы болуы дегеніміз –кәсіпорынның қызметіне ықпал ететін факторлардың өзгеру жылдамдығы. Көптеген зерттеушілер қазіргі ұйымдардың сыртқы ортасы жылдам өзгеретіндігін анықтап көрсеткен[27]. Мұндай тенденция барлығына ортақ болуына қарамастан, сыртқы ортасы тез қозғалғыш ұйымдар бар. Мысалы, өзгергіш өзгерістер әуе-космостық өнеркәсіпте, компьютерлер, биотехнологиялар өндірісінде және телекоммуникациялар саласында жиі кездеседі.

Кәсіпорынның жылжымалы сыртқы ортада шарушылық қызметін атқаруы ішкі айнаымалыларға қатысты басқару шешімдерін қабылдау үшін әртүрлі ақпараттарға сүйенетіндігін дәлелдейді. Бұл шешім қабылдау процесін күрделендіреді.

Ортаның белгісіздігін көрсететін факторларға – бұл кәсіпорынға ықпал ететін факторлар мен ақпараттардың белгісіз болған жағдайда қалыптасатын ортасы. Егерде сырттан келген ақпараттар ұйым үшін аз немесе нақты мәлімет болмаса, онда оның сыртқы ортасы анықталмаған болады. Қазіргі таңда экономиканың жаһандануына байланысты сыртқы ортаны тану үшін өте көп ақпараттық база қажет етіледі, бірақ мұндай базалар көп болған сайын олардың шынайылығына сенімділік төмендей түседі.. Кәсіпорынның сыртқы ортасының деңгейі қаншалықты белгісіз болса, оның дамуы үшін соғұрлым тиімді басқару шешімдерін қабылдау күрделене түседі. Мұның өзі ұйым үшін тәуекелдік дәрежесін арттыра түседі.

7-суретте көрсетілгендей сыртқы ортаның белгісіздік сипаты ұйымға әсер ететін факторлардың тобы мен олардың өзгешілік деңгейімен анықталады. Елдегі ірі трансұлттық компаниялар мен кәсіпорындардың сыртқы ортасында мұндай факторлар саны өте көп және олардың барлығы ортаның анықталмағандық деңгейін күрделендіре түседі.

Кәсіпорынның сыртқы ортасының факторларын зерттеген М.Мескон, А.Альберттің айтуы бойынша «ұйым - біртұтас жүйе ретінде бір-бірімен өзара тәуелді байланысқан элементтер жиынтығынан құралады» деп айтқан. Біздің біліуімізше әр мекеме сыртқы ортамен байланысқа түсетіндіктен оны «ашық жүйе» қарастырамыз [27, 28]. Осыған байланысты ұйымның белгілі ортада тіршілік етуі мен дамуын қамтамасыз етеді және үнемі ортамен үздіксіз айырбас үдерісінде болады (сурет 6).



Сурет 8– Ұйымның сыртқы ортамен ықпал ету үрдісі

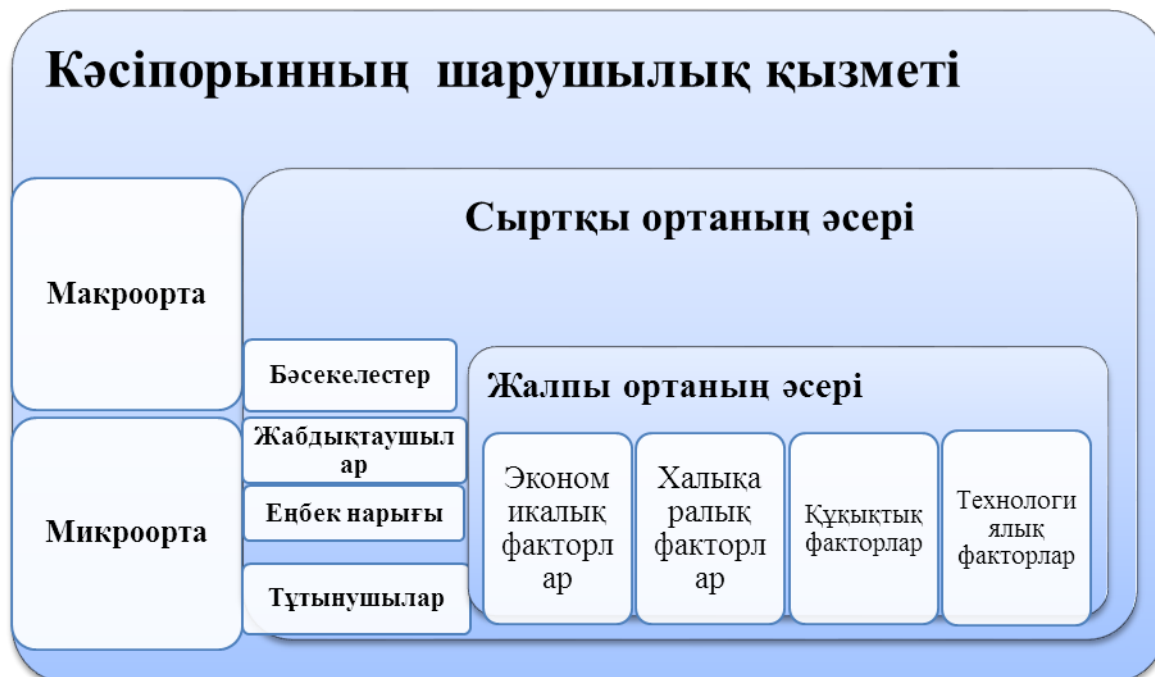
Ескерту - [50,52] әдебиет көзі

Жоғарыдағы суретте ұйымның сыртқы ортасының құрылымында ішкі және микро орта факторлары анықталған. Оның микро ортасы ішкі жағдайлық факторларды қарастырса, сыртқы ортасы оған жанама әсер етуші ықпал ететін факторлар жиынтығы.

Осылайша, зерттеу нәтижелеріне сәйкес қорытынды жасайтын болсақ кез-келген ұйымда үш негізгі үдерісіске асырылады: сыртқы ортадан ресурстарды өндіріске енгізу, өнімдерді өндіру және оны сыртқы ортаға жөнелту.

Ұйымның сыртқы ортасының факторлары оның тиімді қызмет атқаруына мүмкіндіктер және тіршілік етуіне қауіптер туғыза отырып, әр жағынан әсер етеді.

Фирмаға әртүрлі жағдайда ықпалын тигізетін сыртқы ортаның екі негізгі құраушысы бар. Олар ұйымның макорортасы (жалпы орта) және сыртқы (функционалдық) ортасы (сурет 8).



Сурет 9 – Кәсіпорынның сыртқы ортаның құраушы элементтерімен байланысы

Ескерту - [54,55,72] әдебиет көзі

9-суретте көрсетілгендей ұйымның жалпы іскерлік сыртқы ортаның бір бөлігі болып есептеледі. Оларға кәсіпорынның шарушылық етуші қызметіне жанама түрде әсер ететін элементтер тобы жатады. Мұндай факторлардың әсері ұйым қызметіне тікелей әсерете алмаса да, белгілі бір кейде өзгерсіке ұшыратып, кейде әлсіретуі де мүмкін. Нақта экономикалық жағдайлар туындаған кезде әлсіретіп қана қоймай, оның жұмысын мүлдем тоқтатуы дамүмкін.

Көптеген авторлар мен кеңес беруші ұйымдар экономикалық стратегияны қалыптастыру кезінде оның макро және микро орта факторларының мақсаттарының сәйкестігін анықтап алуды ұсынады[47 с. 73;54,72]. Ол үшін әсер етуші элементтердің кәсіпорын қызметіндегі маңыздылығын анықтау қажет. Оны анықтау үшін ұйымның стратегиялық қызмет тәжірибесінде жиі қолданылатын инструмент «мақсаттар - ағашын» қолданамыз. Яғни, бұл әдістемелік құрал бойынша ұйымның ішкі және сыртқы факторларның мақсаттарының бір - бірімен байланыстылығы анықталады. Кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастыру үрдісіндегі ескерілетін

факторлардың және олардың кәсіпорын қызметінде қандай рөл атқаратындығын келесі кестеден көруге болады.

Кесте 3 – Кәсіпорынға ықпал ететін сыртқы ортаның факторларын әсер етуіне қарай топтау

Байланыс аудиториялары	Кәсіпорынның шаруашылық қызметіндегі рөлі	Мақсаттары
Акционерлер	Жарғылық капиталдың құру	Әлеуметтік жауапкершілік, пайданы жоғарылату
Басқарушылар	Зияткерлікті жоғарылату қалыптастыру	Жалақы түріндегі кірісті жоғарылату, әлеуметтік бедел, Шектеулі жауапкершілік, мансабының өсуі, біліктілігін арттыру
Жұмысшылар	Топтық еңбекті ұйымдастыру	Әділ жалақы мен сыйақы, жұмыспен қамту, еңбек жағдайларының тиімділігі
Инвесторлар мен несие берушілер	Қарыз беруді жүзеге асыру	Несиеленген капитал үшін пайыздық мөлшер алу
Тұтынушылар	Тауарлар мен қызметтерді сатып алу	Сапалы тауарлар мен қызметтер өндірісі арқылы қажеттіліктерді қанағаттандыру
Жабдықтаушылар	Шикізат және ресурстармен жабдықтау	Ашық келіссөздер жүргізу, келісім шарттың талаптарын орындау
Жергілікті байланыс ұйымдары	Инфрақұрылым мен салық саясатын қалыптастыру	Әлеуметтік және экономикалық міндеттерді шешу, жұмыс орындарын құру және сақтау
Мемлекет	Инфрақұрылым мен салық саясатын қалыптастыру	Мемлекеттік заң талаптарын орындау, экономикалық өсуді қамтамасыз ету, табиғат ресурстарын тиімді пайдалану және қоршаған ортаны қорғау
Кәсіподақ ұйымдары	Жұмысшылардың қоғамдық, әлеуметтік қызығушылықтарын жүзеге асыру	Тұтынушылардың құқығын қорғау
Ескерту - Ақпарат көздері автормен жүйеленген толықтырылған		

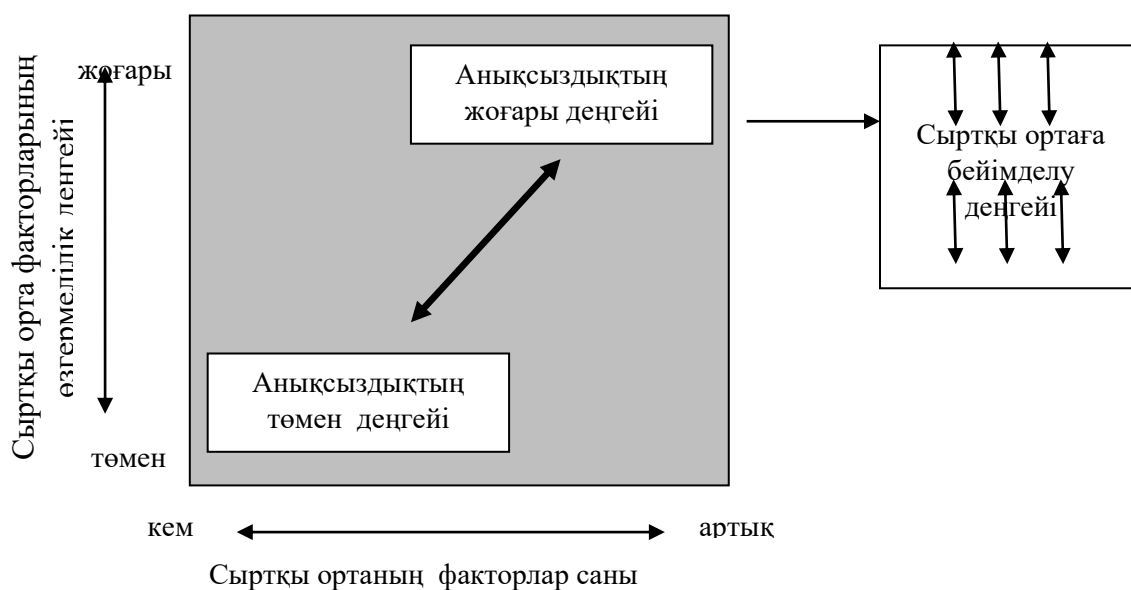
Ұйымның сыртқы ортасы турлы ақпараттардың жеткіліксіздігіне байланысты ол үшін маңызды басқару шешімдерін қабылдау күрделі мәселелер туындатуы мүмкін. Сол себепті кез-келген фирма өзінің қандай ортада қызмет ететіндігін анықтау үшін, әсер ететін факторлардың күрделілігін, айұыесыздығын және тұрақтылығы көрсететін параметрлерін бағалап алуы қажет.

А.Акоффттың жасаған зерттеулеріне сүйенетін болсақ, сыртқы ортаның тұрақты және айнымалы болуы оның элементтерінің өзгеру қарқынына тікелей екендігіне байланысты екендігін анықтаған.

Сыртқы ортаның тұрақсыз факторлар елдегі жиі болып тұратын реформалар және экономикадағы өзгерістермен сипатталады. Оларға мысалы баға деңгейінің өзгеруі, бәсекелестердің іс әрекеттері, тауарлар мен өнімдерге деген ұсыныс пен сұраныс өзгеруімен, инновациялық өнімдер мен жаңа технологиялардың пайда болуы жатады. Ортаның өзгермейтін факторы ретінде өнімдер мен қызметтерге деген тұрақты сұраныс пен ұсынысты болуы мүмкін.

Сыртқы ортаның анықталмағандық дәрежесіне байланысты оның күрделілігі мен өзгергіштігін анықтауға болады. Осыған сәйкес анықталмағандықтың төрт деңгейін көрсетуге болады (10-сурет).

Егер ұйым қарапайым және тұрақты ортада (I квадрат) қызмет ететін болса, онда анықсыздық дәрежесі төмен болады. Егер ұйым үшін сырттан келген ақпараттар анықталған болса, онда ол факторларды бақылауға және басқару шешімін қабылдауда ескеруге болады.



Сурет 10 – Кәсіпорынның сыртқы ортасының анықсыздық деңгейін көрсететін үлгі

Ескерту -Автормен құрастырылған

Күрделі және тұрақты сыртқы ортаның фирма үшін анықсыздықтың салыстырмалы дәрежесін көрсетеді (II квадрат). Бұл ортаның факторлары жылдам әрі тез өзгермейді. Факторлардың анықсыздық деңгейінің салыстырмалы жоғары дәрежесі қарапайым және өзгергіш емес ортамен сипатталады (III квадрат). Фирмаға сәер ететін факторлар санының аздығына қарамастан, олардың ықпал ету маңыздылығын алдын-ала болжау қиынға соғады. Яғни, бұл факторлар ұйымның қызметіне кенеттен араласып, кейде

қарсылық білдіреді. Анықсыздықтың жоғары дәрежесі сыртқы ортаның күрделі және тұрақсыз факторлар кездесетіндігімен сипатталады. (IV квадрат). Егерде фирманың сыртқы ортасы осыған тән болса, онда ол өте жылдам өзгеретін көптеген элементтермен байланысты екендігін дәлелдейді. . Аталмыш ортаның факторлары фирма қызметіне күшті ықпал етіп, оның қызметіне қарсылық білдіріп, тіпті тіршілік етуіне қауіп төндіруі де мүмкін. . Мұндай қатерлерге жаңа технологиялық құрылғыларды пайдаланатын байланыс құралдары,электроника, телекоммуникация т.б. өнеркәсіптің салаларына тән.

Сонымен біз сыртқы орта туралы ақпараттар мен факторларды талдау – бұл стратегияны әзірлеудің бастапқы кезеңі және ол ұйымның сыртқы ортасында өзгерістер анықталған жағдайда ғана емес, белгілі кезеңдерде жүргізіліп тұруы тиіс. Сыртқы ортаның тұрақсыз факторларын талдау ұйым қызметінде бірқатар маңызды функциялардың бірі, яғни ұйымдағы стратегиялық басқаруды жүзеге асыру мен жоспарлау тұрғысынан оның экономикалық іс - әрекеттерін және оның қызметіне әсерін тигізетін маңызды факторларды ескеруді жақсартады; қызығушылық тудыратын байланыс аудиториялары үшін жақсы көзқарасты қалыптастыруға көмегін тигізеді. Сонымен қатар ағымдық есептік кезеңдер тұрғысынан қызметтік функцияларды жүзеге асыру үшін қажетті ақпараттармен қамтамасыз етеді.

Ықпал етуі мүмкін сыртқы ортаның факторларын үш өлшем бойынша зерттеуге болады:

1. Ұйымның ағымдық қалыптасқан стратегиясының бағытына әсер ететінетегін өзгерістер деңгейін бағалау.

2. Ағымдағы стратегияға сырттан қандай факторлар қауіп төнетінін анықтау. Бәсекелестердің қызметін бақылау арқылы ықтимал болатын қауіп-қатерлерге ұйым басшысына дайын болуға мүмкіндік береді.

3. Құрылған жоспарға түзетулер енгізу арқылы жалпы мақсатқа жету үшін сырттан қандай факторлардың әсері көбірек мүмкіндік беретіндігін анықтау.

Ксәпорынның іскерлік ортасын талдау оның сыртқы ортасының негізгі факторларын анықтаудан басталады. Бұл элементтер анықталғаннан кейін фирма олардың қайсысы маңызды екендігін бөліп көрсетуі тиіс. Әр ұйымның ортасын үш ортаның жиынтығы деп анықтауға болады: ішкі орта, сыртқы орта және жалпы орта. Сонғы екеуі фирманың сыртқы ортасын құрайды [6].

Стратегиялық талдаудың әдістемелік негізі бірнеше топқа жіктеуге болатын әдістемелердің көптеген түрлерін қамтиды (кест 4).

Кесте4 – Сыртқы орта факторларын стратегиялық тұрғыда талдау әдістері

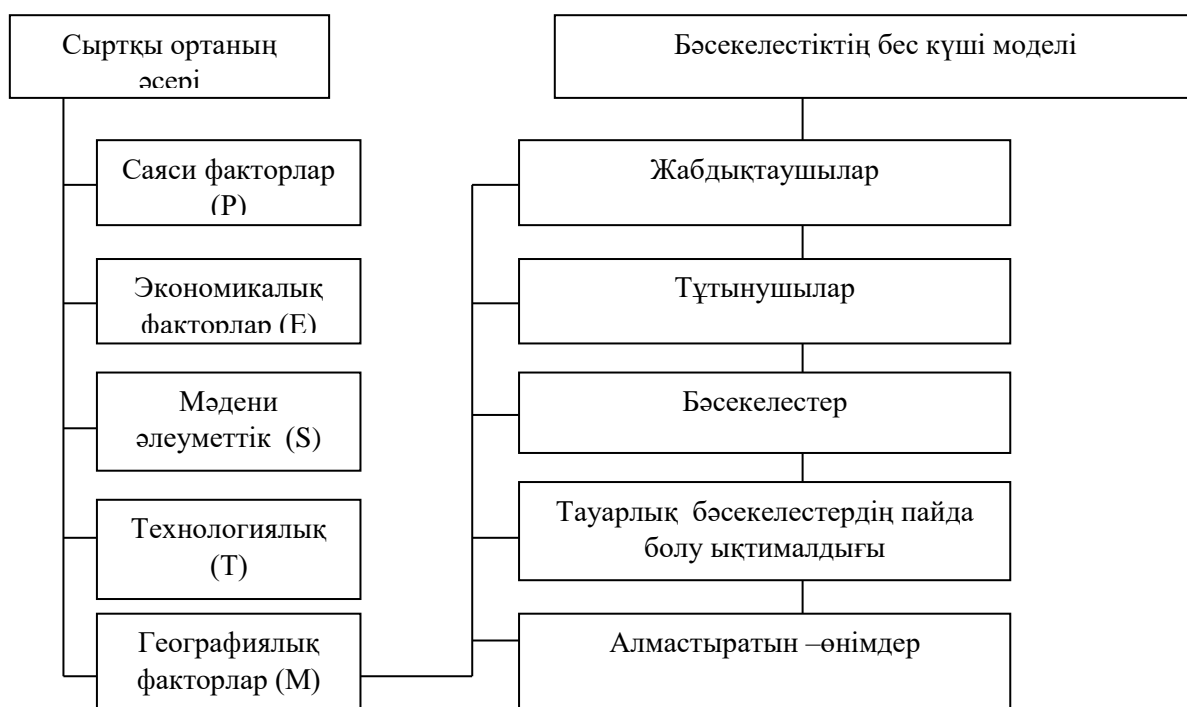
Әдістер тобының аталуы	Әдістер
1	2
Кешенді талдау әдістері	SWOT-талдау, SNW-талдау, PEST-талдау



4– кестенің жалғасы

1	2
Компания әлеуетін талдау әдістері	Құндылықтар тізбегі, ұйымдық әлеуетті талдау, 7-S үлгісі
Сыртқы ортаны талдау әдістері	Бәсекелік күштерді талдау, стратегиялық топтарды талдау, «3С» талдауы, құндылықтар желісі
Портфельдік талдаудың матрицалық әдістері (үлгілері)	Бостон кеңес беруші тобының матрицасы, Джeneral Электрик–Мак-Кинси, Ансофф, Хофера-Шендел, Shell/DPM матрицалары
Өмірлік циклға сәйкес стратегиялық таңдау әдістері	Саланың, компанияның, технология мен тауар топтарының дәстүрлі және эволюциялық өмірлік циклдерін талдау
Ескерту - Деректер көзі негізінде автор жүйелеп құрастырған[67]	

Сыртқы орта факторларын стратегиялық бағытта талдаудың негізгі әдістерін қарастырып өтейік. Мұндай әдістердің бірі SWOT талдау - ұйымның ішкі және сыртқы ортасына жалпы зерттеу жүргізуде кең қолданылатын әдістердің бірі. Бұл әдістеменің негізі алдымен компанияның мықты және әлсіз жақтарын, өзінің мүмкіндіктері мен төнетін қауіп-қатерлерін анықтауды, содан соң болашақта фирма немесе ұйым стратегиясын қалыптастыруда пайдаланылды[5,25,35,60]. 10 - суретте көрсетілген факторларды құрылымдау, яғни оларды топтарға жіктеу болып табылады. Сыртқы ортаны талдаудың келесі әдісі - PEST-талдауы арқылы толықтырылады.



Сурет11 –PESTM қысқашасы форматында сыртқы ортаны стратегиялық талдау әдісі

Кәсіпорын үшін стратегиялық талдауды жүргізген кезде маңызды мәселелердің бірі ұйымның болашақ өнімі оның портфелі болып табылады. Стратегиялық басқаруда кәсіпорынның қандай бағыттары негізгі болатындығын анықтау, қандай қаржы көздері арқылы қаржыландырылады екендігін түсіну қажет. Стратегияны әзірлеу кезіндегі келесі стандарт әдістемелердің: Boston Consulting Group (BCG) немесе McKinsey матрицасы құрастыру. Бұл әдістемелерге сәйкес ұйымның өндіретін өнімдері мен көрсетілетін қызметтері «нарықтың тартымдылығы» және «осы нарықтағы ұйымның бәсекелік мәртебесін» анықтайтын координаталар осінде сипатталады. Төмендегі матрицада келтірілетін ақпараттар стратегиялық шешімдердің келесідей жиынтығын ұсынады (сурет 11).

		Нарық тартымдылығы	
		Кіші	Үлкен
Компанияның бәсекелік мәртебесі	Күшті	«сауын сиырлар» Стратегия – жаңа перспективалы жобалар арасында пайданы бөлуге және инвестицияларға қатаң бақылау қажет.	«жұлдыздар» Стратегия – қорғау және күшейту
	Әлсіз	«қабаған иттер» Стратегия – егер «иттерді» жоюға нақты себептер болмаса, мүмкіндігінше олардан құтылу	«жабайы мысықтар» Стратегия – инвестиция салған жағдайда «жұлдызға» айнала алатындығын түсіну үшін арнайы зерттеу жүргізу

Сурет 12– Бостон Кеңес беруші тобының матрицасы[30,60,69]

Сыртқы ортаны талдау мақсатындағы GE/McKinsey әдістемесі бойынша құрастырылған үлгі сала немесе кәсіпорынның бәсекелік артықшылықтарын нарықтық позицияда анықтауға мүмкіндік береді. Бұл әдісті қолдану арқылы біз кәсіпорынның нақты орнын анықтап алғаннан соң, оның экономикалық стратегиясына әсер етуі мүмкін болатын факторлар тобының түрлерін білуге мүмкіндігіміз бар. Яғни, факторлар анықталған соң олардың қайсысы өзгергіш екендігін және ықпалы қандай болатынын білуге болады. Төмендегі суретте осы модельдің өнеркәсіптік кәсіпорын типіне құрастырылған үлгісін көре аламыз. Бұл сурет бойынша кәсіпорынның саладағы тартымдылығы мен бәсекелік артықшылықтарын қалай қолдану керек екендігі және қандай әрекет жасайтындығын түсінеміз (сурет 13).

Стратегияны әзірлеу барысында сыртқы ортаның факторларын талдаудың енді бір әдісі – ұйымның профилін құрастыру. Бұл әдісті қолдану кезінде ұйымның жалпы ортасының, іскерлік және ішкі ортасының профильдерін жеке

қолдану кезінде еке құруда қолдануға ыңғайлы. Зерттелетін сыртқы ортаның профилін құру әдісінің мәні төмендегідей болып келеді:

<b>Сапаның таптырмалылығы</b>	<b>ЖОҒАРЫ</b>	Өндірістің көлемін екі есере дейін ұлғайту	Бәсекелік артықшылықты күшейту	Саладағы лидерлік ұстанымды сақтау
	<b>ОРТАША</b>	Мүмкін болатын қауіптерден сақтану және өндірісті бірқалыпты ұстау	Өндіріске ықпал ететін факторлардан қорғану	Өсу стратегиясы
	<b>ТӨМЕН</b>	Өндірістік қызметті шектеу стратегиясы	Ішінара қысқару стратегиясы	Қолма - қол ақша ағымын генерациялау
<b>Бәсекелік артықшылықтары</b>				

Сурет 11– Өнеркәсіптік кәсіпорын типінің GE/McKinsey матрицасы бойынша нарықтағы профилі [60]

Ескерту - Автор әзірлемесі

Қарастырылатын орта профилінің кестесіне оның жеке факторлары орналастырылады. Әсер ететін әрбір факторға эксперттік бағалауды немесе Дельфи-әдісінің өзіндік мәні/бағасы беріледі. Яғни, сала немесе ұйым үшін маңыздылығы бойынша әр фактор бағаланады: 3 балл – жоғары; 2 балл – салыстырмалы; 1 балл – төмен. Кәсіпорынға әсер етуі бойынша: 3 балл – жоғары; 2 балл – салыстырмалы; 1 балл – төмен; 0 – ықпалы жоқ. Әсер етудің бағыттылығы бойынша: + 1 – оң; – 1 – теріс әсері. Бұл талдаудың қорытындысында эксперттердің бағалау көрсеткіштері жинақталып, ұйым

үшін оның маңыздылық дәрежесін анықтайтын интегралдық көрсеткішін анықталады. 5 – кестеде кәсіпорындардың нарықтағы профилі бойынша ықпал етуінің « -» теріс және « +» оң әсерін көрсететін мәліметтер берілген.

Кесте 5–Кәсіпорынның іскерлік ортасының профилі

Ортаның факторлары	Сала үшін маңыздылығы А	Ұйымға ықпалы В	Ықпал бағыттылығы С	Маңыздылық дәрежесі D=A-B-C
Ұлттық деңгейдегі	В	+	+	D
Микро орта факторлары	А	+	+	D
Макроорта факторлар	С	+	+	D
Мезоорта факторлары	С	+	+	D
Ескерту - әдебиет көзі негізінде автор құрастырған				

Ұйымның сыртқы қауіптері мен мүмкіндіктерін анықтау арқылы жүргізетін талдаудың тағы бір әдісі болып ЕТОМ-әдісі – әрбір факторды бағалау әдісі (нақты ұйымға әрбір фактордың маңыздылығын анықтау үшін) табылады. 6- кестеде сыртқы орта факторларын Ансофф матрицасы бойынша талдау көрсетілген.

Кесте 6– Ансофф матрицасы [69,72]

Нарық түрі	Ескі нарық	Жаңа нарық
Тауар түрі		
Ескі тауар	Қызметті жетілдіру	Нарықтың даму стратегиясы
Жаңа тауар	Тауарлық экспанция	Әртараптандыру

Жүргізілген теориялық зерттеулерге сәйкес, біз мынадай қорытынды жасаймыз: экономикалық стратегияға сыртқы ортаның факторларының әсерін бағалау мен болжау кезеңі ұйымның даму жағдайын, сонымен қатар оның сыртқы ортасында пайда болған өзгерістерді анықтауға мүмкіндік береді. Мұндай өзгерістер оның қызметіне ықпалын анықтау арқылы, екіншіден, өзгерістерге байланысты ұйымның ресурстары мен артықшылықтарын анықтау арқылы сипаттайды. Ұзақмерзімдік перспективада қатал күрес жағдайында бәсекеге қабілеттілігін сақтап қалу үшін компанияның басты қызметі өзгеші келетін сыртқы ортаға стратегиялық (сапалық) талдауды жиі жүргізу арқылы белсенді іс-әрекет ету.

### 1.3 Сыртқы ортаның факторларын әсерін зерттеу: стратегиялық бағытты таңдау

Сыртқы орта жағдайын зерттеу, сондай-ақ, ол туралы болжамды ақпарат белгілі бастапқы шарттарды ескере отырып, кәсіпорынның сыртқы ортасының әсер ететін бір айнымалыларының болашақтағы жағдайы (немесе дамуы) туралы ұсыныстарды қамтиды. Сонымен қатар стратегиялық басқарушылықты жүзеге асыру үшін кәсіпорын үшін алдын-ала болатын әлеуетті қауіп-қатерлер мен жаңадан ашылатын мүмкіндіктерді анықтап алу.

Мұндай зерттеудің мақсаты – сыртқы ортадағы өзгерістерді ескере отырып, нарықтық ортада әрекет етуді жоспарлау үшін мүмкіндігінше сенімді негіздерді құру. Арнайы мақсат: талдау нәтижелері бойынша сыртқы ортада ұйым үшін мүмкін болатын артықшылықтар мен тәуекелдерді анықтау.

Болжамды әзірлеу үдерісі (болжау) жоспарлау сияқты алдын-ала көрудің өзіндік бір түрі, себебі болашақ туралы ақпарат алумен жанасты. Сонымен бірге, жоспарлау және болжау арасында айтарлықтай айырмашылықтар бар. Әйгілі ресейлік футуролог И.Бестужев-Лада болжау мен жоспарлауды алдын-ала айту (сәуегейлік) мен алдын-ала көрсету ретінде бөлді. Алдын-ала айту мүмкін болатын немесе қалаулы келешекті, жағдайларды, шешімдерді, болашақ мәселелерді сипаттауды білдіреді [6]. Ресми, ғылыми әдістерге негізделген болжаудан басқа алдын-ала айтуға алдын-ала сезуді және алдын-ала білуді жатқызады. Алдын-ала сезу – бұл білгірлік, бейсана жұмысының негізінде болашақты сипаттау. Алдын-ала білу тәжірибе мен жағдайларды білуді пайдаланады. Кең мағынасында, ғылыми болжау, алдын-ала сезу және алдын-ала білу «қызметті болжау» түсінігіне кіреді.

Өзіне жоспарлау мен оның элементтерін – мақсатты тұжырымдау, бағдарламалау, жобалау – қосатын алдын-ала көрсету (предуказание) алдын-ала айту кезеңінде анықталған мәселелер бойынша шешімдер қабылдауға, болашақта дамудың барлық қиын қырларын есепке алуға негізделген. Алдын-ала айту мен алдын-ала көрсету өзара байланысты. Болжау, бір жағынан, жоспарлаудан бұрын тұрады, ал, екінші жағынан – басқарушылық қызметті жүзеге асырудың түрлі кезеңдерінде пайдаланылатын, оның құрамдас бөлігі болып табылады.

Көптеген елдерде стратегиялық болжау жүйелері жетерліктей мұқият әзірленген және стратегиялық жоспарды дайындау кезінде едәуір маңызды рөл ойнайды. Арнайы экономикалық әдебиетті талдау көрсеткендей, ұйымдар стратегиялық болжау мен жоспарлаудың егжей-тегжейлі әзірленуін сипаттаудан және зерттеуден тыс қалдыра отырып, тек олардың жалпы сызбанұсқаларын ғана жариялайды [6,7]. Батыс корпорациялары мен фирмаларында болжау рәсімдері коммерциялық құпия болып табылады және ойдағыдай қорғалады, себебі бәсекелестік күрес жағдайында бәсекелестер қызметінің болжалды мәндерін құру алгоритмдері мен рәсімдерін білу меншікті позицияларын едәуір күшейтуге және өткізу мен барынша табыс табу

нарықтары үшін қарсы әрекет ету мен күресудің аса тиімді әдістерін өңдеуге мүмкіндік береді.

Басқару жөніндегі кеңес беру ұйымдары («Маккинзи», «Вуз, Аллен энд Гамильтон», «Артур Андерсен», «Артур Д. Литтл» сияқты және көптеген басқалары) сол арқылы оларды алға бастыруға және мамандармен таныстыруға жағдай жасай отырып, стратегиялық болжамдарды, жоспарлар мен бағдарламаларды құру кезінде қолданылатын жаңа аналитикалық құралдар мен әдістерді әзірлейді және қызметтер нарығында ұсынады.

Болжаудың ғылым ретінде дамуы болжаудың, өзінің мәнісі бойынша тең емес, көптеген әдістерін, рәсімдерін, тәсілдерін құруға әкелді. Болжау саласындағы ресейлік және шетел мамандарының пікірінше, 2007 жылға қарай болжаудың 150-ден астам әдістерін саналған. Базалық әдістер саны, оларға қарағанда саны едәуір аз, басқа болжау әдістерінде қандай да бір болмасын дәрежеде қайталанатын және пайдаланылады. Олардың көпшілігін болжаудың жеке тәсілдеріне немесе рәсімдеріне жатқызған жөн, басқалары базалық әдістерден немесе бір-бірінен жеке тәсілдер санымен және реттілігімен өзгешеленетін жеке тәсілдер жинағын білдіреді. Әлеуметтік-экономикалық жүйелерді дамуы мен қызмет етуін болжау үшін одан аз әдістер пайдаланылады. Осылайша, Д.М.Крук, В.Н.Мосин базалық ретінде пайдаланылуы мүмкін 15-20 ғана әдістің бар екендігін көрсетеді [94].

Сол уақытта, Мемлекеттік университет – Жоғары экономика мектебі 32 болжау құралын (әдісін) бөле отырып, олардан «Форсайт-ромб» құрды (3.3-ші тарауды қараңыз). Сыртқы орта жағдайын болжау әдістерін тізіп санау заманауи әдістемелік құралдардың жалпы суретін елестетуге мүмкіндік бермейді. Сондықтан сыртқы орта жағдайын болжау үшін олардың жіктемелік сызбанұсқасын ұсынған орынды.

Сыртқы орта жағдайын болжау әдістерінің ғылыми негізделген жіктемесі:

- білімдерді біріздендіруге, оларды бір жүйеге келтіруге;
- болжау әдістерінің дамуының әлдеқайда маңызды мәселелерін, олардың кейбіреулерінің жалпы бар болуын бөліп көрсетуге;
- сыртқы орта жағдайын болжаудың әрбір әдісін ұсынылатын белгілер жиынтығына сәйкес кодтау және сол арқылы болжанатын әзірлемелердің әрқайсысы үшін оңтайлы әдісті таңдауды жеңілдету;
- жаңа элементтер енгізуге болатын, жіктеудің төмен деңгейлеріндегі тәсілдер (модификациялар) санын ұлғайтуға көмектеседі.

Бұл бағыттағы бірінші талпыныстардың бірін австриялық болжаушы (прогностик) Э. Янг жасап көрді. Бірақ, оның жіктемесі кейбір олқылықтарға ие. Ол болжау әдістерін іздестіру және нормативтік әдістерге бөлді [8,9,10]. Шынымен, бір әдістер (мысалы, трендік үлгілер) іздестіру үлгілерін, ал басқалары (мысалы, желілік үлгілер немесе «мақсаттар ағашы») нормативтік үлгілерді құруда қолданылады. Түптеп келгенде, көп әдістер іздестірушілік те, нормативтік те болжауда қолданылуы мүмкін. Егер, прогностикалық әдебиетте

сипатталған, пайдаланылатын әдістерді автор сызбанұсқасы бойынша қайта жіктеуге тырысып көрсе, мұндай жіктеменің жарамсыздығы анық болады.

Г. Гринли әлдеқайда жиі кездесетін сыртқы ортаны болжау әдістерінің төмендегі кестеде баяндалған сараланымын (градация) келтіреді.

Кесте 7– Сыртқы ортаның факторларын болжаудың стандартты түрде жиі қолданылатын әдістерінің жіктемесі

Экономикалық орта	Әлеуметтік-саяси орта	Технологиялық орта
Экстраполяция Регрессиялық талдау Теңгерімдік болжау әдістері Экономикалық үлгілер Сараптамалық әдістер «Дельфи» әдісі	Тарихи ұқсастық Морфологиялық талдау Сапалы экстраполяция Сценарийлік талдау Сапалы профиль (бейін)	Сценарийлік болжам Сапалы экстраполяция Морфологиялық талдау «Дельфи» әдісі
Ескерту - Автор құрастырған [35]		

Кестеде келтірілген жалпы (арғы) сыртқы орта жағдайын болжау әдістер топтарының әрқайсысы тенденцияларды анықтауға және ұйым қызметінің жеке бағыттарының болжамын құруға мүмкіндік береді. Г. Гринли онымен ұсынылған градациялық сызбанұсқаны құру кезінде жалпы (арғы) сыртқы орта өзімен қиын болжанатын облысты (мысалы, мемлекеттік басқару органдарына сайлау қорытындылары, саяси дискуссиялар мазмұны және т.с.с.) білдіретінін ескерген.

Зерттеушілер жалпы алшақтан әсер етуші сыртқы орта жағдайын болжаудың, сарапшыларды тартуға негізделген, сапалы әдістеріне үлкен назар аударады. Дегенмен, жоғарыда келтірілген нәтижелерді сыртқы орта жағдайын болжау әдістерінің аяқталған жіктемесіне жатқызу екіталай. Ең дұрысы, бұл оны болжаудағы заманауи әдістемелік құралнаманың жалпы типін көрсету мақсатымен әлдеқайда сынап көрілген әдістердің қысқа тізімі.

Жіктеу мәселесінде, ұйымның сырты орта жағдайын болжау әдістерін сапалық, сандық, құрамдастырылған (сапалық және сандық) болып бөлуді ұсынған, Д. Хан біршама ілгері жылжыды. Сыртқы орта жағдайын сапалық болжау әдістері оның жіктеу сызбанұсқасы бойынша: бір сатылы және көп сатылы болып бөлінеді.

Бір сатылы әдістер шаруашылық етуші субъектілерді тура сұрастыруға негізделеді. Көп сатылы әдістер сарапшылармен кері байланыстың қайталанатын циклдарын (кезендерін) қарастырады. Олар бір сатылы әдіспен алынуы мүмкін ақпаратпен салыстырғанда ақпарат сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Сандық әдістер болжаудың тек сандық өлшенетін объектілері туралы ғана ақпаратты береді. Сандық көрсеткіштер (мысалы, жалпы ұлттық өнім, инфляция деңгейі, сыртқы сауда айналымы, тапсырыстарды түсу қарқыны) динамикасын/қарқынын екі түрлі сандық әдістер тобы көмегімен болжауға болады: бір параметрлік және көп параметрлік болжау. Олар үшін

ортақ болып болжау кезінде қолданылатын математикалық функциялар өткен кезеңнің өлшенетін мәндерін бағалауға негізделеді. Д. Хан бойынша құрамдастырылған (сандық және сапалық) сыртқы ортаны болжау әдістері оқиғалардың гипотезалық ретін бейнелейтін, олардың арасындағы себеп-салдарлы байланыстарды және, шешімдерді қабылдауда маңызды мәнге ие, негізгі параметрлерді көрсететін, сценарийлерді (болашақ суретін) құруға мүмкіндік беретін әдістермен көрсетілген.

Д. Ханмен ұсынылған сызбанұсқа әрқайсысының өз артықшылықтары бар, сыртқы орта жағдайын болжаудың салыстырмалы түрде кеңінен таралған әдістерін таңдау кезінде бағдарлану шарттарын жақсартады. Дегенмен, Д. Хан сызбанұсқасына кемшіліктер де тән. Онда әрретті әдістер (сценарий құрудың құрамдас бөліктері ретінде көрсетілген, «мәселелер ағашын» құру, ақылдылар сарабы (талқысы), морфологиялық талдау, имитациялық ойындар, статистикалық талдау, «Дельфи» әдісі) бір қатарға қойылған; әдістер жинағының толымсыздығы да байқалады [144].

Шетелдік прогностикадағы сыртқы орта жағдайын болжау әдістерін жіктеудің көптеген басқа да талпыныстары ұқсас кемшіліктерге ие. Ресейлік ғалымдар сыртқы орта жағдайын болжау әдістерінің жіктемелік сызбанұсқаларын құрумен іс жүзінде айналыспады дерлік. Отандық мамандармен ұсынылған Әлдеқайда танымал болжау әдістерінің жіктемелік сызбанұсқалары пайдаланылған әдебиет көздері тізімінде белгіленген отандық мамандармен ұсынылған [37,100,103].

Қарастырылған жіктемелердегі болжаудың ең маңызды объектісі болып ұйым шыққанын, және оның сыртқы орта факторларымен өзара әрекеттесу ерекшеліктері ескерілмегенін есте сақтаған жөн.

Кеңестік прогностика әдебиетінде болжау әдістерінің жіктемесін бірінші болып В. А. Лисичкин беруге тырысып бақты [114]. Басты критерий болып әдістің қолданылу дәрежесі таңдалды. Осы критерийге сай, әдістер *жалпы ғылыми* (ғылымның барлық салаларында болжау үшін қолданылатын: талдау және жинақтау; экстраполяция және интерполяция; тәжірибе); *интерғылыми* (сарапшылардан сұрау және үлгілер); *жеке ғылыми* (ғылымның тек бір ғана саласында қолданылатын) болып бөлінді. Сайып келгенде болжауларды әзірлеу кезінде қолданылатын кейбір әдістердің тақырыптық тізімі қалыптастырылды, бірақ оны жіктемесі деп айту қиын.

А. Н. Петров бойынша болжау әдістерін жіктеудің жетекші белгісі болып нысандандыру деңгейі (уровень формализации) саналады. Бұл белгі бойынша болжау әдістері интуитивтік (нысандандырылмаған) және нысандандырылған болып бөлінеді. Интуитивтік болжау болжау объектісі тым қарапайым, не болмаса барлық өзара байланыстарын талдамалық түрде ескеру мүмкін емес болып табылатындай соншалықты қиын болған кезде қолданылады. Интуитивтік болжаудың негізгі әдісі сарапшылардан сауалнама алу (сұрау) болып табылады.



Нысандандырылған болжау объект параметрлері арасындағы талдамалық, нысандық (ресми) тәуелділіктерді анықтауға негізделген. Нысандандырылған болжаудың негізгі әдісі болып өзінің түрлі көріністеріндегі экономикалық-математикалық үлгілеу табылады.

Келтірілген жіктеу белгісіне сәйкес А. Н. Петров жұмысында келесідей негізгі болжау әдістері бөліп көрсетіледі:

Интуитивтік болжау әдістері:

1. Интуитивтік, сараптамалық бағалау (интервью әдісі; болжамды сценарий; болжалды графикалық немесе «мақсаттар ағашы» үлгісін құрастыру);

2. Ұжымдық сараптамалық бағалау;

3. Идеяларды ұжымдық іздестіру әдісі (ақылдылар сарабы; синектика).

Нысандандырылған болжау әдістері:

1. Экономикалық-статистикалық әдістер;

2. Имитациялық үлгілеу әдісі;

3. Өндірістік үрдісті оңтайландыру әдістері.

А. Н. Петров өз жұмысында болжамдарды әзірлеу кезінде әлдеқайда жиі қолданылатын әдістерді ғана ұсынды [99,100].

Талдау сыртқы орта жағдайын болжау әдістерінің жіктемелік сызбанұсқаларының жеткілікті ауқымды саны бар екендігін көрсетті. Олардың әрқайсысының өзінің артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Көпшілікпен мойындалған әдістер жіктемесінің жоқ болуы авторға осындай маңызды міндетті шешудегі өз тәсілін ұсынуға мүмкіндік береді:

Сыртқы орта жағдайын болжау әдістерін жіктеуді келесі критерийлерден (жіктеу белгілерінен) шыға отырып жүргізген әлдеқайда орынды:

- алдын алу кезеңі;
- әзірлеу тәсілі бойынша;
- ақпаратпен қамтамасыздығы бойынша;
- анықталғандық (детерминированность) тәсілі бойынша;
- сандық сипаттамасы бойынша;
- математикаландыру тәсілі бойынша.

Әрбір нақты жағдайда алға қойылған мақсатқа байланысты қандай да бір жіктеуді түрін пайдаланады. Мұндағы ең бастысы – сыртқы орта жағдайын болжаудың әдістерін жетерліктей толық қамту; қабылданған критерийді, жіктеу белгісін жиілігін сақтау; ашық жіктеу сызбанұсқасын ұсыну. Көрнекілік үшін сыртқы орта жағдайын болжау әдістерінің түрлері немесе сыныптары сызбанұсқа түрінде көрсетілген (8-ші кестені қараңыз).

Кесте 8 –Автормен құрастырған сыртқы орта жағдайын ықпал етуі мен мерзіміне қатысты талдау әдістерінің жіктелуі

Жіктеу белгісі	Әдістер
Алдын алу кезеңі бойынша	- қысқа мерзімді; - орта мерзімді; - ұзақ мерзімді; - аса ұзақ мерзімді.
Әзірлеу тәсілі бойынша	- топтық; - жеке.
Ақпаратпен қамтамасыздығы бойынша	- толық санды; - толық емес санды; - сапалық; - белгісіз.
Анықталғандық (детерминированность) тәсілі бойынша	- анықталған (детерминированный); - стохастикалық (кездейсоқ); - араласқан.
Сандық сипаттамасы бойынша	- нүктелік; - интервалдық.
Математикаландыру тәсілі бойынша	- феноменологиялық; - эмпирикалық; - математикалық.

Әдістердің көптігі олардың ішінен нақты мәселелерді шешу кезінде әлдеқайда тиімді болатын қайсы бірін таңдауды қиындатады. Әрбір нақты жағдайда объективті және субъективті факторлардың көп санын талдауға, экономикалық объектінің қызмет етуінің сан түрлі ерекшелік жағдайларын ескеруге, шешімді таңдау критерийін анықтауға тура келеді.

Сыртқы ортаны зерттеу әдісін таңдау ұйымның нарықтық ортада тұрақты дамуы үшін маңызды мәнге ие болатын шешімді білдіреді.

С. Э. Пивоваровтың «Біз объектінің болашақ жағдайын болжай аламыз, бірақ абсолютті түрде дәл болжамдар бәрібір мүмкін емес, және ертеңгі күннің жақындау шамасына қарай олардың дұрыстығы азаяды» деген пікірімен келіскен жөн деп санаймын [61]. Бұл әлемнің жетекгі ғалымдары қатысқан бірқатар ірі болжамдар көрсеткіштерін талдаумен расталады: 60-шы жылдардың соңында жарияланған, «АҚШ ресурстары 2000 жылға дейін»; «Ғылыми-техникалық өрлеу кешенді бағдарламасы және оның 2020 жылға дейінгі әлеуметтік-экономикалық салдарлары» (КСРО, XX ғасырдың 80-ші жылдары); және басқа да көптегендері.

Шешімдерді қабылдаудың ажырамас сипаты болып қабылданатын шешімдер нәтижелеріне әсер ете алатын барлық мүмкіндіктер мен факторлар туралы жетерліктей толық емес білу қызмет ететіні анық. Сыртқы ортаның айқын бейнесін алу үшін оның әлдеқайда маңызды элементтерін қамтуға мүмкіндік беретін әдістерді пайдалану қажет. Ол үшін сыртқы орта жағдайын болжау әдістерін пайдалану алғышарттарын да, олардың негізгі

артықшылықтары мен кемшіліктерін де анықтап алу керек. Осылай, уақыттық қатарларды талдау экстраполяцияға икемді ортаны нақты сипаттауға, өткен шақта, нақты мәселені талдау үдерісі кезінде анықталған қарқындарды, пропорцияларды және динамиканы болашаққа көшіруге мүмкіндік береді.

Берілген әдістер тобын кеңінен пайдалану сыртқы ортаның едәуір инерциясымен шарттастырылған, бұл алдыңғы қызметті талдау негізінде болжанатын кезеңде жағдайдың ұқсас дамуын болжауға мүмкіндік береді. Оларды пайдалану үшін ортақ алғышарттар болып келесілер табылады:

- бірнеше алдыңғы жыл үшін сандық ақпараттың бар болуы (әдетте, 10 жылдан кем емес);

- өткен кезең үшін статистикалық сандық деректердің салыстырмалылығы, немесе олардың мазмұнындағы өзгерістердің бір мәнді сипаттамасы;

- айнымалылар ары қарай да ұқсас түрде дамитындығына қатысты болжамдардың негізділігі.

Аталған әдістердің артықшылықтары:

- математикалық аппараттың салыстырмалы түрде қарапайымдылығына;

- графикалық кескін көрнекілігіне қорытылады.

Кемшіліктері:

- жоғарыда аталған алғышарттарды ұстанбаған жағдайдағы дәлсіздікпен немесе қателікпен;

- себеп-салдарды өзара байланыстарды амалсыздан оңайлатумен;

- экстраполяция үдерісінде өткен туралы ақпаратқа көп мән берумен байланысты.

Сараптамалық бағалаулар әдістерінің (сценарийлер, «интервью» әдісі, «комиссиялар» әдісі, «ақылдар сарабы» әдісі, «Дельфи» әдісі) мәні мамандардың әртүрлі пікірлерін жинау, жалпылау және статистикалық өңдеу негізінде экономикалық үдерістің даму перспективаларын анықтауға қорытылады.

Сараптамалық бағалаулар әдістері сарапшылардан сұрақ-жауап алу рәсімдерін ретке келтіру; ақпаратты өңдеу үшін математикалық аппаратты қолдану; пайымдаулар тәуелсіздігі қағидасын бекіту үдерісінде үнемі жетіліп отырады. Сараптамалық бағалаулар әдістерінің мазмұны:

- сауалнаманы әзірлеуге және оны сарапшыларға тапсыруға;

- жеке жауаптарлы бір топтық жауапқа жинақтауға;

- қатысушыларды топтық жауап мазмұны туралы ақпараттандыру және жаңа, нақтыланған сауалнаманы жүргізуге қорытылады.

Аталған әдістердің артықшылықтары:

- сарапшылардың пәнаралық құрамының жаңа идеяларды қалыптастыру мен негіздеуге белсенді әсер етуі;

- сауалнама жүргізу үшін материалды шығындар деңгейі мен уақыт шығынының шамалы деңгейі;

- тереңдетілген бағдарламамен қосымша сауалнамалар жүргізгеннен кейін сенімді қорытынды жасауға негіз бола алатын, пікірлердің әр алуандығы.

Кемшіліктер:

- объективті түрде сенімді ықтималдық пайымдаулардың жоқтығымен;
- психологиялық сипаттағы негативті факторлардың ықпалымен (жеке сарапшылардың беделі, тиімді дәлелдеме) байланысты.

Экономиканың даму динамизмінің өсуімен және оның күрделілігінің ұлғаюымен нысандандырылған болжау әдістерінің рөлі өзгеретіні және бейресми сараптамалық бағалаулар рөлі жоғарылайтыны анық. Экономикалық жоспарлау мен болжау бойынша мамандар Роберт. С.Хиггинс және Финмен британдық ұйымдарда болжау әдістерінің қолданылуы туралы сауалнама жүргізілді [102]. Сауалнама нәтижелері 9-шы кестеде көрсетілген.

Кесте 9— Европалық кәсіпорындарды сыртқы ортаны болжау әдістерінің пайдаланылуын сұраудың нәтижесі[4]

Болжау әдістері	Әдісті қолданатын компаниялар пайызы	Тек осы әдістерге сүйенетін компаниялар пайызы
Субъективті бағалаулар	73	14
Статистикалық экстраполяция	76	16
Операцияларды зерттеу немесе экономикалық үлгілер	44	7
Технологиялық болжау	29	6

Келтірілген кестеден көрініп тұрғандай, ұйымдардың көпшілігі салыстырмалы түрле қарапайым және дәстүрлі болжау әдістері субъективті бағалаулар мен трендтер экстраполяциясын ұнатады. Сонымен бірге, сценарийлер сияқты бейресми болжау әдістерін пайдалану оны әзірлеудің кешенді тәсілін қарастырады, және В. Арнольд атап өткендей, «олардың жоғары құны себебінен тек ірі ұйымдармен ғана қолданылады, мысалы, «ДаймплерБенц», «Шелл» (энергетикалық болжам сценарийі) немесе мемлекеттік институттармен (мысалы, Римдік клуб, «Даму 2000» және т.с.с.)» [10].

Сценарийді әзірлеу техникасы – бұл көп сатылы, мамандардың көп санын тартуды талап ететін, мәселенің шешімін іздеудің пәнаралық болжамы, оның жеке кезеңдерінде болжаудың әртүрлі әдістері қолданылады. Сценарийді әзірлеу үдерісін құрылымдау тәсілдерінен тәуелсіз бірнеше ортақ тұстарын атап өтуге болады.

Сценарийді әзірлеу үдерісі:

- тұрақты құрылымы жоқ, онда ашуландыратын жағдайларанық түрде ескеріледі;
- сандық және сапалық ақпаратты өңдеу мүмкіндігін береді;
- сыртқы ортаның көптеген факторларының өзара әсерін және өзара тәуелділігін ескеріп көруге мүмкіндік береді;

- мәселені қою немесе жекелей қолданылатын әдістер көзқарасы тұрғысынан икемді болып табылады және, осыған байланысты, талдау мен жоспарлаудың түрлі әдістерін үйлестіреді.

Сценарийлік әдістің артықшылықтары оның стратегиялық альтернативалар санын ұлғайтуға көмектесетініне қорытылады. Кемшіліктері, сәйкесінше, жоғары қаржы шығындары.

Сценарийлер әзірлейтін ұйымдардың көпшілігі оларды үлгілер құрумен толықтырады. Үлгі операциялар зерттелетін объектінің зерттеу мақсаттары үшін маңызды сипаттамаларын (өзара байланыстары, құрылымдық және функционалдық параметрлері) көрсететіндей етіп құрастырылады. Шетел ұйымдарының қызметіндегі әлдеқайда кеңінен таралған үлгілеу әдісі болып, шын объектілерге тәжірибе жасамай-ақ, көптеген нұсқаларды тазалауға және талдауға, және осы шешімдердің ішінен ең жақсысын, берілген критерийлерді қанағаттандыратын шешімді таңдауға мүмкіндік беретін корпоративтік үлгілерді құру табылады.

Үлгі негізінде сәйкес экономикалық үдерістердің мазмұнды талдауын беру және оңтайлы түрде оларды болжау үшін үлгіні іске асыру керек, яғни оны математикалық есеп сияқты шешу, теңдіктерді, теңсіздіктерді және мақсатты функцияларға қойылатын талаптарды қанағаттандыратын айнымалылар мәнін табу қажет. Қойылған міндетті шешу:

- қойылатын мәселенің нақты анықтамасының болуын;
- ішкі өзара байланыстардың экономикалық немесе техникалық көзқарастар тұрғысынан орынды түсіндірмесінің болуын, айнымалылардың ары қарай да ұқсас түрде дамидығына қатысты болжаулардың негізділігін талап етеді.

Пайдаланылатын әдістің кемшіліктері төмендегілерге қорытылады:

- зерттеу жұмысын ұйымдастыруға және мамандар еңбегін төлеуге айтарлықтай шығындардың қажеттілігіне;
- үлгілерде әлдеқайда маңызды даму тенденцияларын қамту еместігіне;
- үлгінің пайдалы әсерін едәуір төмендететін, күтпеген жерден болатын өзгерістердің, қиратушы оқиғалардың жоғары ықтималдығына.

Демек, сыртқы ортаны зерттеу және талдау әдістерін сыртқы орта туралы ақпараттың өнеркәсіп ұйымына түспес бұрын өтуі тиіс сүзгі (фильтр) ретінде қарастыруға болады.

Ақпаратты сүзу (фильтрлеу) оның нысаналылығын жақсарту және зерттеу объектісінің тұрақтылығын төмендететін мүмкін болатын себептердің алдын алу мүддесінде орынды. Егер бұл сүзгі сыртқы ортаны оның барлық әр алуандығын қамтитындай жеткілікті дәрежеде ашық болса, ол туралы өнеркәсіп ұйымымен алынған түсінік шындыққа жанасатын болады. Ал, егер, сүзгі тым көп нәрсені електен өткізетін болса, ол алатын деректер шындықты қарапайым түрде көрсететін болады. Өнеркәсіптің базалық салаларында өнім өңдеуге маманданған стратегиялы маңызды минералды шикізаттарды иеленген аймақтар үшін, сонымен қоса әскери-өндірістік кешенді кәсіпорындардың

дамуын алған ғылыми-өндірістік әлеуеті жоғары аймақтар үшін мемлекеттік реттеу әдістері ең алдымен аймақ экономикасының құрылымдық қайта қалыптасу жағдайына көмектесу және қалыптастыру, оның ішінде экспортты бағытталған өнім өндірісіне және конверсиялы салаларда ұлттық тұтыну тауарларын шығаруды көбейту мақсатында кәсіпорындарды техникалық бағдарлануы керек. Сыртқы сауда саласындағы мемлекеттік реттеу және сыртқы инвестиция тарту, ірі кәсіпорындарды жекешелендіруді анықтауы, отандық және шетелдік инвестицияларды тартудағы мемлекеттің қолғабысы осы аймақтар үшін маңызды. Тиімді салаларда амортизациялық жеңілдіктер жасау, дифференциялық, инвестициялық және салықтық несие бұл аймақта құрылымдық жүйенің қайтақұрылысын ынталандыратын фактор. Маңызды ролі бұл аймақтарға салықтық жеңілдіктер көмегімен шетелдік инвестициялар шақыру, ең алдымен әлемдік деңгейге шыға алатын және бүкіл шаруашылықтың техникалық қайта қаруландыруда белсене қатысатын салаларға, соның ішінде барлық аймақтық инфрақұрылымға атқарады.

Мемлекеттің сату қорын қалыптастыратын аймақтар тобы үшін экономикалық рычагтар мен ынталар шағын және орта бизнестің дамуын демеу, халықтың жұмыспен қамтылуын жоғарылату, ауылшаруашылық өнімдерді өңдеу түрі мен тәсілдерін кеңейту, көтерме-өндірістік нарық, сауда үйлері мен биржа, маркетингті қызмет, лизингті компания орталықтарына техникалық қызмет етуді ұйымдастыру, ауылшаруашылық шоғырлану кәсіпорындары және әртүрлі меншік түріндегі ұйымдардың жаңа тиімді түрлерін қалыптастыру. Экологиялы тозған және артта қалған аймақтар, сонымен қоса күйзелісті шағын және орта қалалар, алшақ аудандар үшін мемлекеттік реттеу әдістері ең алдымен экономиканы белсендендіру және халықты әлеуметтік демеу үшін қажет көмек көрсетуге, экология мен әлеуметтік - экономикалық дамуды жақсарту үшін анықталған жобалар мен мақсатты кешенді бағдарламаларды жүзеге асыруға, сонымен қоса шетелдік техникалық және гуманитарлы көмекті тартуға көмектесуге бағытталуы керек.

Саладағы кәсіпкерлік қызметті сәтті жүзеге асыру үшін мынадай әдістер қажет: «жоғарыдан төмен қарай», ойдағы жүзеге асырылатын стратегияның жүзеге асырылу мүмкіндігін айтарлықтай тежейді. Бірақ стратегия толығымен «төменнен жоғары қарай» типіне жатататын болса, ұтымдылыққа кепіл бола алмайды. Мұндай жағдай ұйым өмірлік циклын тез өзгертуге әкеліп соғады. Құрылған стратегияның элементтері мен жалпы ұйымның мақсаты сәйкес келмеуі де мүмкін. Сонымен қатар мақсатты стратегия бизнестің белсенді бәсекелестермен салыстырғанда әлсіз жайғасымда қалуына әкеліп соғуы да мүмкін (кесте 10).

Кесте 10 – «Жоғарыдан төмен қарай басқару» және «Төменнен жоғары қарай басқару» үлгілерін салыстыру

Талдаулық жою «жоғарыдан төмен» моделі	Қатысты өсімше «төменнен жоғары» моделі
1	2
Ішінара өз персоналының пікірімен ұсынылған стратегия	Топтың ұсынған стратегиясы


10 – кестенің жалғасы

1	2
Ұтымды әрекет ететін сыртқы ортамен анықталатын құрылымдық элемент	Негізгі әрекет құрылымдық менеджерлер іс-құлығына байланысты
Бір өнімдік бәсекелестерді ескеріледі	Тұтынушыларға бағытталу
Стратегиялық жоспарланған нәтижені қамтамасыз ету уәдесіне негізделеді	Өзгерістер, сәйкесінше туындайтын мүмкіндіктерді ескеріп пайда болған проблемаларды шешу түрінде жүреді
*Автор құрастырған	

10-кестеге сәйкес ұжымдық немесе топтық «жоғарыдан төмен басқару» мен «төменнен жоғары басқару» моделдерінде де өзгермелі ортаға ұйымның бейімделу қажеттілігін қанағаттандыра алмайды.. Қарастырылған типтердің тек біреуіне негізделген үлгісі нақты шындықтан көрсете алмайды және топ менеджерлердің қатысуын қамтамасыз етпейді.

Кенеттен өзгертін факторлардың әсері болған жағдайдағы талдау мен бағалау. Мұндай бағалаудың негізгі сипаттамалары – ұйымға төнетін қауіп-қатер немесе мүмкіндіктер болатын сыртқы факторлардың әсері. Яғни ұйымның ережелері мен ресурстарышкі факторлардың айырмашылығымен айтарлықтай дәрежеде байланысты. Кәсіпорынның мүмкіндіктері бұл оның сыртында болжауға болатын және дұрыс бағытта қолданған жағдайда іс - әрекет көрсеткіштерін жақсартуға болатын жағдайлар мен бағыттылықтар болып саналады.

Жүзеге асыру бағыты	Қолданылатын шаралар мен тәсілдер	Шешілу жолдары
Стратегияны құрастыру	Пікір талас	Тәсілдер Нақты көрсеткіштерді мақсатымен салыстыру Мүмкін болатын ұйғарымдар



Шешім қабылдау	Стратегиялық және жағдайлық стратегияны талдау	SWOT және PEST талдау нәтижелері Эксперттік бағалау
Іске асыру	Стратегияны құру Мақсаттарды құру Ресурстарды бөлу	Қауіп қатерлер мен мүмкіндіктер Мықты және әлсіз жақтарын анықтау

Сурет 11– Бейімделгіш стратегиялық жоспарлау жүзеге асыру үрдісі

Ескерту -Автор әзірлемесі

11-суретке көріп отырғанымыздай белгілі оқиға немесе жаңа бағыт бәсекелестік артықшылықтарды арттыру үшін жаңа мүмкіндіктерді жүзеге асыруға негіз болады. Яғни, кәсіпорын үшін бұл жаңа қасиеттер, өндірістің инновациялық процестері, өнімді өткізі мен жеткізудің жаңажүйесін қабылдау.

Көбінде ұйым менеджерлері кәсіпорынға төнетін қауіп - қатерлер мен мүмкіндіктерді жеңіл айта алуы мүмкін. Осындай жағдайлардың нәтижесінде ретінде уақыттарынан болатын белгісіздіктің жоғары деңгейімен сипатталатын қоршаған ортаның факторларына қатысты мүмкін болатын жағдайлар, тенденциялар тізімі жазылады. Кәсіпорынға сыртқы ортаның тарапынан болатын қауіптерді анықтау мақсатында оның басшылығының күштері шоғырландырылады. Сондай ақ қатерлердің біреуі болмаса басқасы уақыт талабына сай туындаған сәтте ұйымның қорғаныс әрекеттерінің нұсқалары әзірленеді.

Сыртқы ортаның жағдайын бағалаудағы алғашқы қадам: кәсіпорынның ортасымен байланысты әрбір маңызды бағыттарды таңдау үшін нақты шаралармен байланысты болатын өгешеліктерді ұсыну. Екіншіден, негізгі әсер ететін факторлардың шынайылығын тексеру. Бұл жағдайда жағымсыз әсер ететін факторлардың болу ықтималдығын санын көрсету.

Үшінші: әр мжасалатын қадам : мүмкіндіктер мен қауіп қатерді қысқа және ұзақ мерзімдік әлеуеттік бағалау кәсіпорын үшін қандай дәрежеде кедергі болатынын анықтау[22].

Стратегиялық жоспарды құрастыру – бұл кезеңдік өзгерістермен сипатталатын бейімделу, кәсіпорын қызметін жүзеге асырудың үздіксіз процесі. Сол себепті, ситуациялық талдау кәсіпорынның стратегиялық маңыздылығы бар мәселесін шешетін циклдік жоспарлаудың басы болып табылады.

Кәсіпорынның стратегиясының жүзеге асуына қатысты қолайлы/қолайсыз стратегияның жақсы/нашар бағытқы сәйкестігі басқарушылық шаралардың түрлі нәтижелеріне әкеледі. Сондықтан бейімделгіш, «қолайлы стратегия» сәйкестігі сәттілікке әкеледі. Бірақ, бұл сәттілікке тұрақты сыртқы орта факторларының, яғни, негізгі бәсекелестердің реакциясы мен әрекеттері,



әлемдік технологиялық жетістіктер қарапайым болатын сәтсіздіктер әсерінен тиімділікке жетуге кепілдік бермейді. Біздің ойымызша, кәсіпорын сәтті құрастырылған стратегияға сүйенген жағдайда ұйым басшылығының тұрақтылыққа жетуге әбден мүмкіндігі бар деген сөз. Бәсекелестік артықшылықтың бес күшінің анықтау нарық үлесінде және кәсіпорын пайда деңгейінде өзгеріс болады (сурет 12).



Сурет 12– М.Портердің «Сала бойынша бәсекелестіктің бес күшін анықтайтын» үлгісі

Ескерту -Автор әдебиеттер негізінде құрастырған [25,35]

12-суретке көргеніміздей, белгілі саланың ерекшелігіне сәйкес болатын жағдайларға байланысты М.Портердің айтуынша ұйым өзінің бәсекелестік басымдықтарын күшейте алады. Жалпы кәсіпорынды стратегиялық басқаруда бәсекелік артықшылықтардың басымдықтарын білу аса маңызды мақсаттың бірі [23]. Біздің жасаған талдау нәтижелерінің қорытындысын стратегиялық басқарушылық талдаудың үрдісі ретінде бейнелеп, оның үлгісін құрастырдық.



Сурет 13- Кәсіпорынның сыртқы және ішкі ортасын талдаудың кезеңдері

Ескерту - Автор әдебиет көздері негізінде құрастырған

Біздің жасаған зерттеулеріміздің нәтижесінде сыртқы ортаның факторларын зерттеу мен болжау нәтижесінде стратегиялық бағытты таңдау үшін маңызды қағидалар ретінде келесілерді анықтадық:

- қажет болған жағдайда кәсіпорынның құрылымдық бөлімшелерін «тәуелсіз бизнес бірліктерге» айналдыру;
- қойылған мақсаттарға сәйкес тұтас кәсіпорынның және оның бөлімшелерінің қызметін бағалау жүйесін жасау [25].
- бәсекелестерді талдау;
- кәсіпорын мәдениетін талдау;
- компетентті мүдделі топтарды (бүгін);
- техникалық дамудың дәрежесін анықтау;
- нарықтың тартымдылығы (бүгін);
- кәсіпорынның салыстырмалы бәсекелік басымдылықтары.

Мақсатты стратегиялық позициямынандай мәселелерді қарастырады:

- кәсіпорынның жалпы стратегиясындағы стратегиялық бағыттың, ия бөлімшенің ролі;
- нарықтың тартымдылығы (болашақта);
- компетентті топ (болашақта);
- стратегия;
- күтілетін нәтижелер.

Стратегиялық жоспардың негізінде түзетуші шараларды қолдану бар, ол стратегиялық контроллинг пен менеджмент аудиті (басшылықтың тексеруі) үшін негіз болып табылады. Стратегиялық контроллингтің көмегімен кәсіпорын жүйесінің неғұрлым ұзақ қызмет етуін қамтамасыз етуге болады

Біздің жасаған қорытындымыз кәсіпорынды басқару жүйесін сәтті жүзеге асыру үшін менеджердің күшті стратегиялық ойлау қабілеті және сыртқы ортаға бейімделгіш экономикалық стратегияны әзірлеуге дайын болу керек. Заманауи басшы оның компаниясының орны жалпы саладағы рейтингі қандай екенін және сыртқы орта факторларының өзгергіштігі кәсіпорынға қалай және қай уақытта әсер ететіні туралы ойлана білуі керек.

# ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫНЫҢ ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУДЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫ

## 2.1 Республиканың өнеркәсіп саласының қазіргі таңдағы ахуалы және даму бары

Қазақстанның заманауи өнеркәсіп саласы – экономиканың көптеген секторларының өзара әрекеттестігінің платформасы болып табылатын және елдің макроэкономикалық индикаторларының құрылуына айтарлықтай әсер ететін экономиканың белсенді құраушысы. Республиканың өнеркәсіп саласының негізгі бөлігі тау –кен металлургиялық өнеркәсібінің үлесінде екендігі барлығымызға мәлім.

Пайдалы кен қазбаларын өндіретін мемлекеттер арасында экономикалық даму деңгейінің жоғарғы шегіне жетуі, тау кен игеруді арттыру жолдары мен оларды жоғары бағамен дайын өнімге қайта өңдеу есебінен, сондай - ақ әлемдік нарыққа тектүсті металдар ғана емес, олардан бәсекеге қабілетті өнімдер шығару арқылы да қол жеткізумен байланысты. Дүние жүзіндегі игерілетін 11 млрд. тонна минерады шикізаттардың ішінде біздің республикамызға 250 млн. Тонна тиесілі екендігін ескеру маңызды. Бұл көрсеткіш бізге әлем бойынша 11 орынды иеленуге мүмкіндік беріп отыр[89,90].Республикамыздағы өндірілетін металды өнімнің 37 түрінен әлемде 1 –ден 19-шы орындарды иеленеді.

Металлургия өнеркәсібі саладағы неғұрлым қарқынды дамып келе жатқан кешен екендігі барлығымызға мәлім. Республиканың өнеркәсібінің саласының ерекшеліктері төмендегілер болып табылады [80]:

- машина жасау, минералдық - шикізат кешені және құрылыс, салаларымен тығыз байланысты;
- өнеркәсіптің саласымен ең салыстырғанда капиталдық салымдарға үлкен қажеттіліктің болуы және өндірістік шығындардың үлкен көлемі;
- төмен қайтымдылық және капиталдың бәсең айналымы;
- өнім түрлендіру ауыстыруда төмен ұтқырлық.[80].

Республиканың КСРО кезіндегі өнеркәсіп саласы минералдық өндірістің көзі ретінде өңделген және жартылай өңделмеген шикізаттармен одақтас мемлекеттердің өндірістік зауыттарын қамтамасыз етіп отырды. Ал Кеңес одағы ыдыраған кезден бастап республиканың металлургиялық комбинаттары үшін дәстүрлі нарықтар жойыла бастады. Бұл жағдай елдегі минералдық шикізаттар өндірісінің көлемінің күрт төмендеуіне әкеліп соқты.. Яғни, тау-кен және металлургиялық өнеркәсіптік кәсіпорындар ауыр қаржылық қысымның астында қалуына себеп болды.Көршілес Ресей Федерациясы мен Азиялық да елдерде орынтапқан қаржылық дағдарыс Қазақстандағы минералдық шикізат өнімдерінің нарықтағы үлесінің одан бетер тарылуына әкеп соқты [89,90]. Жалпы еліміздің өңірлері бойынша өнеркәсіптің өндірісік көлемі мен индекстері келесі 11- кестеде көрсетілген.

Кесте 11 – Республиканың өндірістік өнім көлемінің индексі, %

Өңірлер мен ҚР	Қолданыстағы бағадағы өнім көлемі	Өнеркәсіптік өндірістің индексі 2016 жыл 2015 жылмен салыстырғанда %
Қазақстан Республикасы	19 026 781	98,9
Ақмола	455 615	104,3
Ақтөбе	1 291 055	100,2
Алматы	681 865	97,4
Атырау	4 495 487	102,2
Батыс Қазақстан	1 566 960	98,9
Жамбыл	341 338	102,4
Қарағанды	1 947 682	105,1
Қостанай	599 428	98,8
Қызылорда	669 201	90,7
Маңғыстау	1 887 569	96,9
Оңтүстік Қазақстан	789 050	104,4
Павлодар	1 370 386	101,4
Солтүстік Қазақстан	198 032	100,5
Шығыс Қазақстан	1 506 589	105,0
Астана	454 412	100,9
Алматы қаласы	772 114	100,1
Ескерту -Дерек көзі stat.gov.kz		

Республикамыз бойынша 2016 жылы өнеркәсіп өнімінің көлемі 19026,8 млрд. теңгені құрады, бұл көрсеткіш 2015 жылғы деңгеймен салыстырғанда 1,1%-ға төмендігін көрсеткен. Өндіріс деңгейінің төмендеуін еліміздің 5 аймағындағы өнеркәсіптік көлемдерінен байқалады: Қазақстан Республикасындағы өңірлер бойынша өнеркәсіптік өнім көлемдерінің өзгерісін келесі 14 суреттен көре аламыз.



Сурет 14 - Республиканың өңірлер бойынша өнеркәсіп өнімі көлемінің өзгеруі 2016 жыл 2015 жылға %-бен

Ескерту - Статистикалық мәліметтер негізінде автор құрастырған

Еліміздің өнеркәсіптік кәсіпорындардың құрамына 80-нен астам кәсіпорындар мен компаниялар кіреді. Бұл кәсіпорындарды бақылайтын алтын және де басқа сирек кездесетін металдарды өндіретін кәсіпорындарды өзіне біріктіретін «Алтыналмас» АҚ, «Қазатомпром» ҰК қызмет етеді.

Елдегі өнеркәсіп саласының ірі кәсіпорындары келесілер болып табылады:

- «KAZ Minerals» АҚ-мы - мыс өндіретін компаниясы, 10 кен байыту фабрикалары, мырыш зауыты, шахталар, 2 мыс балқыту кешені, көмір шахталары, карьерлер, электрстанциялары бар;

- «Қазмырыш» ЖШС - мырыш өндіруші, 5 өндіруші комбинаты мен шахталары, фабрикалары бар;

- «Eurasian Resources Group» АҚ – глинозем, хром, никель, темір, галий, фероқорытпалар өндірісі. Фабрикалар, шахталар, зауыттар;

- «Қазхром» Транс ұлттық корпорациясы – хром игеру, кен-байыту фабрикалары, зауыт;

- «Қазфосфат» ЖШС – тыңайтқыштар өндіру, шахталар, карьералар, зауыт;

- «ҮМЗ» АҚ – уран өндірісі, сирек металдар өндірісі, шахталар, зауыттар.

Металлургия өнеркәсібі кәсіпорындары:

- «Өскемен титан –магний комбинаты» АҚ – губкалық титан, кенді магний өндірушісі;

- «Қазмырыш» ЖШС –мыс, аффинажды мырыш

- тазартылған алтын мен күміс өндірісі. Комбинат, коксхимиялық өндіріс.

- «Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ- тантал, бериллий, уран өнімдерін өндіретін ірі Ұлттық компаниялардың құрамына кіретін кәсіпорын.

Саланы дамыту құрамында бірқатар мемлекеттік холдингтік компаниялар жұмыс атқарады. Отандық металлургия өнеркәсібі өнімдерінің бәсекеге қабілеттілігін және тау - кен активтерінің жоғарылауына септігін тигізу үшін «Тау - кен Самұрық» ҰТК компаниясының маңызы зор. Бұл кәсіпорынның негізгі мақсаты:

- отандық тау - кен металлургия өнеркәсібін дамытуда мемлекеттік бағдарламалардың мақсаттарын жүзеге асыру;

- мемлекеттік, әріптестік меншіктің құнын жоғарылату және олардың қызмет етуі тиімділігін арттыру жобалары;

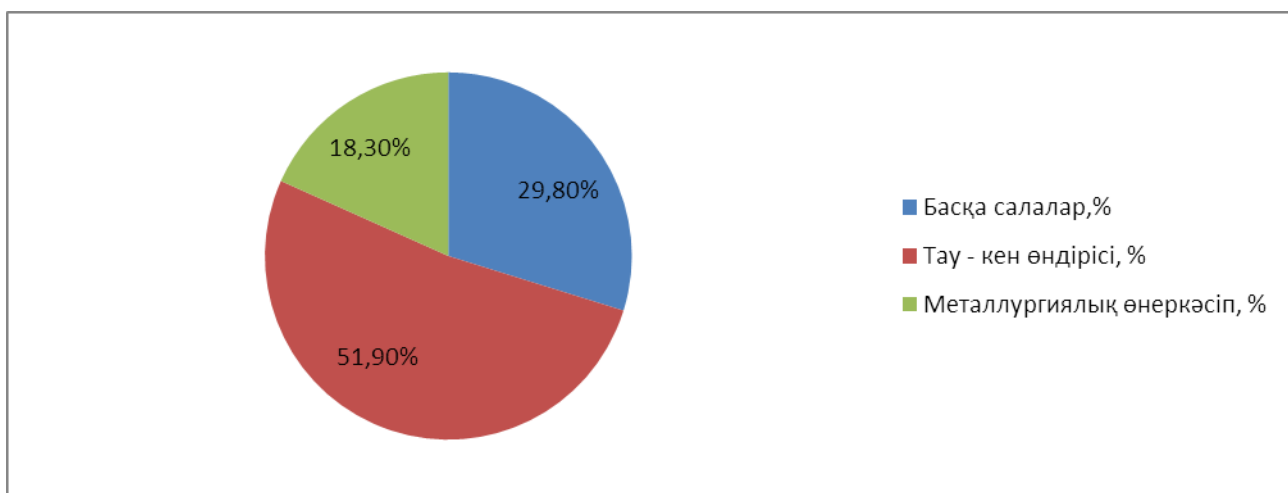
- жеке сектордағы серіктестіктерді құрып бірлесіп, пайдалы кен қазбаларының қорларын барлау, игеру мен қайта өңдеу.

Қазақстан түсті металлургиясы қорғасын-мырыш өнеркәсібінде 27 кен орны, 14 байыту фабрикасы мен 5 металлургия зауыты жұмыс істейді. ТМД елдердің түсті металлургия өндіру көлемінде Қазақстанның үлестік салмағы қорғасын-мырыш кенін өндіру бойынша – 68%, концентраттағы мырыш шығару бойынша - 61%, концентраттағы мырыш - 55%, металл қорғасынын

өндіру бойынша - 74%, мырыш - 51%, баритті концентрат шығару бойынша - 85% құрады. Сол кезде КСРО жылына жалпы шығарылымы 560 мың т. қорғасын мен 750 мың т. мырыш құрады.

Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің Статистика агенттігінің мәліметінше 2017 жылдың бірінші жарты жылдығында өнеркәсіп өндірісінің жиынтық көлемінде тау-кен металлургиялық өнеркәсібінің үлесі (мұнай - газ саласын қоса есептегендегі) 70,2 % - ды құрайды,оның ішінде тау - кен өндірісі ( мұнай газ өндірісін қосқанда) 51,9 % , металлургиялық өнеркәсіптің үлесі 18,3% құрайды.[87] Суретті қараңыз.

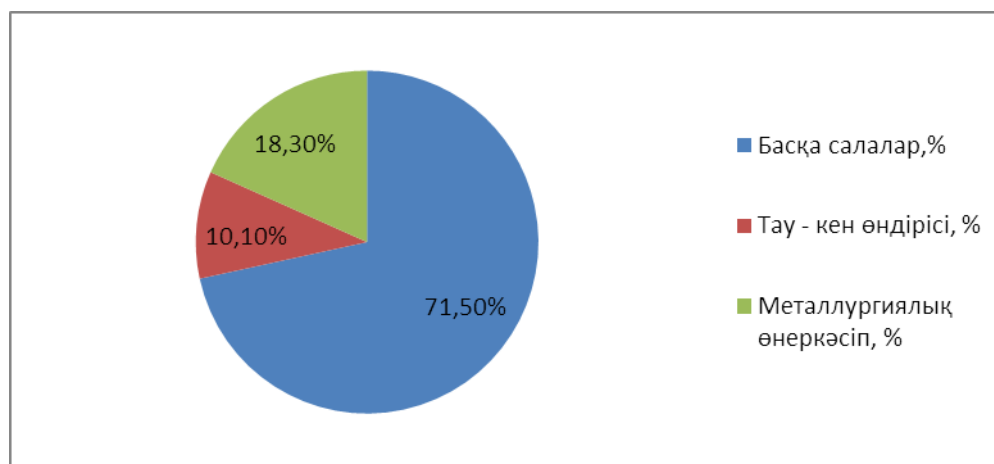
ҚР ҰЭМ Статистика агенттігінің 2016 жылғы мәліметтеріне сүйенетін болсақ тау - кен металлургия өнеркәсібінің Республиканың ЖІӨ - дегі үлесі 28% ды құрайды. Бұл көрсеткіш Қазақстан экономикасының әлі де болса минералды шикізатты (әсіресе мұнай мен газды ) өңдеуге тәуелді екендігін дәлелдейді. Біздің зерттеу тақырыбымыз өнеркәсіптік кәсіпорындар болғандықтан Республика бойынша тау –кен металлургия өнеркәсібінің (мұнай мен газ саласын есептемегенде) ЖІӨ-дегі «таза» үлесі 12% - ды құрайды[87]15- суретте бейнеленген.



Сурет 15- Қазақстанның өнеркәсіптік өндірісінің жиынтық көлеміндегі тау-кен металлургия өнеркәсібінің үлесі (мұнай мен газ өндіруді есептегенде)

Ескерту - Дерек көздері негізінде автор құрастырған

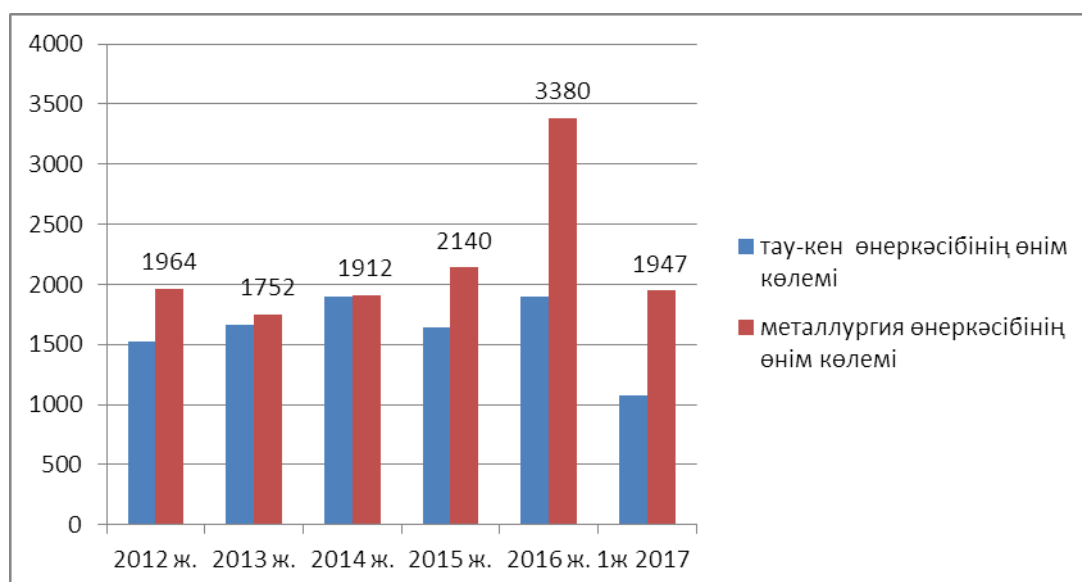
ҚР-ның Статистика агенттігінің мәліметтері бойынша Қазақстанның тау-кенметаллургиялық кешенінің үлесі ІЖӨ 7% және еліміздегі өнеркәсіптік өндірістің жалпы көлемінің 22% құрайды. Тау-кен өндірісінің үлесі жалпы экспорттың 30% құрайды, мұнда өндірілген кеннің 80% сыртқы нарыққа жөнелтіледі. Өңдеуші өнеркәсіпте металлургиялық саланың үлесіне ТМК-нің жалпы өнімінің 35% астамы тиеді. ТМК-нің құрамына 70-астам кәсіпорындар мен ұйымдар кіреді, Қазақстанның индустрияландыру Картасының аясында жаңа 16 металлургиялық комбинат құрылуда. [127].



Сурет16- Қазақстанның өнеркәсіптік өндірісінің жиынтық көлеміндегі тау кен металлургия өнеркәсібінің «таза»үлесі (мұнай мен газды қоспағанда)

Ескерту - Дерек көздері негізінде автор құрастырған

Тау - кен металлургия өнеркәсібін жекелей қарастыратын болсақ, 2016 жылы кен өндіру 1987,1 млрд.тг. өсті, яғни өткен жылмен салыстырғанда 21,1 % өскен. Металлургиялық өнеркәсіптің өндіріс көлемі 3880,2 млрд.тг. артқан, яғни 2015 жылмен салыстырғанда 1,6 ға өскен, 57,9 % -ды көрсетеді. (19-Суретті қараңыз) . Жалпы алғанда бұл көрсеткіштің өсуі ҚР статистика агенттігінің 2016 жылғы мәліметтеріне сүйенетін болсақ, Республика бойынша түсті металдар өндірісінің 40 %-ға артуы нәтижесінде болып отыр.



Сурет 17- 2012 – 1 жарты жылдық 2017 жылдар аралығындағы Қазақстандағы кен өндіру бойынша өндіріс көлемі, млрд.тг.

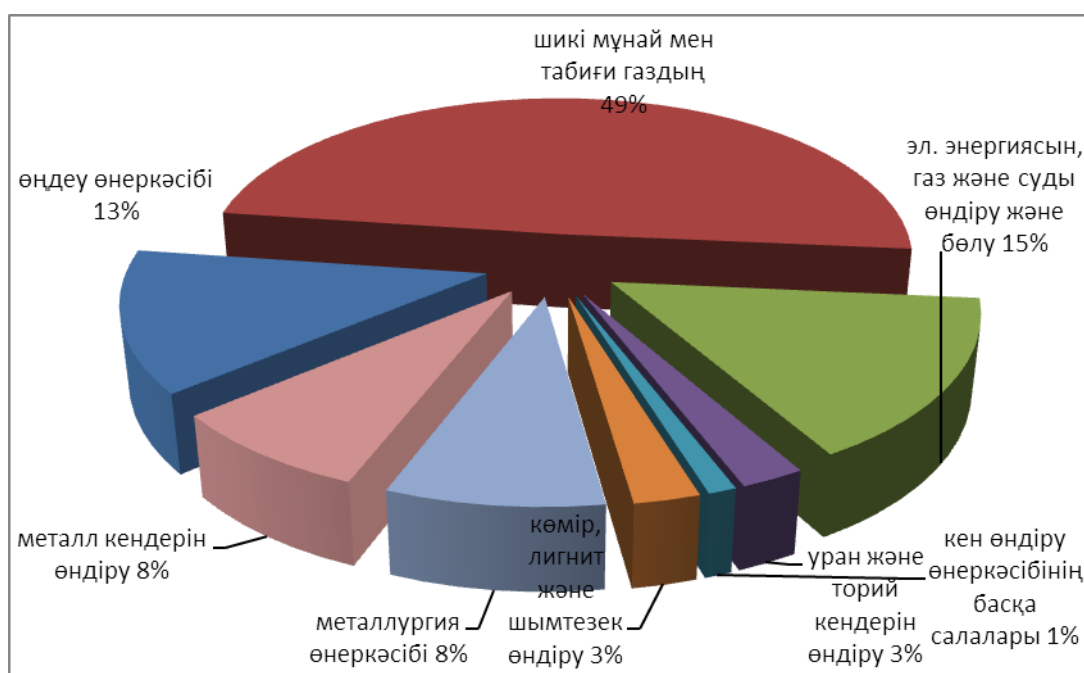
Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды



Қазақстан өнеркәсібінің салаларының үздіксіз жұмыс істеуін қамтамасыз ететін, әлемдік нарықта жетекші рөл атқаратын, экономикада оң нәтижелердің болуына тау-кен металлургиясындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың үлесі зор. Стратегиялық сипаттағы бұл секторда сирек кездесетін түсті металл кендері мен мырыш өндіру, алтын, күміс, тантал, мыс, бериллий, уран және темір, өндіру жатады. Осы өнім түрлерімен өзін-өзі қамтамасыз ете алатын ел индустриялық дамудың жоғары сатысына көтеріле алады. Оның себебіне кез-келген өнеркәсіптік кәсіпорындардағы шығындардың денін электр энергиясы, отын, жылу, жарықтандыру шығындары құрайтыны белгілі.

Бүгінде минералды-шикізатты қорлар негізінде Республикада кен өндіруші, байыту мен қара және түсті металлургияның өнеркәсіптік кәсіпорындары бар қуатты көп салалы тау-кен металлургиялық кешені қалыптасты.

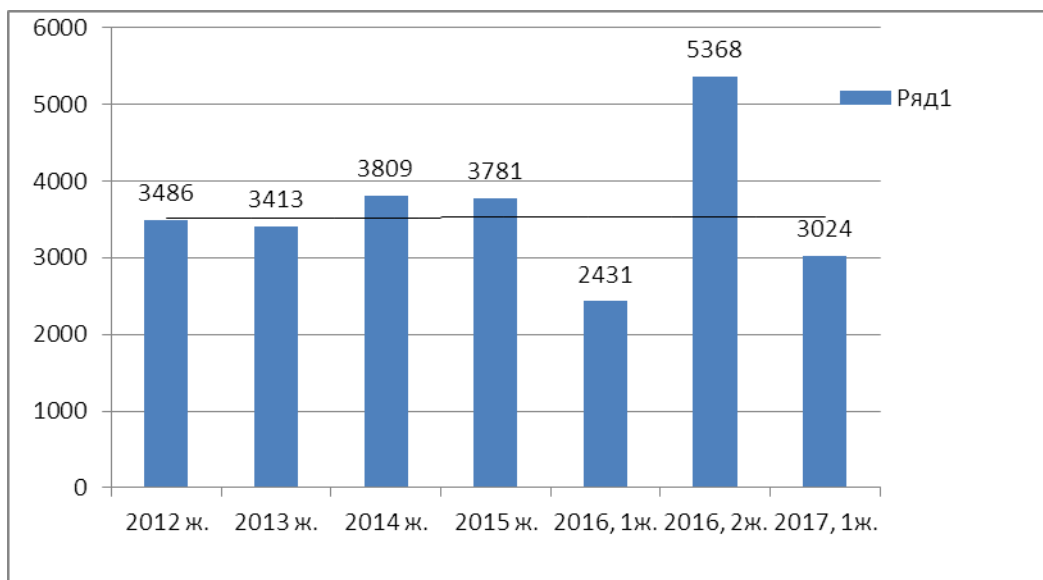
Қазіргі уақытта бұл кешен Қазақстанның барлық өнеркәсібі тауар өнімінің төрттен артығын қамтамасыз етеді, ал оның өнімі Республиканың экспортты әлеуетінің негізі болып табылады.



Сурет 18–Өнеркәсіп салалары бойынша 2016 жылғы негізгі капиталға салынған инвестициялардың құрылымы

Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды

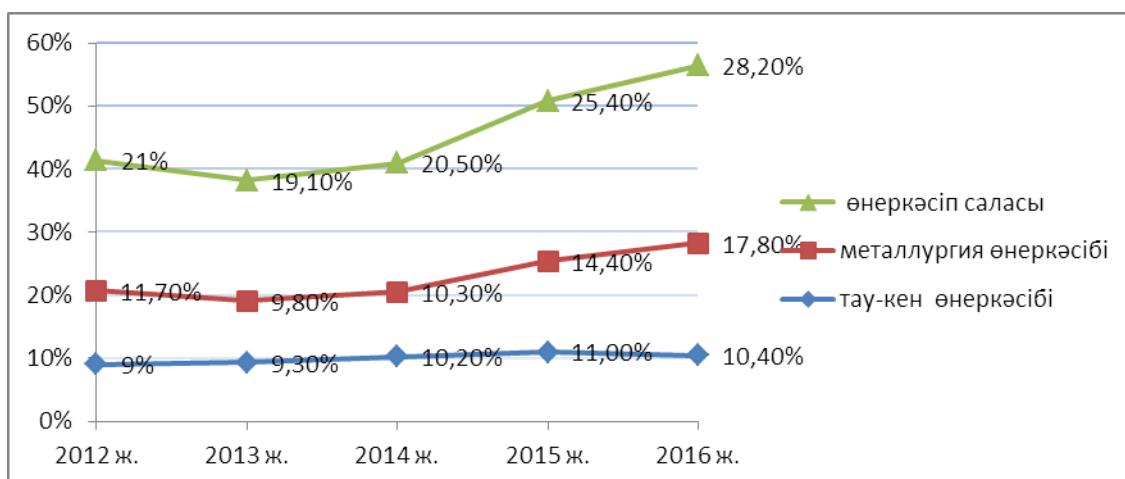
ҚР Ұлттық экономика министрлігінің Статистика агенттігінің 2016 жылдағы мәліметтеріне сүйенетін болсақ тау-кен металлургия өнеркәсібінің жиынтық өнімінің көлемі 5367,9 млрд теңгені құрайды. Бұл көрсеткіш 2015 жылмен салыстырғанда 1,4-кестік қанын көреміз (+42%). (21-Суретті қараңыз)



Сурет 19- 2012-.2017 1-жарты ж. аралығындағы тау - кен металлургиялық өнеркәсіп өнімінің жиынтық көлемі, млрд. тг

Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды

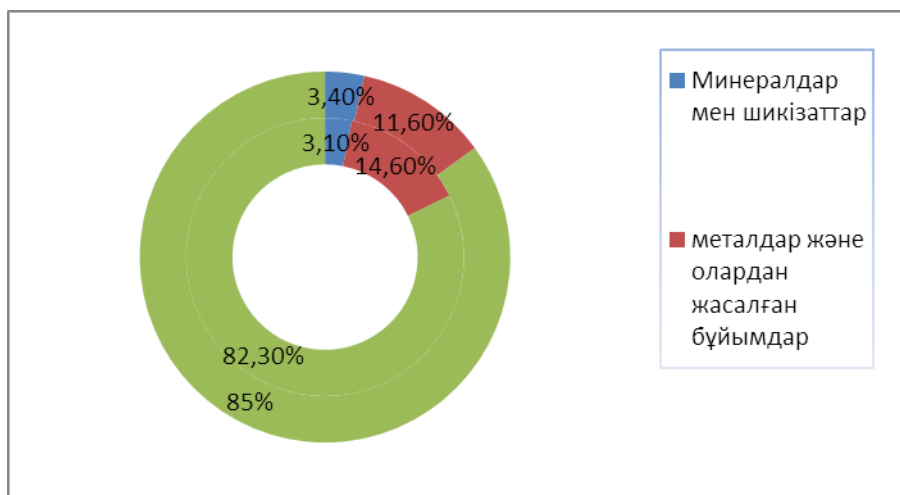
Жалпы 2012 – 2016 жылдар аралығында ҚР өнеркәсіптік өндірістің жиынтық көлеміне қатысты динамиканы қарайтын болсақ металлургия өнеркәсібі өсу үрдісіне ие. Бұл көрсеткіштің қарқынды өсу динамикасын 2014 - 2015 жылдарда байқалады (+4,8%), ал 2016 жылы 2015 жылмен салыстырғанда 2,8 % ғана өскендігін көреміз(сурет 22).



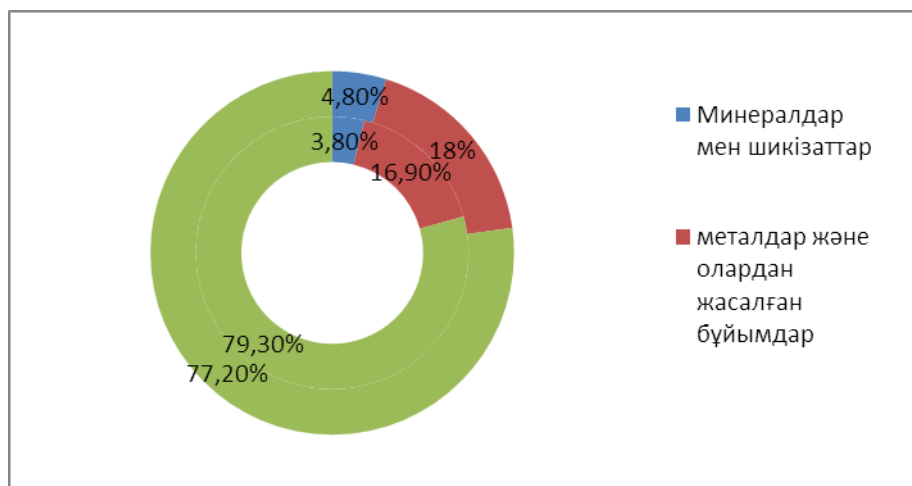
Сурет 20-2012-2016 жылдар аралығындағы Республиканың жиынтық өнеркәсіптік өндіріс көлемінің қарқыны, % (тау – кен және металлургия өнеркәсібі)

Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды

ҚР статистика агенттігінің 2017 жыл қаңтар мен мамыр айындағы деректеріне сүйенетін болсақ Республиканың импорт көлеміндегі металл өнімдерінің үлесі 11,6 % құрайды, минералды шикізаттың үлесі 3,4% құрайды. 2016 жылмен салыстырғанда металл өнімдері 3% ға азайған, минералды шикізат көлемі 0,3 % ға өскендігін көреміз. 21- суретте экспорт көлеміндегі үлесі металдар мен минералдық өнімдер сәйкесінше.



Сурет 21- 2016 – 2017ж. қаңтар- мамыр айлары аралығында минералды шикізат мен металл өнімдерінің ҚР импорт көрсеткіші құрамындағы үлестік салмағы, %

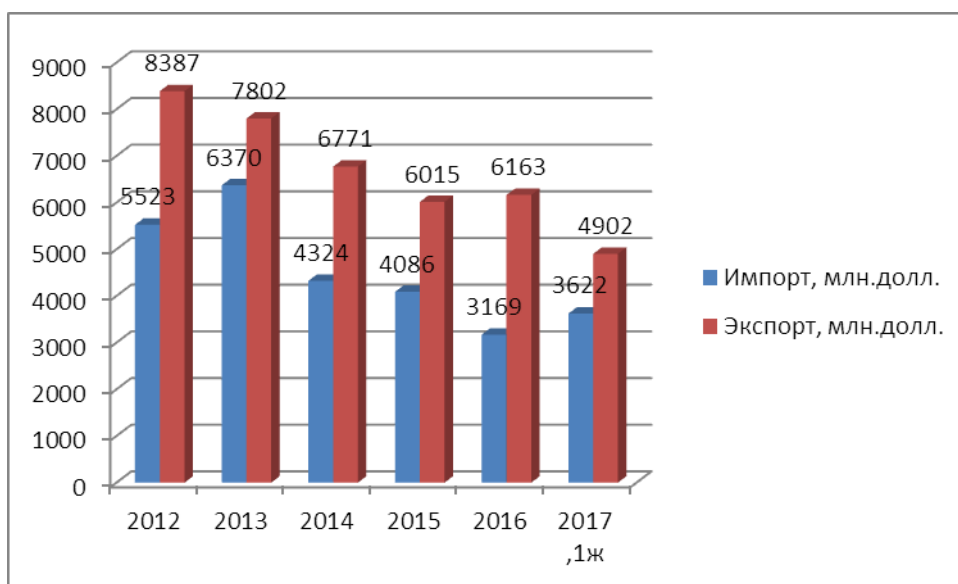


Сурет 22 - 2016 – 2017 ж. қаңтар- мамыр айлары аралығында минералды шикізат мен металл өнімдерінің ҚР экспорт көрсеткіші құрамындағы үлестік салмағы, %

Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды

2016 жылы металлургия көлемінің құндық көлемі 2015 жылмен салыстырғанда 77,6 %-ға қысқарып 3169,4 млн. АҚШ долларын құрады.

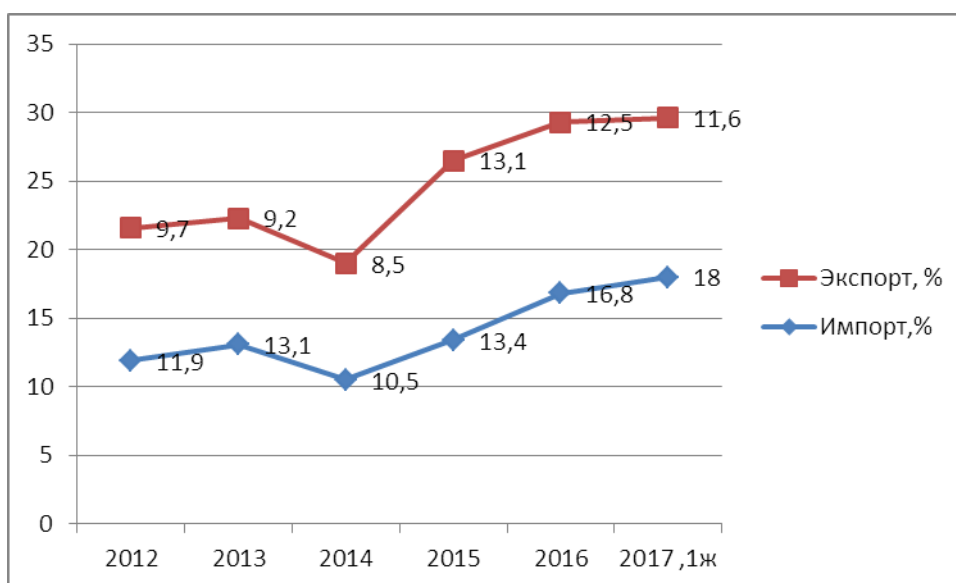
Экспорттың құндық көлемі керісінше 2,5 %- ға артып 6163, 5 млн. АҚШ долларын құрады. Яғни, экспорт көлемінің үлкен мөлшері Қазақстан металлургиялық өнеркәсіп өнімінің әлімдік деңгейдегі жоғары сұранысқа ие екендігін дәлелдейді(сурет 23).



Сурет 23 - ҚР металлургия өнімінің импорт және экспорт көлемінің 2012 – 2017,1 жарты жылдық кезеңіндегі қарқыны

Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды

2017 жылдың бірінші жарты жылдығындағы статистика мәліметтеріне сүйенетін болсақ экспорт пен импорт көлемінің құндық көлемі сәйкесінше 3622,1 млн. АҚШ доллары (+14,3% артқан 2016 жылмен салыстырғанда) және 4901,6 млн. АҚШ долларын (-20,5% кеміген 2016 жылмен салыстырғанда) құрады. Импорт үлесі 2016 жылдың мамыр айында 14,6% қысқарса, 2017 жылдың мамыр айында 11,6% - ға дейін қысқарды. Экспорттың үлесі сәйкес кезеңдер бойынша өсті 16,8% - дан 18,0% - ға өсті. Сурет Ал экспорт көлемінің 2015 жылы күрт қысқаруы ұлттық валютаның девальвациясына тікелей қатысты болды. Жалпы импорт пен экспорт саудасы балансының өзгерісі республикадағы металлургия өнеркәсібіндегі келесі металл рудаларының өндірісімен байланысты: тас көмір, темір кендері, түсті металл кендері, феррокорытпалар мен сирек кездесетін түрлі - түсті металлдар.



Сурет 24– Республиканың металлургия өнімінэкі экспорттау және импорттау көлемінің қарқыны, %

Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды

Ел экономикасын инновациялық индустриаландыру бағдарламасына сәйкес тау-кен металлургия өнеркәсібінің 80%-дан астамынан көп өнімі экспортқа бағыталғандығын ескере отырып, осы бағдарламаның аясында жүзеге асырылатын жобалар мен жоспарлардың 2020 жылы металлургиялық өнім экспортының көлемін 30%-ға ұлғайтуға мүмкіндік беретінін айта кеткеніміз жөн [90].

Еліміздегі минералды шикізат өнеркәсібіне келсек, Республика қорғасын-мырыш өнеркәсібі минералды-шикізаттық базасының жалпы жағдайы бүгінгі күні біраз үрейлілік туғызады. Себебі қорғасын-мырыш ішкі саласының өнеркәсіптік қормен қамтамасыз етілуі 16-20 жылды құрайды. Кенорны қорының тобы қорлары бойынша да (16%), орташа құрамы бойынша да өндірілетін кен орындарына балама бола алмайды. Одан басқа, олар күрделі экологиялық (Чекмарь) және тау-кен-техникалық (Новолениногорск, Юбилейно-Снегерихинск, Анисимов ключ, Обручевск, Красноярск және Долинное) жағдайында орналасқан.

Онымен бірге түсті металдардың жаңа кен орнын ашу келешегі таусылмаған. Тек қана Кенді Алтай аймақтары үшін ғана мыс, қорғасын мен мырыш сомасы бойынша болжамды қор 30 млн.т. бағаланады, оның ішінде Риддер кен ауданында – 10,6 млн.т. (қорғасын – 1,5; мырыш – 7,2 және мыс – 1,9); Ертіс маңы кен ауданында – 11, млн.т. (қорғасын – 1,5; мырыш – 7,0 және мыс – 2,8); Зырян кен ауданында – 8,1 млн. тонна (қорғасын – 1,25; мырыш – 5,5 және мыс – 1,35).

Саладағы өндіріс көлемінің тұрақтануы мен артуы үкіметтің саланы нарықтық жүйеге ауыстыру және инвестициялар мен менеджментті есепке

алатын, жеке меншікті жеке басқармаға берудің ақталғандығын растайды. Сонымен елімізде баламасы жоқ, шетелдіктердің басқаруымен ірі монополиялық компаниялар құрылды. Маңыздылығы бойынша олар салада инновациялық және ішкі экономикалық саясаттың заң шығарушысы болып табылады.

Қазақстан дамыған түсті металлургияға ие және мыс, мырыш, қорғасын, глиноземді әлемдік шығаруда көрнекті орынға ие. Тазартылған мыс, мырыш Лондон металлдар биржасындағы (ЛМБ) үлгі болып табылады.

Әлемдік нарықта мысқа деген сұраныс артуда. Бағалау бойынша, құрғақта орналасқан мыстың әлемдік қоры 3 млрд. т. асады, ал тереңдегі кен орындарында 700 млн. т. бар.

Мыс өндіру әлемнің 17 елінде іске асырылады. 2010ж. мыс өндіру жетекші өндірушілерде Чили мен Перуде 188 мен 36 мың. т сәйкес артты. Мамандар әлемдік өндіру көлемінің артуын болжайды.[27]

Кесте 12 – Әлемдік мыс өндіру нарығы (мың. т, құрамында металлдың болуымен)

Елдер	2011ж	2012ж	2013ж	2014ж	2015ж	2016ж
Әлем бойынша, соның ішінде	14 983	15 100	15 500	15 400	15 800	16 200
Чили	5 320	5 360	5 557	5 330	5 320	5 508
Перу	1 010	1 049	1 190	1 268	1 260	1 296
АҚШ	1 140	1 200	1 170	1 310	1 190	1 120
Қытай	777	889	946	950	960	1 134
Индонезия	1 064	817,8	797	651	950	840
Австралия	916	858,8	870	886	900	900
Ресей	700	725	740	750	750	810
Замбия	432	474	509	546	655	655
Канада	595,4	603,9	596,2	607	520	520
Польша	512	497	452	430	440	440
Қазақстан	407	446	407	422	406	406
Мексика	429	327,5	337,5	247	250	250
Ескерту - Ақпараттық деректер негізінде автор құрастырды						

Дәстүрлі түрде мысты ел бола тұрып, Қазақстан қорлар бойынша 9-шы орында тұр (барлық санаттар бойынша баланстық қорлар 30–34,5 млн. т бағаланады және 80 артық кен орны есепке алынған), 11-ші – өндіру бойынша, 7-ші – тазартылған мыс өндіру бойынша, 4-ші – экспорттау бойынша.

Қазақстандағы мыс өндіретін ірі кәсіпорындар –«KAZ Minerals» АҚ –мы мен "Қазмырыш"ЖШС әлемнің ең ірі мыс өндіретін компаниялардың алғашқы ондығына кіреді. Бұл кәсіпорындарда өндірілетін тазартылған

мыстың барлық көлемі экспортталады. Қазақстандық металл өнімдерінің негізгі сатып алушылары– Қытай, Ұлыбритания, Германия.

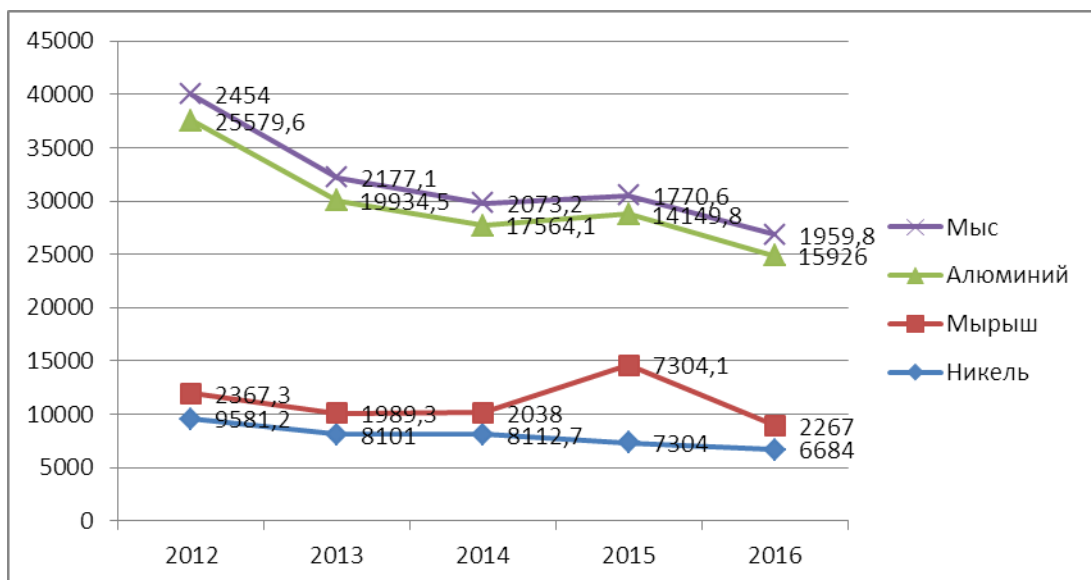
Еліміздегі мыс өндіру саласындағы жетекші кәсіпорын «KAZ Minerals» АҚ-ның (бұрынғы – «Қазақмыс Корпорациясы»), қызметі металл сынықтарын қорытуға мамандалған, «Түсті металлдарды өңдеу бойынша Балқаш зауыты» АҚ-мы ұсынылған. «KAZ Minerals» АҚ-мы Қазақстан бойынша қазіргі заманның талаптарына сай, азшығынды стратегиямен тау – кен және металлургия өнеркәсібін дамытуға бағытталған мыс өндіруші ұйым. 2016 жылы «KAZ Minerals» АҚ-ның құрамына кіретін кәсіпорындар 84 мың тонна катодты мыс кенін өндірді. Сонымен қатар бұл кәсіпорын 121 мың мырыш концентраты мен 34,6 мың унция алтын өндіріп шығарды.

Дүние жүзінде небәрі жеті титан-магний фабрика комбинаттары бар. Сондай ірі титан өндіруші кәсіпорындардың бірі Шығыс Қазақстан аймағында орналасқан «Өскемен титан - магний комбинаты» АҚ. Бұл кәсіпорын ол әртүрлі мақсаттағы титан ыстағыштардың 15 сұрпын шығарады. Ал тантал өндіруден «Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ, ниобий бойынша «Ертіс химия - металлургия зауыты» АҚ, молибден өндіруден «Тың тау» - кен комбинаты өндіруші компаниялары да біздің елімізде орналасқан.

### Кесте 13 – Түсті металл өнеркәсібі өнімінің құрылымы мен көлемі

Атауы	2011 ж	2012 ж	2013 ж	2014 ж	2015 ж	2016ж
Алғашқы алюминий өндірісі (мың тонна)	125	250	250	250	380	500
Катодталаған мыс (мың тонна)	398,4	433,4	473,4	475	490,1	500
Катодты алтын, кг	20825	35825	35825	35825	36700	48825
Жартылай өңделген мырыш (мың тонна)	365,6	365,6	365,6	370	370	390
Қорғасын өндіру (мың тонна)	105,8	105,8	205,8	205,8	205,8	210,1
Ескерту -Автор құрастырған [ <a href="http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P100000114">http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P100000114</a> ]						

Жүргізілген зерттеу нәтижелерін қорытындылайтын болсақ, 2016 жылы өнеркәсіп өнімінің көлемі 19026,8 млрд. теңгені құрды, бұл көрсеткіш 2015 жылғы деңгеймен салыстырғанда 1,1%-ға төмендігін көрсеткен. Металл өндірісі деңгейінің өнеркәсіптік көлемдерін 25 суретте берілген.



Сурет 25 – Негізгі металдар түрі бойынша баға динамикасы (LME), долл/т

Ескерту - Статистикалық мәліметтер негізінде автор құрастырған [95]

Алматы, Қостанай, Батыс Қазақстан, Маңғыстау және Қызылорда облыстарында. Өнім көлемінің өсуі республиканың 11 аймағында орын алған.

Шығыс Қазақстанда қорғасын қойыртпаларының өндірісі, мыс кендері, тазартылмаған мыс және аффинаждалған алтын өндірісінің көлемдері өскен(105,5 %). Қарағанды облысы бойынша кокс өнімдері, мыс қойыртпалары, тазартылған алтын өндіру көлемдері ұлғайған(105,1 %). Оңтүстік Қазақстан аймағында уран мен торий кендерінің өндірісі, дәрі – дәрмектер мен қара метал мен алюминийден жасалған конструкциялар өндірісі жоғарылады (104,3%). Жамбыл облысында қант, дизельді отын, фосфорлы тыңайтқыштар, фосфаттф шикізат өнімдерінің көлемі артқан (102,4 %). Атырау облысында тазартылмаған немесе шикі мұнай көлемінің артуы есебінен өнеркәсіптің өндірісі индексі 102,2 % құрады.

Астана қаласында алюминий есіктер мен терезелер құрылғылары, пластмассадан жасалған құбырлар, ұн, кондитерлік өнімдер өндірісі өсті (100,9 %). Павлодар аймағында өңделмеген алюминий, феррохром, мыс кендері мен қойыртпаларының өндірісі ұлғайған (101,4 %).

Сотүстік Қазақстан облысында ұн мен зығыр майының өндірісі, кондитерлік өнімдер мен бетон өндіру көлемдері өскен (100,5 %)

Ақтөбе облысында сұйық пропан мен бутан өндірісі, хром кендері мен тұздарының өндіру артқан (100,2 %) . Алматы қаласында шоколадтық өнімдер мен қанттан дайындалған кондитерлік өнімдер, алюминий мен дәрі –дәрмектер өндірісінің есебінен ӨИ 100,1 %- ға артқан. Еліміздің батыс облысында газ конденсаты өндірісінің төмендеуі есебінен өндірістік индекс көрсеткіші 98,9 %-ды құраған. Қостанай облысында темір кендері өндіріс қысқарған жйне автомобиль өнімінің көлемі төмендеген (98,8 %). Қызылорда және Маңғыстау



облыстарында шикі мұнай өндірісінің төмендеген, яғни өндірістік индекс көрсеткіші сәйкесінше 96,9 %) және 907 %-ды құрады.

Қортындылай келе біз, республиканың өнеркәсіп саласының қазіргі даму жағдайын зерттей отыра, мынадай нәтижелерге тоқталдық:

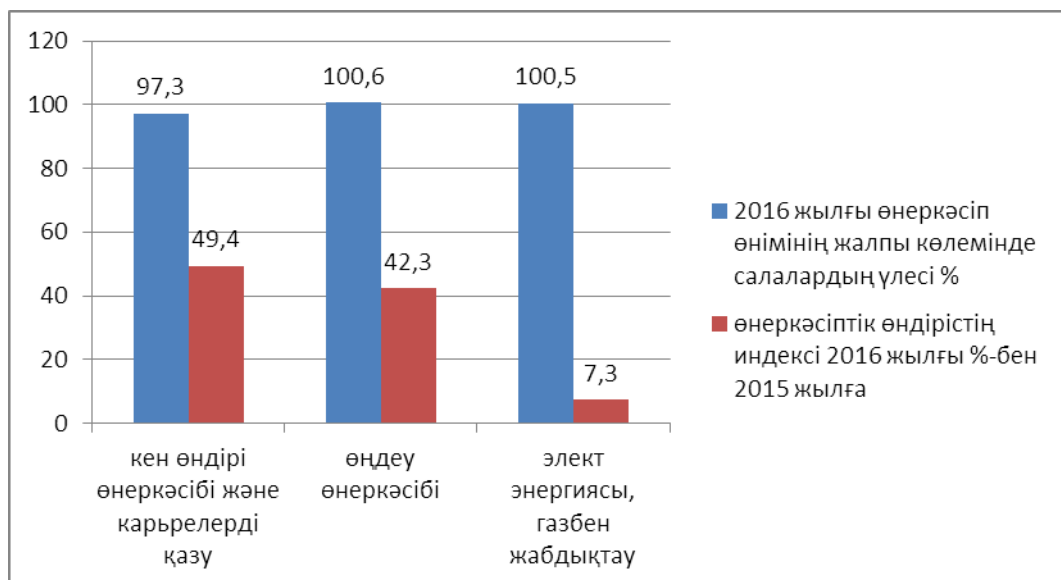
- сирек кездесетін түсті металдар өндірісінің тұрақты дамуы отандық ТМК пайдалы қазбалардың үлесінің артуына негізделеді және республиканың өнеркәсіп саласының қалыптасуына зор әсерін тигізеді;

- елдегі өнеркәсіптік кәсіпорындардың пайдалы қазбалар кенін өндіру көрсеткіштері минералды шикізаттарға деген сұраныстың төмендеуіне, әлемдік бағалардың құлдырауы және ЕЭО бойынша серіктес елдердегі ұлттық валюталардың девальвациясына тәуелді;

- мемлекетіміз тәуелсіздік алғаннан кейінгі күннен бастап бүгінгі күнге дейінгі түсті металлургияның ІЖӨ - дегі үлесі 2 есеге артты;

Сонымен қатар, 2016 жылы мыс өндіретін ірі өндірушілер Чили, Индонезия елдеріндегі металлургия өндірісінің қысқаруы салыстырмалы түрде кішігірім өндіруші компаниялар үшін әлемдік бағаның өсуі мен метал кендері көлемінің қысқаруына әкеліп соқты. Соңғы үш жылда Қытай елінің экономикалық белсенділігі мен АҚШ ның елдің экономикалық әлеуетін арттыру мен ресурстық арттыру түсті металдарға әлемдік сұраныстың өсуінің нәтижесінде тапшылықтың болуын ықтимал етеді ;

Түсті металлургияның дамуы үшін мемлекеттің металды көп қажет ететін салаларды дамыту мақсатында тиімді жағдай қалыптастыру есебінен ішкі нарықта түсті металды тұтынуды белсендірудің маңызы зор. Отандық экономистер Кедендік одақтың құрылуы және еліміздің ӘСҰ-на мүше болуы секілді сыртқы ортадағы өзгерістердің өнеркәсіп саласына оңды әсер ететінін айтады. Өнеркәсіптік өнімдерді өткізу нарығының әлеуеті артып отыр. Жоғырыдағы аталған сыртқы орта факторлардың әсеріне қарамастан ҚР түсті металлургиясының ішінде (алюминий, алюминий оксиді, қорғасын, мырыш, тазартылған мыс, мыстан жасалған жартылай фабрикаттармен) экономиканы толығымен қамтамасыз ете алады. Статистикалық мәліметтерге сүйенетін болсақ түсті металдардың 70%-дан астамы экспортталады. 2016 жылы әлемдегі автомобиль өнеркәсібінің дамуына байланысты республикада өндірілетін кейбір түсті металдарға деген сұраныс артты. Елімізде есептік жылы карьерлерді қазу мен кен өндіру саласында өнеркәсіптік өндірістің индексі 97,3 % құрайды. Өңдеу өнеркәсібі 0,6 %-ға өсті. Металлургия өнеркәсібі өнімдері 106,8 %-ды құраған, тамақ өнімдері 104,2 %, фармацевтикалық өнімдер 103,8 % құраған. Бұл көрсеткіштерді келесі 26 -суреттен көре аламыз.



Сурет 26 - Экономикалық қызмет түрлері бойынша салалардың өнеркәсіптік өндіріс индекстері

Ескерту -Статистикалық мәліметтер негізінде автор құрастырған

Отандық өнеркәсіп саласы әлемдік нарықта қатаң жаһандық бәсекелестің қатаң алғы шарттарында жұмыс жасауда. Осыған байланысты, осы саланың алдында тұрған негізгі мәселелердің бірнешеуін сипаттаймыз.

1. Түсті металлургия өндірісінде кен қорларының игерілуі жағынан келетін босақ, олардың тозуы, шикізатты минералдық қорлардың тапшылығынан оларды байытудың күрделілігі.

2. Өндірілетін өнім сапасының төмендігі және ассортименттің тарлығы..

3. Ішкі нарықтағы өткізі көлемінің төмендігі.

4. Өнеркәсіптік кәсіпорындардың қуаттылығының төмендігі.

5. Халықаралық нарықтағы негізгі металдарға деген бағаның тұрақсыздығы.

6. Түсті металдардан дайындалған өнімдерді сертификаттауға бағытталған заертханалардың жоқтығы.

Біздің жүргізген зерттеулеріміздің нәтижелері, отандық металлургия өнеркәсібінің қазіргі жағдайы және оның даму қарқыны келесі қорытындылар жасауға мүмкіндік береді.

1. Түсті металдар мен кен өндірудің іргетасын қалау келесі қағидаларға негізделеді:

- Республикадағы сапасы жоғары кен орындарының болуы;

- Металлургия саласын зерттейтін ғылыми мектептермен кәсіби біліктілігі жоғары кадрлардың болуы;

- Жаңа технологияларды игеріп жатқан және жаңадан салынып жатқан тау-кен өнеркәсіптік кәсіпорындармен өңдеу кешендерін дамыту, мемлекеттік қолдау;

2. Қоршаған ортаға зиян келтірмеу үшін өндірістің қалдықтарын қайта өңдеудің технологияларын жетілдіру. Сонымен қатар ауаға келтіретін өндірістің зиянды қалдықтарын азайту мақсатында өндіріске құнды сүзгілер орнату.

3. Металдарды өндіру үдерісінде жаңа технологиялық құрылғыларды енгізуді көбейту – өнеркәсіптік саланың негізгі мәселесі. Еліміздегі шағын және орта бизнес кәсіпорындарының өкілдерінің айтуынша жоғары деңгейдегі бөлінісіндегі өнімдерді дайындау үшін олар түсті металдарды басқа елдерден сатып алады. Сондықтан көлік шығындарын азайту есебінен пайда табатын және сатудың көлемін тұрақты ұстап тұратын монополистер өнімдерін ің шағын және орта бизнес кәсіпорындарына ұсыну туралы проблеманы алға қою керек.

5. Отандық металдарға деген сұранысты ішкі нарықтарда қалыптастыру және мемлекеттік қолдауды белсенді дамыту, тау кен өндірісін дамытуды ынталандыру түсті металдардың қосымша құнын көтеруге бағытталады.

Жалпы Қазақстан Республикасының даму және инвестициялар министрлігінің 2016 жылғы 31 тамыздағы есебінде берілген болжамы бойынша еліміздің 2017 – 2021 жылдар аралығындағы еліміздің әлеуметтік – экономикалық дамуына сәйкес өңдеуші өнеркәсіптік өнімнің ЖҚК көлемі орташа жылдық есеппен 2,2% шегінде өседі. Сондай ақ, бұл саланың дамуы қазіргі таңда еліміздегі «Қазақстан Республикасының 2015-2019 жылдарға арналған индустриялық-инновациялық дамудың мемлекеттік бағдарламасы», «Бизнесті дамыту мен қолдаудың бірыңғай бағдарламасы», «Бизнестің жол картасы-2020», «Өнімділік - 2020 қолдау» сияқты өзекті стратегиялық бағдарламалардың қолдауымен жүзеге асады.

## **2.2 Шығыс Қазақстан облысының өнеркәсіптік кәсіпорындарының экономикалық жағдайын талдау**

Республиканың өнеркәсіптік саласының дамуына ерекше үлес қосатын Шығыс Қазақстан облысын жеке қарастырғанда, табиғи ресурстардың - пайдалы қазбалар мен олардың дамуына қажетті шикізаттар сияқты елеулі қорына негізделген. Мұндай кәсіпорындар дамуының стратегиясы олардың инновациялық құрылымдық толығы мен технологиялық жаңаруы болған кезде ғана мүмкін болмақ. Бұл аймақтағы өнеркәсіптік кәсіпорындар сирек кездесетін түсті металдар өндіретін өнеркәсіптің негізгі саласы болып табылады.

Статистикалық мәліметтерге сүйенетін болсақ, ілем бойынша Республикамыз полиметалды металдар өндірісінен Австралия, АҚШ және Ресейден кейін төртінші орынды иеленеді. Қазақстан бойынша мырыш кенін өндіретін елуден астам кен орындары және оның он алтысы мырышты өңдеумен айналысады.

Жалпы еліміздегі металлургиялық өнеркәсіпте «Қазақстан Республикасын индустриалдық - инновациялық дамытудың 2015 - 2019 жылдарға арналған

мемлекеттік бағдарламасы» аясында мемлекеттік саясаттың басты мақсаты түсті металлургия өндірісінің негізгі бағыттарын жүзеге асыруға негізделген.

Шығыс Қазақстан экономикасының қарқынды дамуы көбінесе Кенді Алтайдың табиғи қорына байланысты. Сонымен қатар Республикамыздағы сирек кездесетін түсті металлургияның орталығы. Негізгі өндіріс салалары қорғасын және мырыш және энергияны көп қажет ететін титан және магний өндірістері. Металл өндірісінің негізгі орталықтары Зырян, Риддер, Өскемен қалаларында шоғырланған.

Металлургия өнеркәсібінде негізгі металлдардың өндірісін кеңейтуге және бұйымдар өндірісін арттыруға өз экономикалық стратегиясының бағытын бұрып отырған Шығыс Қазақстанда ірі кәсіпорындар: «Қазмырыш» ЖШС, «ҮМЗ» АҚ.

«Қазмырыш» ЖШС - құрамында мырышы бар кен және металды мырыш өндірудің айтарлықтай бөлігі үлесіне тиетін инеграцияланған полиметалл компаниясы ретіндегі Қазақстандағы аса ірі металлургиялық өндіріс орны. Бұл кәсіпорын сондай –ақ Республиканың өнеркәсіп саласында бағалы металдар, мыс пен қорғасын өндірудің айтарлықтай көлемдерімен белгілі.

«Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ - атом энергетика саласының және металлургиялық өнеркәсіптің, басқа да қызмет облыстарының қажеттіліктеріне арналған уран, бериллий, тантал мен ниобий өнімдерін өндіруші «Қазатомпром» Ұлттық кәсіпорынның құрамына енетін ірі компания.

Қазіргі уақытта Шығыс Қазақстан облысындағы түсті металлургиялық өнеркәсіп кәсіпорындарына 5 ірі кәсіпорын жатады. Атап айтқанда «Қазмырыш» ЖШС, «Өскемен титан-магний комбинаты», «Үлбі металлургия зауыты» АҚ, «Шығыс түсті металл» ЖШС «KAZ Minerals» (бұрынғы - «Қазақмыс» АҚ) филиалдары жалпы Дүниежүзі түсті металлургия өндірісінде өзінің сапалық және сандық көрсеткіштерімен биіктерден көрінуде. Қазіргі уақытта бұл компаниялардың әлемдегі жетекші түсті металл өндіруші кәсіпорын ретінде танылуы, түрлі бәсекелестер арасында жетекші компания болып табылуы осы уақыттағы стратегиялық дамудың түрлі жаңалықтарын өздерінің өндірістерінде толыққанды пайдалану үстінде.

Түсті металлургиямен – аспап, конденсатор және тау-кен өндірісіне құрал-жабдық шығаратын машина жасау кәсіпорны, сонымен бірге күкірт қышқылын, лак, бояу, пластмасса шығаратын химия өнеркәсібі тығыз байланыста жұмыс істейді. Нәтижесінде аудан көлемінде бірнеше өнеркәсіп тораптары мен орталықтары пайда болды. Өскемен, Зырян, Риддер, Шемонаиха тораптары түсті металдар (қорғасын, мырыш, магний және т.б.) шығаруға маманданған []. 27- суретте Шығыс Қазақстан аймағындағы өнеркәсіптік кәсіпорындарының шығаратын негізгі өнімдері көрсетілген.

"ҚАЗМЫРЫШ " ЖШС	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мырыш</li> <li>• Тазартылған қорғасын</li> <li>• Афинажалған алтын мен күміс</li> </ul>
"ҮМЗ" АҚ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Уран</li> <li>• Берилий</li> <li>• Тантал</li> </ul>
«KAZ Minerals» "Шығыс түсті металл "	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мыс</li> <li>• Тазартылған алтын</li> </ul>

Сурет 27-Шығыс Қазақстан аймағындағы өнеркәсіптік кәсіпорандардың негізгі өндіретін өнім түрлері

Ескерту - Дерек көздері негізінде автор құрастырған

Қазіргі таңда уақытта инновациялық бағытты ұстанып, өзінің өндірісіндегі сандық және сапалық жағдайларын көтеріп отырған кәсіпорынның бірі - «Қазмырыш»ЖШС. Бұл өнеркәсіптік кәсіпорын бағалы металдар және қорғасын сияқты ілеспе металл түрлерін көптеп қоса өндіретін интеграцияланған ірі мырыш, мыс өндіруші ірі компаниялардың бірі.

2012-жылы«Қазмырыш»ЖШС–де металлургиялық кешеннің қорғасын зауытын қайта жабдықтау жүргізілді. Мұнда Қазақстанда алғашқы рет мыс концентраттарын технологиялық балқыту үшін «құрамында қорғасыны бар материалдарды агломерациялау» ескі технологиясының орнына – Австралиялық Mountisa Mines компаниясымен өңделген «ISASMELT™» үдерісін іске қосты. Бұл құрылғы үдерісінде отқа төзімді шегені бар тұрақты орнатылған пеш және суға батырылатын бір үрлеуіш қолданылады. Осы үдерістің артықшылығы болып бір қондырғыда бірнеше технологиялық операциялардың бірігуі, ұшқыштық қосындыларды толығымен шығару мүмкіндігі, шикізатты қайта өндегендегі икемдігі, күрделі және пайдалану шығындарын азайта отырып, жоғары үлесті өнімділігі саналады.

Осы үдерістің маңызды көрсеткіштері екіншілік шикізаттың біршама көлемін қайта өңдеуге тарту және Қазақстанға, шет елдерге аралық өнімдерді тасымалдау қажеттілігін барынша азайту болып табылады. Сонымен қатар кәсіпорындағы балқыту үдерісі отынды пайдалану жағынан біршама үнемдірек, технологиялық мүдделерге қолданылатын екіншілік энергия ресурстарын (буды) шығаруға мүмкіндік береді [99].

«Казмырыш» ЖШС-і компаниясының «Жаңа металлургия» атты жаңашыл инновациялық жобасы жүргізілуде. Сол нысандарының бірі – Өскемендегі металлургия кешені. Мұнда жаңа мыс зауытының балқыту цехында өндірістің технологиялық тізбегі, яғни үдерістің басынан бастап дайын өнім алғанға

дейінгі іске қосу-баптау жұмыстарының барлығы толық жүргізіледі [99,100].

Инновациялық зерттеулерді дамытудың жаңа саясатын ұстанып отырған компаниялардың бірі – «Өскемендік титан - магний комбинаты» АҚ. Бұл компания Қазақстан даму банкімен инвестициялық жобаны қаржыландыру және экспорттық операциялар бойынша келісімге қол қойып отыр. «ӨТМК» АҚ әлем бойынша біріктірілген титанды өндіретін және оны индустриалды дамыған елдерге экспортайтын жалғыз кәсіпорын. Жаңа технологиялық жаңалықтарды енгізу және титан өнімдерін тасымалдау нарығын кеңейту мақсатында «ӨТМК» АҚ бірқатар инновациялық жобаларды жүзеге асыруда [99,100].

«Қазақстанда титанды құйма мен қорытпа шығарудың жаңа өндірісі «Өскемен титан-магний комбинаты» АҚ-на шикізат өндіруден бастап титан өнеркәсібіндегі әлемдік көшбасшылармен бәсекеге қабілетті жоғары үстеме құнымен дайын өнім шығаруға дейінгі технологиялық циклдың тік интеграциясын күшейтуге мүмкіндік берді. Комбинаттың шығаратын өнімдері әуе космостық және мұнай-газ өнеркәсібінде, атом энергетикасында, әлемдік экономиканың қорғаныс және медицина саласында кең қолданылады (<http://www.kazzinc.com/>).

«ӨТМК» АҚ жаңа технологиялық бөлістерді құру және титан өнімдерін өткізу нарығын жоспарлы кеңейту мақсатында бірқатар ірі инновациялық жобаларды жүзеге асырады. Ол – әлемдегі ең ірі кеуекті титан, титан құймалары мен қорытпаларын, ванадий бес тотығын өндірушілердің бірі, оның акциялары Қазақстан қор биржасының (KASE) ресми тізімінде тұр. Және де алға тартып отырған ірі жобаларының бірі - титан құймалары мен балқымаларын өндіретін титан балқыту цехының құрылысы еліміздің «30 корпоративті көшбасшы» ұлттық бағдарламасына еніп отыр [<http://uktmp.kz/>].

Бұл жаңа зауыт 16 мың тонна титан құймаларын шығарады, оның ішінде 12 мың тоннасы - титан балқымалары, 4 мың тоннасы коммерциялық мақсаттағы титан. Зауыт 2009 жылдан бастап 2012 жыл аралығында кезең-кезеңімен іске қосылады деп жоспарланған. "Балқыма" жобасын іске асыру комбинатқа титан рудасынан бастап титан құймаларына дейінгі толық технологиялық циклға ие. Қазақстандық титан шикізатының өзіндік минералдық-шикізат базасы бар. Толықтай ықпалдасқан кәсіпорын болуға мүмкіндік береді [100].

Өнеркәсіп өндірісінің құрылымы тау-кен өндіру және металлургия өнеркәсібі, машина жасау, энергетика және шағын көлемдегі тамақ, химиялық, ағаш өңдеу өнеркәсіп салаларымен ұсынылады. Өнеркәсіп дамуының басты бағыттары ретінде түсті металл кен өндіру өнеркәсібі, металлургия және машина жасаудың ілеспелі салалары болып қалады.

Өнеркәсіптің негізгі саласы полиметалл кендерін өндіруге және өңдеуге мамандандырылған тау-кен өндірісі болып табылады. Осы саланың өнімдері түсті металл кен байыту кешені «Қазмырыш» ЖШС-мен өндіріледі, оның құрамына екі кен ошағы және байыту фабрикасы кіреді. Өңдеуде әрекеттегі үш

полиметалл кендерінің кен орындары – Риддер-Сокольный, Шубинский және Тишинский, олардың жиынтық қуаттылығы жылына кеннің 4 млн. тонна шамасын құрайды. Риддер-Сокольный кен орнын өңдеуге «Altyntau Vostok» ЖШС мердігерлік кәсіпорны жұмылдырылды. Өнімнің негізгі түрлері жез, мырыш, алтынды концентраты болып табылады.

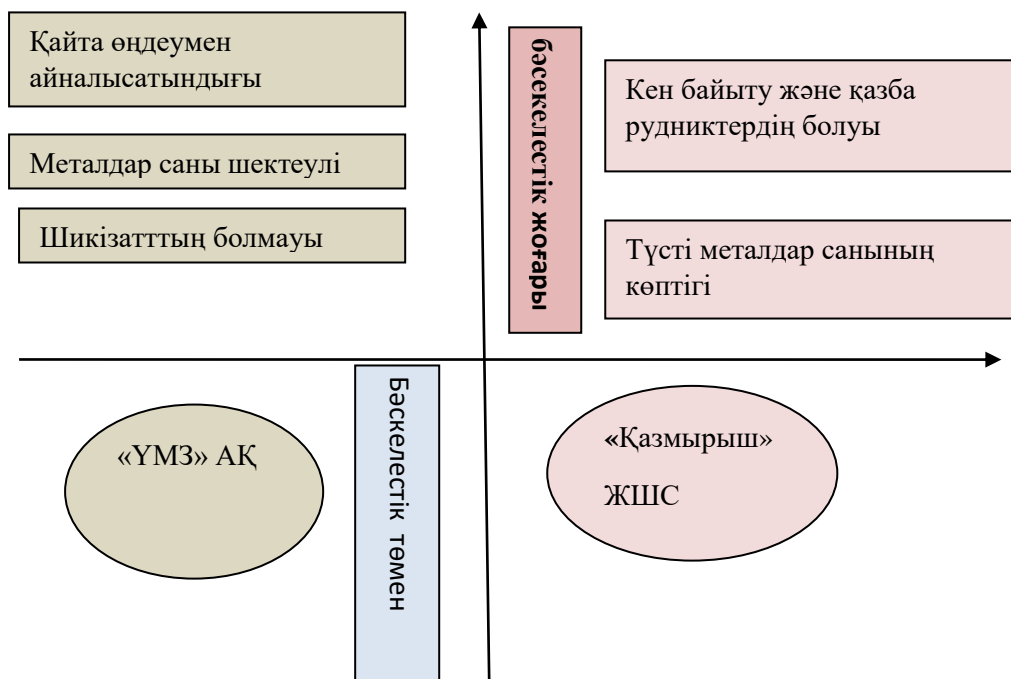
Аймақтағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық қызметіне баға беру мақсатында біз түсті металл өндіретін негізгі екі кәсіпорынның техникалық - экономикалық көрсеткіштерін салыстырдық. Олар Қазмырыш «ҮМЗ» АҚ[99,100].

«Қазмырыш» ЖШС қорғасын мен мырыштың негізгі өндірушілері болып табылатын комбинаттардан тұрады.. Бұл кәсіпорынның 3 жыл бұрын құрамында жылына қуаты 70 мың т кесектелген мыс өндіретін мыс балқыту зауыты іске қосылды. Жобаның құны 270 млн. долларды құрады. Осындай өнімдерді Ресей, Еуропа және Қытай елдеріне экспортталады. Қазақстанның дүниежүзілік мыс нарығында алатын орны ерекше және оны өндіру бойынша әлемдегі елдердің ондығына кіреді [99,100].

Еліміздегі ірі мыс өнеркәсібі «KAZ Minerals» АҚ металл сынықтарын қорытуға мамандалған компаниясы. «Шығыс түсті металл зауыты» ЖШС ұсынылған. «KAZ Minerals» - Қазақстанда қазіргі заман талабына, азшығынды тау - кен өндірісін дамытуға бағытталған ірі мыс өндіруші компания.

Біздің жүргізген зерттеулеріміз барысында металлургия саласы бойынша бір-бірімен бәсекелес кәсіпорындардың мықты және әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіп - қатерлері қарастырылды. Зерттеліп отырған кәсіпорындарға сыртқы факторлардың әсерінің маңыздылығы анықталып, сонымен қатар олардың әсер етуі бағаланды. Факторлардың талданған мағынасын олардың маңыздылығына көбейту жолымен ішкі және сыртқы факторлардың өлшемдік бағасы табылды.

Аймақтағы өнеркәсіптік кәсіпорындарының қазіргі жағдайын анықтау үшін өнеркәсіптік кәсіпорындардың қызметіне SWOT талдау жүргізу арқылы олардың аймақтық нарықтағы бәсекелік картасын құрастырдық. Ол келесі суретте келтірілген.



Сурет 28 – Шығыс Қазақстандағы өнеркәсіптік кәсіпорындарды позициялау картасы

Ескерту–Статистикалық мәліметтер негізінде автор құрастырған

Позициялаудың көрсеткіштерінің нәтижелері бойынша алынған мәліметтер, «Казмырыш» ЖШС мықты және әлсіз жақтарына қатысты бәсекелік артықшылығын бағалау бойынша басқа компаниялармен салыстырғанда анағұрлым жоғары орынды иеленеді.

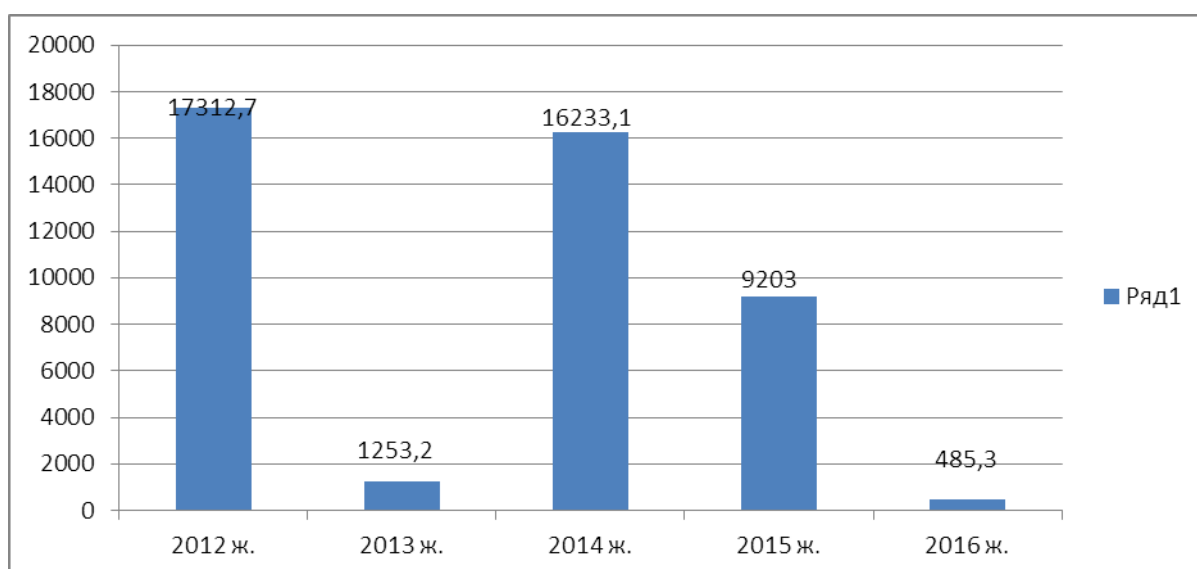
«Казмырыш» ЖШС неғұрлым жақын орналасқан бәсекелесі «ҮМЗ» АҚ кәсіпорыны, ал неғұрлым шалғай орналасқан бәсекелес компания «Шығыс түсті металл» ЖШС «KAZ Minerals» компаниясының филиалы (бұрынғы – «Қазақмыс» АҚ). Өзіндік мықты және әлсіз жақтардың нақты мағыналарына негізделіп және бәсекелестердің мәліметтерін ескеріп, «Казмырыш» ЖШС өз қызметін одан әрі дамыту үшін неғұрлым оңтайлы экономикалық стратегиясын әзірлеп және оны жүзеге асыра аламыз деген қорытынды айтамыз. 13-кестеде өнеркәсіптік кәсіпорынның металл өндіру бойынша өнім көлемінің өзгерісінің қақынын берілген.



Кесте13 – 2012 -2016 жылдар аралығындағы «Қазмырыш» ЖШС-дегі металл кенін өндіру қарқыны

Көрсеткіштер	2012 ж.	2013 ж.	2014 ж.	2015 ж.	2016 ж.	Өзгерістер 2016 жылға, %	
						2012	2015
Металл кенін өндіру өнеркәсібінің тауарлық шығарылымының көлемі, млн. теңге	17312,7	1253,2	16233,1	9203,0	485,3	-2,8	-5,2
Металл кенін өндіру өнеркәсібінің нақты көлем индексі, %	169,2	91,7	11,4	47,8	12,6	-46	-156,4

13-кестеден металл кенін өндіру бойынша 2012-2016 жж. кезеңінде саланың тауарлық шығарылымының қысқаруын көреміз, яғни «Қазмырыш» ЖШС-тың концентраттардың ішкі қайта өңдеу кезеңін Өскемен металлургия алаңының базасына енгізумен түсіндіріледі. Риддер қаласының тау-кен байыту кешенінің өнімдерін тауарлық шығарылымнан өңдеуге қайта бөлу соңғы өнімнің қосылған бағасының өсіру «Қазмырыш» ЖШС компаниясының дамуындағы жағымды ықпал болып табылады. 2013 жылы Риддер-Сокольный кен орнын өңдеуге мердігерлік ұйымдарды жұмылдыру арқылы тау-кен байыту саласының тауарлық шығарылымына «Қазмырыш» ЖШС үшін «Altyntau Vostok» ЖШС техникалық қолдау бойынша қызметтер қосылған. 2014-2015 жж. тау-кен өңдеу саласында тауар шығарылымының көлемінің төмендеуі 01.07.2014 жылдан бастап «Altyntau Vostok» ЖШС РТБК «Қазмырыш» ЖШС құрамына қосумен және тау-кен өңдеу саласындағы тауар шығарылымынан кенді шығару қызметтерін алып тастауға байланысты.



Сурет 29 –Қазмырыш ЖШС - дегі металл кенін өндіру өнеркәсібінің тауарлық шығарылымының көлемі, млн теңге

Ескерту–Статистикалық мәліметтер негізінде автор құрастырған

2020 жылғы кезеңге дейін тау-кен өндірісі өнеркәсібі саласында әрекеттегі үш кен орындарын (Риддер-Сокольный, Шубинский, Тишинский) өңдеу жалғыстырылады. Содан басқа, «Қазмырыш» ЖШС қалақұраушы кәсіпорынның күшімен полиметалл кендерінің барланған 4 кен орындарын – Долинный, Обручевский, Ново-Лениногорский және Чекмарь кен орындарын ашу және өңдеуге қосу саты сайын жоспарланады. Оны біз 14-кестеден көреміз.

Кесте 14 – Аймақтық комбинаттар бойынша металл кенін шығару көрсеткіштері

Кен орнының аталуы	Қордың көлемі, млн. тонна	Өндірудің жылдық көлемі, мың тонна	Өңдеудің жоспарланған кезеңі
Риддер-Сокольный	44,44	2000	22 жыл
Тишинский	17,128	1400	12 жыл
Риддер кен байыту комбинаты	2,714	190	14 жыл
Зырян кен өңдеу комбинаты	7,7	350	22 жыл
Ново-Лениногорский	41	1500	27 жыл

Ескерту - Деректер көзі негізіндн автор құрастырған <http://kazzinc.com/>

Өндіру және байыту үдерісі «Қазмырыш» ЖШС тау-кен байыту кешенінің өндірушілік қуаттылығында жүзеге асырылатын болады, ол жаңа екі кен ошағының құрылысын қажет етеді. Полиметалл кендерін байыту бойынша үдеме қажеттіліктерді қамтамасыз ету үшін байыту фабрикасын саты сайын жаңғырту жүргізілетін болады. Жалпы бағасы 23096 млн. теңге болатын осы жобаны жүзеге асыру «Қазмырыш» ЖШС-тың меншікті қаражаты есебінен 2032 жылғы кезеңге дейін жүрзілетін болады.

Тау-кен өндіру өнеркәсібінің келешекті жобаларын жүзеге асыру металлургия өнеркәсібінің, машина жасаудың, басқа салалардың даму келешегі тау-кен өндіру өнеркәсібінің қажеттілігімен анықталатындықтан, өнеркәсіп әлеуетін жалпы қолдау үшін аса маңызы бар.

Риддер қаласының металлургия өнеркәсібінің салақұраушы кәсіпорындары Риддердің Металлургиялық Кешені «Қазмырыш» ЖШС болып табылады. Кәсіпорын мырыш, кадмий, қорғасын, металл концентраттарын күйдіру әдісін қолдану арқылы мыс тотияйындағы мыс өндірісіне мамандандырылған. Бағалық көріністе тауарлық шығарылымның ауытқуы бар, ол металлға әлемдік баға деңгейінің тұрақсыздығымен түсіндіріледі. Металлургия кешенінің соңғы өнімдері толық мөлшерде алыс шетелге экспорттау жүзеге асырылады.

Металлургия өндірісінің технологияларын қолдау тұрақты деңгейде кәсіпорынның жүйелік жаңғыртуымен қамтамасыз етіледі. Өткен кезеңде Риддердің Металлургиялық Кешені «Қазмырыш» ЖШС құрғақ бөлу әдісімен мырыш кектерінен клинкерлерді қайта өңдеу бойынша аумақтардың құрылысы

және мырыш өнеркәсібін реконструкциялау бойынша жобалар жүзеге асырылды. Мырыш өнеркәсібін реконструкциялау жобасын жүзеге асыру КС-пеші жұмысының өндірушілігін өсіруге мүмкіндік берді, жөндеуге пайдалануға беру шығындарын, экологиялық төлемдерді қысқартты, меншікті булардың өндірісін өсірді. Клинкерді қайта өңдеу бойынша жоба металлдар мен жанармайларды шығару үшін шикізаттарды бір уақытта алу арқылы техногендік жинақтарды қайта өңдеуге бағытталды. Металлургиялық өндірісті жаңғырту шеңберінде қазіргі уақытта технологияны сыннан өткізу сатысында атмосфералық сілтісіздендіру әдісімен металл концентраттарынан пайдалы элементтерді кешенді шығарудың инновациялық технологияларын қолдану арқылы «Гидрополимет» металлургиялық цехтың құрылысының жобасы тұр.

Риддердің металлургиялық кешеніне техногендік жинақтарды қайта өңдеуді қоса алғанда, шикізаттың төменгі сұрыптан металлдарды шығаруды жүзеге асыруға мүмкіндік береді. «Гидрополимет» жобасын іске қосқанда 60 млн. шаршы метрден жоғары жинақтары бар Таловка қалдықтарды сақтайтын орынның үйінділерін қайта өңдеуге мүмкіндік пайда болады. Пайдалы элементтерді шығарудан тікелей экономикалық тиімділіктен басқа осы объекті пайдаға асыру өңірдің экологиялық жағдайын жақсартады. Объекті толықтай қайта өңдеу 2034 жылға дейін мүмкін. Шикізат базасының қолда барында металлургиялық саланы дамуының ұзақ мерзімдік келешегі бар. Осы өндірістің қауіп-қатер факторы оның бағаның әлемдік конъюнктурасына және металлға сұранысына тәуелділігі болып табылады. Риддер қаласының машина жасау саласы «Қазмырыш» ЖШС еншісіндегі («Қазмырышмаш» ЖШС, «Қазмырышремсервис» ЖШС) кәсіпорындардың қатарымен ұсынылған және қала құраушы кәсіпорындардың шағын және орта бизнес субъектілеріне тапсырыстарына бағдарланған.

Шығыс Қазақстанның өнеркәсіптік өнім көлемінің өндірісі 2007-2016 жж. төмендегі кестеде көрсетілген. Осы жылдар аралығында бұл аймақтағы өнеркәсіптік өнімдер көлемінің динамикасы (2007 жылы 186725 млн. тг, басталып, 2016 жылы 943 229 млн. теңгеге дейін) 15 кестеде.

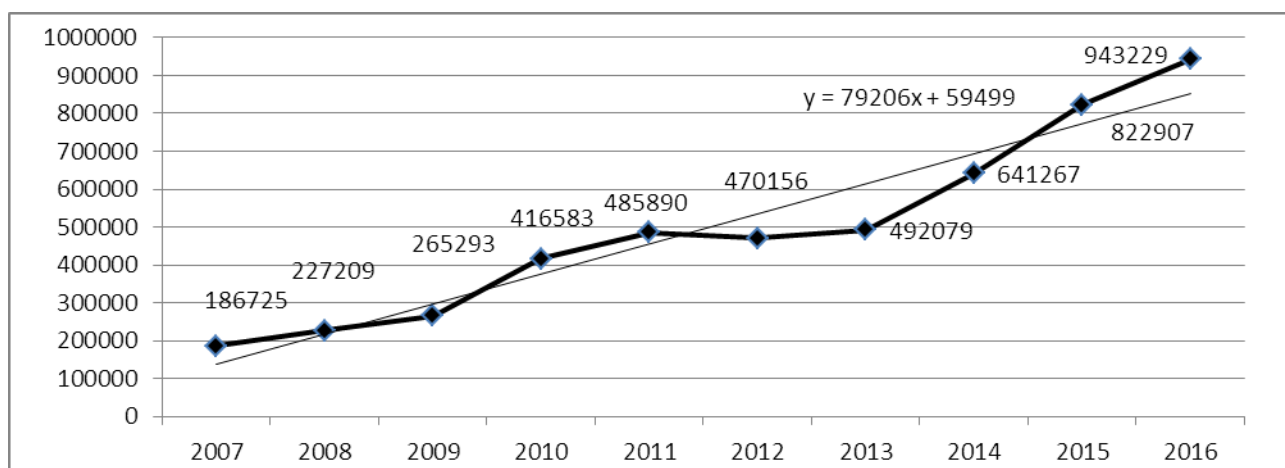
Кесте 15 - 2007-2016 жылдар\* кезеңіндегі Шығыс Қазақстан аймағы бойынша өнеркәсіптік өнім көлемі, млн.тг

Өнім түрі	2007 жыл	2008 жыл	2009 жыл	2010 жыл	2011 жыл	2012 жыл	2013 жыл	2014 жыл	2015 жыл	2016 жыл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Өнеркәсіптік өнімнің көлемі, млн. теңге	186725	227209	265293	416583	485890	470156	492079	641267	822907	943229
Тау-кен өндіру өнеркәсібі, млн. теңге	30782	35084	42886	76630	83594	85918	92016	115945	114542	82004

15 – кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Қайта өндіру өнеркәсібі, млн. теңге	129734	164206	195024	309543	364777	335104	349722	463239	633466	791760
Өнеркәсіп өнімінің өткен жылмен салыстырғандағы физикалық көлемінің индексі, %	102,3	120,1	86,6	105,9	107,0	103,6	93,6	107,3	110,4	118,4
Ескерту - Статитиканың материалдары бойынша автор құрған және жалпы қорытқан [132]										

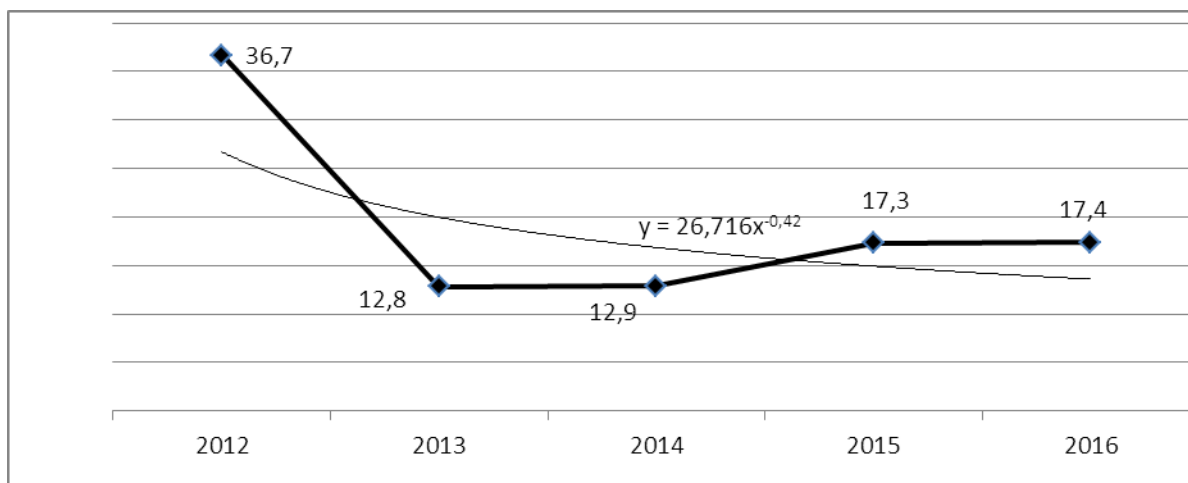
2012-2016 ж. кезеңіне экономикалық қызмет түрлері бойынша өнеркәсіп өндірісінің үлесінде қайта өндіру өнеркәсібі үлкенірек саналады (71,1-77%), ал қайта өндіру құрылымында - металлургиялық өндіріс - 48,0% және машина жасау өнімі - 24 649,6 млрд.теңге [9, 210-212б].



Сурет 29 - 2007-2016 жылдарға Шығыс Қазақстанның өнеркәсіптік өнімдері көлемінің динамикасы, млн. теңге \*

\*112] статистика материалдары бойынша автор құрған және жалпы қорытқан

Алайда, өнеркәсіпте жағымсыз тенденциялар байқалады, әсіресе, Шығыс Қазақстан өнеркәсіп өндірісінің рентабельділігінің түсуі ( 2012ж. 36,7% бастап 2015 ж.17,4% дейін), 28суреттеберілген.



Сурет 29 - 2012-2016жылдарға Шығыс Қазақстан аймағы бойынша өнеркәсіп өнім өндірісінің рентабельділігінің динамикасы,%

\*112.]статистика материалдары бойынша автор құрған және жалпы қорытқан

Бүгінгі өнеркәсіптік кәсіпорын қызметі дамуының тұрақсыз ортасы кәсіпорын рентабельділігінің төмендеуіне, инновацияның жетіспеушілігіне, салалар инвестициялары, нарықтағы ұсыныс пен сұраныстың айнымалы тенденцияларына байланысты болып отыр.

Осыған орай, металлургияда «Өскемен ТМК», «Үлбі металлургиялық зауыты», «Шығыс түсті металл» ЖШС және «Қазмырыш» ЖШС жұмыс істейді, олар салалық тауар өнімінің 70% өндіреді және өндірістің жылдық көлемі: қорғасын - 100 мың тонна мөлшерінде, мырыш - 280 000 тонна, алтын - 7-8 тонна, күміс- 200 тонна, сондай-ақ аздаған сирек металдар[5].

«Қазмырыш» ЖШС қызметін талдау жабдықтардың физикалық және моральдық тозудың негативті тенденцияларын, сондай-ақ дебиторлық қарыздың айқын деңгейін көрсетеді. Кәсіпорынның жоғары табысқа бағыт алуы жағдайындағы ресурстардың тез сарқылуы, тау-кен металлургиялық кешеніне қаражаттың жеткіліксіз бөлінуі Шығыс Қазақстан түсті металлургиясының дамуының проблемалары болып табылады, яғни бұл жағдай шетел кәсіпорындарынан артта қалуына, аумақтағы экологиялық жағдайдың төмендеуіне және экологиялық проблемалардың шешілуіне бюджет қаражаттарының жетіспеушілігіне, өндірістің жоғары технологиялық деңгейін реттеу проблемаларына әкеліп соқтырады.

Сәйкестігінше, металлургиялық кәсіпорындардың экономикалық стратегиясының басымдылық мәселелері ретінде мыналарды атауға болады:кәсіпорынның негізгі қорларын жанғырту, энергия үнемдеуші технологиялар енгізу, тауарлардың сапасы мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру. Сондықтан аталмыш кәсіпорындардың экономикалық стратегиясына сыртқы ортаның тұрақсыз факторларының әсері анық. Сол себепті экономикалық стратегияны қалыптастыру нарықта бәскелестік күрес позициясын ұстауға

мүмкіндік береді. 16-кестеде өнеркәсіптік кәсіпорынның жүзеге асырылған жобаларына кеткен шығындар мөлшерінің әр бөлімше бойынша анықталған.

Кесте 16 – «Қазмырыш» ЖШС-ның жүзеге асырылған жобалары

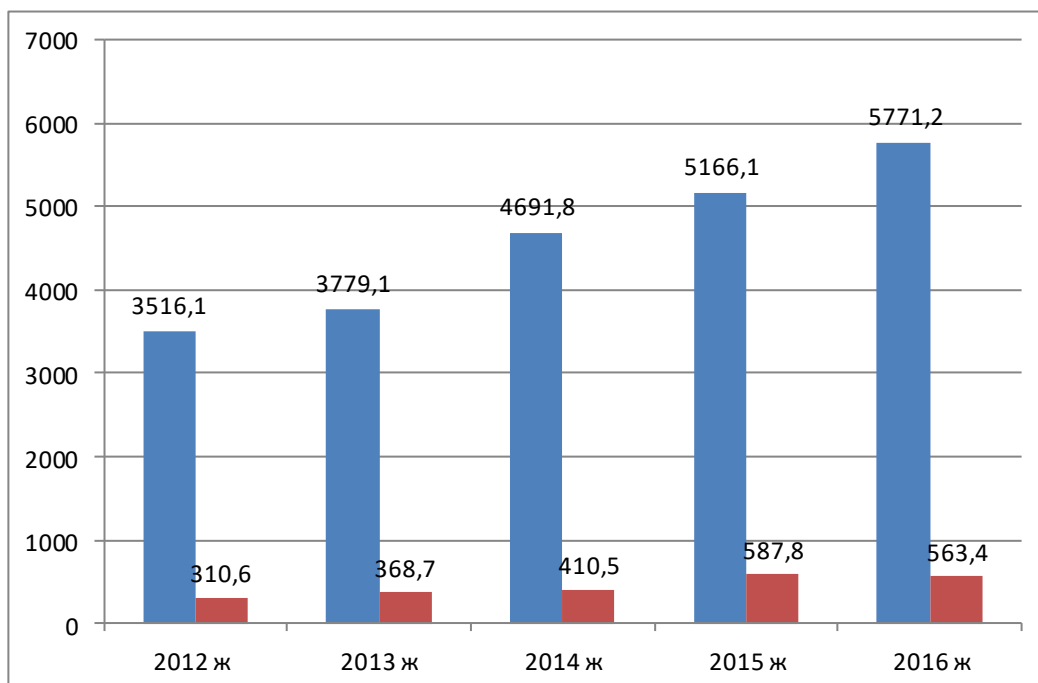
Жобаның атауы	Жүзеге асыру кезеңі	Жалпы құны, млн. теңге	Жүзеге асырудың басынан игерілді, млн. теңге
«Қазмырышмаш» ЖШС техникалық қайта жарактандыру	2007-2010 жылдары	5892,8	5892,8
«Қазмырышмаш» ЖШС Реинжинеринг	2011-2017 жылдары	2028	2028

2012- 2016 жылдары кәсіпорынды жаңғыртудың екінші сатысы – мыс балқыту технологиялық үдерістерін автоматтандыру аяқталады, өндірілетін өнімдердің сапасын жоғарылату оның нәтижесі болады. Шығыс Қазақстан аймағындағы «АЗИЯ АВТО» тапсырыш беруші компаниясы ретінде «Қазмырыш» ЖШС кәсіпорнының дамуы үшін зор мүмкіншіліктері бар, яғни бас компанияның тапсырыстарына мамандандырыла отырып, «Қазмырышмаш» ЖШС нарықты ұлғайтудың және өзінің дербестігін жоғарылатудың шынайы келешегі бар. Бұл аймақтағы түсті металлургиялық кәсіпорыны арзан электр энергиясы базасын дамытуда. Ең ірі электр станцияларына Шүлбі, Бұқтырма және Өскемен СЭС-і. Энергетика, сумен жабдықтау және суды бұру кәсіпорынның қызметінде бірнеше жыл қатарында елеулі өзгерістер болған жоқ. Осы сектордың кәсіпорындары «Риддер ТЭЦ» ЖШС, «ЛК ГЭС» ЖШС, «Л-ТВК» ЖШС, «Водоканал» МКК табиғи монополияның субъектілері болып табылып, Риддер қаласының тұтынушыларына қызмет көрсетеді.

Кесте 17 – Энергетика саласы мен сумен жабдықтаудың 2012-2016 ж.ж. аралығындағы өндіріс көлемінің серпіні

Көрсеткіштер	2012 жыл	2013 жыл	2014 жыл	2015 жыл	2016 жыл.
Энергетика саласының тауарлық шығарылымының көлемі, млн. теңге	3516,1	3779,1	4691,8	5166,1	5771,2
Энергетика саласының нақты көлем индексі, %	106,4	96,3	102,8	87,0	90,1
Сумен жабдықтау және су бұру саласының тауарлық шығарылымының көлемі, млн. теңге	310,6	368,7	410,5	587,8	563,4
Сумен жабдықтау және су бұру саласының нақты көлем индексі, %	139,0	112,7	94,7	128,7	84,2
Ескерту – Статистикалық мәліметтер негізінде автор құрастырған					

17 - кесте мәліметтері бойынша «Қазмырыш» ЖШС жалпы энергетика саласының тауарлық шығарылымының көлемі 2015 жылы 2014 жылмен салыстырғанда 605,1 млн теңгеге артқан, сондай ақ сумен жабдықтау және су бұру саласының тауарлық шығарылымының көлемі 252,8 млн. теңгеге артқан.



Сурет 30—Энергетика және сумен жабдықтау және су бұру кәсіпорындарының тауарлық шығарылымының көлемі

Ескерту -Автор құрастырған

Осы сектордың кәсіпорындарының өндірісті жаңғыртудағы жыл сайынғы инвестициялары бекітілген тарифтік сметалар шегінде жүзеге асырылады.

Өнеркәсіптің қалған салаларының үлесіне (тамақ, жеңіл, орман өңдеу, баспа ісі және басқалар) өндірілген өнеркәсіптік өнімдердің 12,2% келеді. Осы салалардың кәсіпорындары азын-аулақ және ішкі нарыққа бағдарланған. Өндірістік қуаттылықты, шикізатпен қамтамасыз етілгендігін және өнімдердің сұранысын есепке алғанда, өңір үшін келешекті бағыт орман өңдеу өндірісін дамыту, ағаштарды қайта өңдеудің қазіргі технологияларын игеру және соңғы өнімдердің түрлерін ұлғайту болып табылады.

Кесте 18 – Түсті металдар өндіріс көлемінің серпіні

Металдар атауы	2012	2013	2014	2015	2016
Металдық мырыш, тн	301,265	300,425	304,499	304,5	305,478
тазартылған қорғасын, т	82,536	90,579	126,48	119,805	148,749
тауарлы мыс, т	52,649	62,368	58,187	62,236	68,212
өз кен базасынан өндірілетін алтын, тр.унция	473,87	579,144	505,69	520,364	521,483
өз кен базасынан өндірілетін күміс, тр.унция	4776642	5250921	4273655	3365712	4798163
Ескерту— Кәсіпорынның мәліметтер негізінде автор құрастырған					

Риддер металлургия кешені: мырышты стандартты гидрометаллургиялық тәсілмен өндіреді, қайнатылған қабат пештерінде күйдіріндіні кезегімен қолдана отыра, ерітінділерді гидролиттік және цементациялық тазартумен қоса электролиздерді пайдаланылған электролитпен екі сатылы сілтсіздендіру. Негізгі айырмашылығы мырыш сүзінділерінің тек қана вельпештерде қайта өңделетіндігінде, ал Өскеменде сүзінділердің бір бөлігі қорғасын өндірісінде қайта өңделеді. Завод жылына 110'000 тонна ең жоғарғы маркалы металл мырыш пен мырыш-алюминий қорытпасын шығарады

Тишин кеніші: Тишин кеніші Риддер қаласынан оңтүстікке қарай 15 км қашықтықта орналасқан, оның аумағынан Өскемен – Риддер автотрассасы өтеді. Кеніш құрамында орта есеппен 4,6% мырыш және құрамында барлығы 1% мыс және қорғасын бар 1.4 млн. т полиметалл кендерін өндіретін жерасты өндірісі болып табылады. Өндіру өздігінен жүретін жабдықтар арқылы, көбінесе камералық қазымдау және толтырмалау тәсілімен жүргізіледі. Ауыр суспензияда байыту цехы жер бетінде орналасқан, ол 20%-ға дейін бос жынысты шығарып тастайды. Кен одан әрі теміржолмен Риддер кен байыту фабрикасына тасымалданады. Риддер байыту фабрикасы: Риддер кен байыту кешені Тишин және Риддер-Сокольный кеніштерінің барлық кендері, қайта өңдеуге енгізілген ескі қалдық қоймасының құрамында алтын бар қалдықтары, сонымен қатар жақын орналасқан Шубинский кенішінің кені Риддер кен байыту фабрикасының жекелеген секцияларында қайта өңделеді. Қайта өңдеуге түскен кендердің алуан түрлеріне (құрамында мырыш, қорғасын және мыс бар сульфидті кеннен кварцті алтын мен құрамында алтын бар қалдықтарға дейін) байланысты байыту фабрикасында бірнеше технологиялық тәсімдер қолданылады. Мырыш концентраттары Риддер металлургия кешеніне жеткізіліп тұрады, қорғасын мен алтын концентраттары қорғасын заводына, ал мыс концентраты – Өскемен металлургия кешенінің мыс заводына қайта өңдеуге жөнелтіледі. Қалдықтар гидравликалық тәсілмен қаладан 4 км қашықтыққа Талов қалдықтар қоймасына айдалады, оның суы технологиялық үдеріске қайтарылады.

Риддер-Сокольный кеніші: Риддер-Сокольный алтын кеніші Риддер қаласының шетінде, орталықтан шамамен 3 км қашықтықта орналасқан, ол тікелей байыту фабрикасының аумағымен жанасып тұр. Кеніште жылына 2,3 млн. т құрамында орта есеппен алтын мен 3,50 т/ж деңгейдегі шартты алтын бар кен өндіріледі. Риддер-сокольный кендері қайта өңделген соң алынатын негізгі өнім – мырыш және мыс концентраттары жолай өндірісінің аздаған үлесі бар гравитациялық және флотациялық құрамында алтын бар концентраттар. Шамамен 70% кен жанас жынысты құлату этажасты (және жартылай - этаж) жүйелерімен, 30% кен – толтырымдаумен қоса камералық жүйемен өндіріледі. Мынадай жылжымалы технологиялық жабдықтар қолданылады: ысырмалы шығырлар, перфораторлар, бұрғылау білдектері.

Шубинск кеніші: Жылына құрамында орта есеппен 0.23 г/т алтын, 12,6 г/т күміс, 1,33% мыс, 0.33% қорғасын және 2,03% мырыш бар 190'000 т кен



өндіретін шағын жерасты өндірісі. Кеніш Риддер кен байыту кешенінің байыту фабрикасынан 15 км қашықтықта орналасқан. Өндіру толтырымдаумен қоса этажасты-камералық жүйені қолдана отыра жүргізіледі, негізгі технологиялық жабдық – ысырмалы шығырлар, қол перфораторлары және бұрғылау білдектері. Кеніште өздігінен жүретін жабдықтың көмегімен кеннің 80%-ы өндіріледі, 20%-ы қол жабдығының көмегімен өндіріледі.

«Қазмырыш-Шахтострой» ЖШС : Қазіргі заманғы шахта салу кәсіпорыны. кен-күрделі құрылыс, геологиялық барлау, кен-дайындау, монтаждау және электржөндеу жұмыстарының барлық спектрін қамти отыра, кенді кенорындарының жерасты және жер үстіндегі нысандары құрылысын салуды жүзеге асырады. Бұдан басқа, Қазмырыш-Шахтострой ағаштан өңделіп жасалған кең өнімдер номенклатурасын, бетондар мен ерітінділердің әртүрлі маркаларын шығарады. Қазмырыш-Шахтострой бөлімшелері Риддер және Зырян қалаларында орналасқан.

«Қазмырышмаш» бөлімшесі көп функциялы ірі кәсіпорын, ол өнеркәсіптік өнімнің көптеген номенклатурасын шығарады: кен өндіру, байыту және металлургия кәсіпорындарының жабдықтарына арналған қарапайым қосалқы бөлшектерден бастап кең көлемді және күрделі механизмдер мен агрегаттарға дейін, кенқұдықтардың марганецті болаттан жасалған шегенінен флотация машиналарына дейін, шарлы немесе өзекті диірмендер, конус ұсатқыштар, қыш сүзгілер мен ультрамайдалап ұнтақтауыш диірмендер шығарады. Бұдан басқа «Қазмырышмаш» кен өндіру жабдықтарын күрделі жөндеуден өткізеді. Осы бөлімшенің басты міндеті – басқа тапсырыс берушілерді тарта отыра «Қазмырышты» машиналардың тетіктерімен және түзілімдерімен қамтамасыз етіп тұру.

Зырян кен байыту кешені: Зырян қаласының шығыс жағындағы шетінде орналасқан Зырян кен байыту фабрикасы ең алдымен Малеев кен орнының полиметалл және мысты-мырышты кенін, сонымен қатар Александровский кен орнының Грехов кен аймағының кенін қайта өңдейді. Байыту фабрикасының құрамына ауыр суспензиядағы кенді ұсату және байыту учаскесі, ұнтақтау және флотация, қоюлату және сүзгілеу учаскесі, әк заводы бар реагент учаскесі, қалдықтар шаруашылығы, тәжірибелік учаскесі, мыс купоросын өндіру учаскесі кіреді. ЗКБК БФ-нда кендерді қайта өңдеу мына тәсілмен жүргізіледі: алдын ала ауыр суспензияда байыту арқылы кенді үш сатымен ұсату (кенді көп мөлшерде өндіру кезінде болатын құнарсыздануға қажетті бос жыныс бөлу үшін), пайдалы минералдарды кезеңаралық флотациялау, концентраттарды қоюлату мен сүзгілеу арқылы екі сатылы ұнтақтау тәсімі. Басқа минералдармен байланысы жоқ алтын № 1-2 алтын іздестіру секцияларына орнатылған гравитациялық столдар мен ортадан айналғыш концентраторлардың көмегімен алынады. Байыту қалдықтары гидравликалық тәсілмен қаладан 5 км қашықтықта орналасқан қалдық қоймасына айдалады.

Малеев кеніші: Қазмырыштің ірі жерасты кеніші болып табылатын, әу бастағы өнімділігі жылына 1.5 млн. т болған Малеев кеніші 2009 жылғы

маусымда пайдалануға берілді. Кеніш 2015 жылдың соңына қарай жылына 2.25 млн. тонна өнімділікке дейін ұлғайтылды. Кендегі металдардың орташа құрамы мынандай: Zn – 5,96%, Си 1,79%, РЬ - 1.13%, Аи - 0.56 ж/т, Ад – 69,94 ж/т. Кеніш толтырылатын қабатасты-камералық жүйесін пайдалана отырып, өздігінен жүретін кен өндіру жабдықтарын қолдана жұмыс істейді.

Кеніште Қазмырыштің мырыш және мыс концентраттарының үлкен бөлігі өндіріледі, соған қарамастан олардың алғашқысы Өскемен мырыш заводын шикізатпен толық қамтамасыз етеді, ал екіншісі компанияның жалпы өндірілетін мыс концентраттарының 85%-ын құрайды. Жабдықтарға техникалық күтім көрсету жерастындағы жөндеу пункттерінде, толтырғыш қоспаларын дайындау жер үстіндегі толтыру кешенінде дайындалады. Басқа кеніштердегі сияқты бұл өнеркәсіп алаңшасында да кенішті жылытылған ауамен қамтамасыз етіп тұратын қазандық орналасқан. Малеев кеніші Зырян қаласынан шығысқа қарай 18 км қашықтықта орналасқан және қаламен технологиялық трасса арқылы байланысады (оның бір бөлігі - бетондалған, бір бөлігі – тапталған қиыршықтас), кен тасымалдау үлкен жүккөтергіш автомобильдермен атқарылады.

Бұқтырма гидроэнергетика кешені: Бұқтырма гидроэлектростанциясы Ертіс өзенінде, Серебрянск қаласынан ағыны бойынша жоғары қарай 5 км қашықтықта орналасқан. Электрстанцияда әр қайсысы 75 мВт 9 агрегат орнатылған, қосынды қуаты 675 мВт. Қазмырыш құрамына ұзақ мерзімді концессия шарттарында кіретін электрстанция Қазақстан ұлттық энергетика жүйесіне бірікті және энергия берілісін реттеп тұратын шарықтау шегіне жеткен электрстанция болып табылады. Станция жылына 2.4 млрд кВт/сағ. электр энергиясын өндіріп, компания қажеттілігін 100% қамтамасыз етіп тұрады.

Шығыс Қазақстан облысының түсті металлургия өнеркәсібінің тенденцияларын талдай келе, келесіні атап өтеміз: қорғасын – мырыш кенін өндіруаймақта басымырақ , яғни 2015 жылы 5960,8 мың теңгені құрды, –мыс концентраты – 746,2 мың теңгені, мырыш кені – 332,1 мың тг. Ал облыстағы қорғасын-мырыш өндірісі жалпы республикалық өндірістің 81,8%[99,100] құрайды.

Біздің зерттеулерімізге сәйкес, Шығыс Қазақстан аймағындағы өнеркәсіп саласының бойынша келесі қорытынды жасадық:

1. Өнеркәсіптік кәсіпорындардың ішінде «Қазмырыш» ЖШС металл өндірісін басқару жүйесін автоматтандыруды, яғни «Малеевск» кен байыту шахтасында компьютерлендіру іс-әрекеттерін басқаруды жүзеге асырды

2. Өнеркәсіп саласындағы кәсіпорындардың машина құрастыру, электр энергиясын өндірудегі үлесі жылдан жылға өсіп келеді.

3. Облыс бойынша 2015 жылмен салыстырғанда өнеркәсіптік өндірістің жалпы көлемінің индексі 125 % құрады. Соның ішінде түсті металдар өндірудің көлемі 32,7 % өсті және табиғи газ өндіру 23,1 % артты.

### **2.3 Өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясына баға беру**

Қазіргі жаһандық экономикалық дағдарыстың заманында өнеркәсіптік кәсіпорындарды тиімді басқарудың маңызды құралдарының бірі олардың экономикалық стратегиясының бағытын дұрыс қалыптастыру болып саналады. Әрине әр кәсіпорын өзінің бәсекелік артықшылықтарын ескере отырып, болашақта экономикалық тұрақтылықты сақтайтын стратегияны құруға тырысады.

Экономикалық стратегияны қалыптастыру үрдісіндегі негізгі мақсат - өнеркәсіптік кәсіпорындардың шарушылық қызметімен тікелей байланыста болатын және сол ортаға тәуелді сыртқы ортаның тұрақсыз факторларының жиынтығы әсерін талдауға бағытталады. Сыртқы ортаның әрбір элементі металлургия өнеркәсібі кәсіпорындарының экономикалық стратегиясын әзірлеу және оны жүзеге асыруға әсерін тигізеді.

Шығыс Қазақстан аймағындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың республиканың экономикасын дамытуда алатын орны ерекше. Айта кететін болсақ, «ҮМЗ» АҚ еліміздің атом энергетикасы, электронды металлургиялық өнеркәсіппен қатар басқа да негізгі қажеттіліктерін қамтамасыз ететін уран, тантал және бериллий, ниобий өнімдерін өндіруші, ірі ұлттық «Қазатомпром» ҰК құрамына кіретін өнеркәсіптік кәсіпорын.

Ал «Қазмырыш» ЖШС әлемде өте сирек кездесетін түсті металдар өндірісін қамтамасыз ететін өнеркәсіптік корпорация. Бұл өнеркәсіптік кәсіпорынның түсті металдарды өткізу желісін дамыту бойынша ТМД елдерінде ғана емес, сонымен қатар Балтық жағалауы елдерінде, Шығыс және орталық Еуропада (Чехия, Болгария, Румыния) мемлекеттерінде тұтынушылар бар. Негізгі тұтынушыларының ішінде швецариялық «Glencoe corporation» компаниясы болып табылады.

Қазақстандағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастырудағы негізгі қағидаттары:

1. Қазақстан Республикасының заңнамасын, қолданылатын халықаралық келісімдерді, мемлекеттік, салалық және экология мен еңбек қауіпсіздігінің корпоративті нормативтік талаптарын орындау;
2. Менеджмент жүйесін нәтижелі қызметпен қамтамасыз ету;
3. Тұтынушыларымыздың қанағаттанушылығын жоғарылату;
4. Нарықтың стратегиялық сегменттерінде үлесін көбейту;
5. Өндірістік шығындарды азайту, ресурстарды үнемді пайдалану;
6. Өндірістік қызметтің қалдықтарын азайту;
7. Шешімдер қабылдауда аталған саясатты басшылыққа алу және оны іс жүзіне асыруға талап етілетін қажетті ресурстарды ұсыну;
8. Өндірістік жарақаттану және кәсіби аурулардың алдын алу, қоршаған ортаны ластауды төмендету бойынша нәтижелі профилактикалық жұмыстарды ұйымдастыру және оның көрсеткіштерін жақсарту [93,94].



Сурет 31- Өнеркәсіптік кәсіпорынның қолданыстағы экономикалық стратегиясының негізгі бағыттары

Ескерту -Кәсіпорынның берілгендері негізінде автор әзірлеген[100]

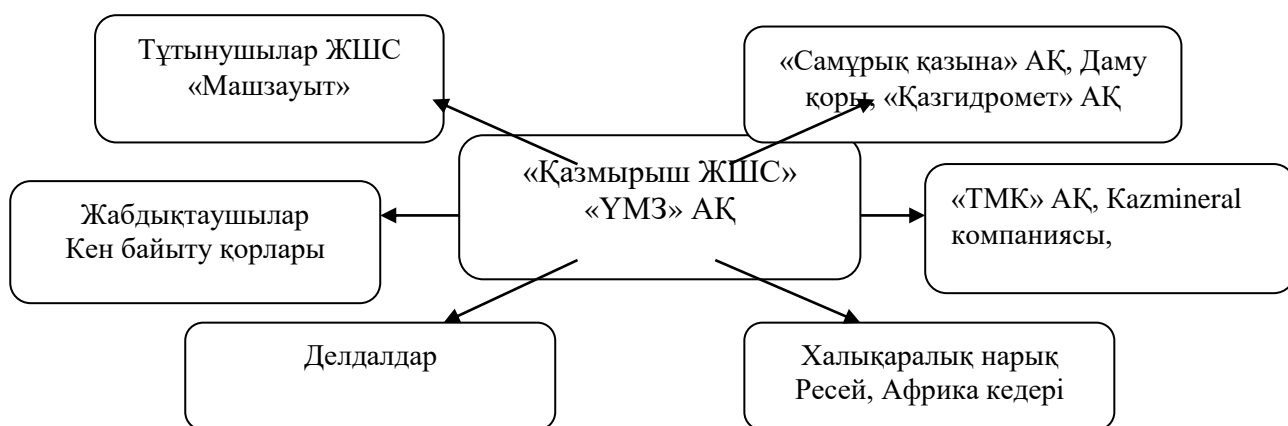
Қазіргі жағдайда қарастырылып отырған зерттеу объектілерінің, қалыптасқан экономикалық стратегиясының негізгі бағыттары келесілерді қамтиды:

- Қоршаған ортаға және адам денсаулығына зиян келтірмеу, тәуекелдің ең төменгі деңгейінде табиғат ресурстарын ұтымды пайдалану арқылы қоғамның дамуына үлес қосу;
- Акционерлерге, қызметкерлерге, серіктестіктерге тұрақты құндылықтарды жасау;
- Ұқсас өнім өндіретін компаниялармен салыстырғанда стратегиялық маңызы бар экономикалық көрсеткіштердің орташа мөлшерінен төмендетпеу;

– EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) көрсеткішін қамтамасыз ету, яғни несие пайыздарын, салықтар мен амортизациялық аударымдарын шегергенге дейінгі пайда деңгейі;

– ROCE көрсеткішін жоғарылатуғ яғни кәсіпорын капиталының рентабельділік деңгейі;

Өзгермелі орта жағдайында металлургиялық кәсіпорындарының сыртқы ортаның факторларын таңдау кейде белгілі бір талаптарды қажет етеді, мұндай бағыттарды шамадан тыс қолдануға болмайды. Себебі кәсіпорынның ресурстары шектеулі және ұйымның факторлар туралы ақпараттарды таңдау еркіндігі де шектеулі. Мысалы, тапсырыс берушіні таңдау кезінде металлургиялық кәсіпорындарының мамандандырылуына, өндірістің жіктелуіне т.б. себептерге байланысты шектелген. Сондай-ақ жабдықтаушыларды, делдалдарды таңдауда осындай жағдайлармен шектелгендігін көреміз. 31 суретте өнеркәсіптік кәсіпорындардың сыртқы ортасының негізгі элементтері келтірілген.



Сурет 32— Өнеркәсіптік кәсіпорындардың сыртқы ортасының негізгі элементтері

Ескерту -Әдебиеттер көзі негізінде автормен құрастырылған[115,117]

Факторлары өзгермелі орта жағдайында металлургиялық кәсіпорындарының сыртқы ортасының факторларын таңдау мен анықтау белгілі бір күштерді қажет етеді. Себебі кәсіпорынның ресурстары шектеулі және ұйымның факторлар туралы ақпараттарды таңдау көздері санаулы. Мысалы, тапсырыс берушіні таңдау кезінде металлургиялық кәсіпорындарының мамандандырылуына, өндірістің жіктелуіне т.б. себептерге байланысты шектеулер бар. Сондай-ақ жабдықтаушыларды, делдалдарды таңдауда осындай жағдайлармен шектелген.

Сыртқы ортаның стратегиялық маңызы бар факторлар өзгерісі кәсіпорын қызметінің барлық жақтарын қамтиды. Сол себепті, біз мұндай факторларды анықтап, олардың әсер ету дәрежесін біліуіміз қажет.

Жүргізілген зерттеулердің нәтижесіне келетін болсақ, эуономикалық

стратегияны әзірлеудегі бағыттылықты таңдау дегеніміз - кәсіпорынды басқаруда оның мүмкіндіктері мен болатын қатерлерін, әлсіздіктері мен күшті жақтарын есепке ала отырып, аймақтық, мемлекеттік, халықаралық нарықтар деңгейінде бәсекелестік қабілеттілікті сақтау, сонымен қатар өңдеуші базаларды кеңейту болып табылады. Мұндай стратегияны бағыттылығын қалыптастыру кезеңінде басшы ұйымның жағдайын дамытуды жазбаша, жоспар түрінде рәсімдеп алуы қажет 19 кесте.

Кесте 19 – Шығыс Қазақстан облысы өнеркәсіптік кәсіпорнының экономикалық стратегиясына әсер ететін факторларды топтау

Өнеркәсіптік кәсіпорынның экономикалық стратегиясына әсер ететін жалпы факторлар	Өнеркәсіптік кәсіпорынның әсер ететін экономикалық стратегиясына әсер ететін маңызды факторлар
<b>Сыртқы факторлар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Макроэко деңгедегі факторлар;</li> <li>- Техника технологиялық;</li> <li>- Нарықтық сыйымдылық;</li> <li>- Энергия ресурстарының бағаларының тепе теңсіздігі;</li> <li>- Өндірілетін өнім сапасы;</li> <li>- Металлургиялық өнеркәсіптің және ішкі нарықтың дамуы қарқыны;</li> <li>- Қаржы институттары</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Әлемдегі саяси және экономикалық жағдайлар ;</li> <li>- халықаралық нарықтағы бәсекелестік деңгейі;</li> <li>- сланың дамуына ықпал ететін стратегиялық маңызды мемлекеттік бағдарламалардың сипаты;</li> <li>- ұлттық валюта деңгейінің өзгерісі.</li> </ul>
<b>Ішкі факторлар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Негізгі құрал-жабдықтардың сапасы;</li> <li>- Құралдардың технологияның мазмұны;</li> <li>- Өндірістік менеджмент;</li> <li>- Ұйымдастырушылық құрылым;</li> <li>- Персоналдың уәждерін ескеру, ынталандыруды нығайту;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Өткізе нарығының өзгеру темпіне өндірістік үдерістің икемді әсер ете алуы;</li> <li>- Заманауи технологиялық бөліністерді өндірісте қолдану;</li> <li>- Кәсіпорындағы ҒЗТЖ дамуы;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кәсіпорындағы маркетингтік қызметті ұйымдастыру;</li> <li>- Өнім ассортиментінің кеңдігі;</li> <li>- Өнімнің бағасы;</li> <li>- Қаржылық ресурстары, кадрлардың кәсіби біліктілік деңгейі;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инвестицияны тартуды ынталандыру мүмкіндігі;</li> <li>- Бизнес алдындағы әлеуметтік жауапкершілік; мүдделі топтар (стейкхолдерлер) қызығушылығы</li> </ul>
Ескерту – Автормен әзірленген	

Шығыс Қазақстан аймағындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыру мен оны жүзеге асырудағы негізгі басымдықтары келесідей деп білеміз:

– Мемлекеттік деңгейдегі стратегиялық бағдарламаларды жүзеге асыру аясында өнеркәсіптік ЖІӨ үлесін арттыру;

- Қазақстан Республикасының қолданыстағы құқықтық нормативтік заңнамасына сәйкес өндірістік қызметті жүзеге асыру;
- Менеджмент жүйесін жетілдіру үрдісінде барлық қызметкерлердің уәждерін ескеру, сапа стандарттарын, экология, еңбек қауіпсіздігімен қамтамасыз ету саласында кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізуде әр қызметкердің қатыстыру деңгейінің үлесін арттыру;
- Кәсіби өндірістік жарақаттанудың, аурулардың, апаттық жағдайлардың алдын алу
- Өндіріс үрдістерінің экологияға зиянды ісерлердің мөлшерін төмендету мақсатында барлық қолжетімді ұйымдастырушылық техникалық тәсілдерді қолдану;
- Өнімнің сапасын жетілдіру мақсатында жүзеге асып жатқан және жаңадан енгізілетін инновациялық технологияларды меңгеру;
- Кәсіпорын цехтарын
- дағы өндірістік үрдістер нәтижесінен қызметкерлердің өмірі мен денсаулығын, қоршаған орта жағдайының басымдығы;

Кәсіпорынның мемлекеттік және халықаралық жағдайларды дұрыс бағытта қолдануы экономикалық стратегияны қалыптастыруға негіз болады. Өйткені, кәсіпорын мемлекеттің стратегиялық әлеуетін анықтайды, сондай ақ келешекте экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ететін механизмдерді меңгереді. Осылайша, кәсіпорынның экономикалық стратегиясының негізін қалайтын функционалдық, өндірістік (операциялық) стратегиялары жалпы саясат пен фирманың ресурстарын пайдалану жоспарларын құрудан тұрады, ол фирманың ұзақ уақыттылық бәсекелестік инновациялық стратегиясын максималды тиімді қолдауды көздейді.

Жалпы қазіргі таңда өнеркәсіптік саланың мәселелерін мемлекет ауқымды және жүйелі түрде көрсетіп, оның әлеуетін бәсекеге қабілетті етіп, даму деңгейін дамыған индустриалды мемлекеттер өндірісіне дейін жеткізу. Сондықтан да, таяу болашақта ҚР өнеркәсіп саласына қатысты маңызды міндеттерді шешуге талап қойылып отыр.

Біздің жүргізілген зерттеу нәтижелері бойынша Қазақстан Республикасының өнеркәсібінің қазіргі жағдайы мен оның дамуы жайла келесідей тұжырымдарды жасауға мүмкіндік береді:

1. Республикамызда мемлекеттік басқарушылар, ғалымдар, практиктер мен шағын, орта бизнес қоғамдастықтары негізінде табысты тәжірибелер негізінде құрылған шетелдік ұзақ мерзімдік өнеркәсіптік саясатты қалыптастыру. Мұндай шараларды жүзеге асыру үшін өнеркәсіптік стратегиялық бағдары мен ұзақ мерзімдік пайымын дұрыс белгілеу қажет. Сонымен қатар өнеркәсіпті әртараптарандыру, өңдеуші саланы дамытуды барынша жаңғыртуды мақсат ету қажет.

2. «Өнімділік - 2020» аясында өнеркәсіптік кәсіпорындарды технологиялық жаңғыртуды жүзеге асыру. Республика бойынша еледен астам өнеркәсіптік кәсіпорындар осы бағдарламаны жүзеге асыруға дайындық

үстінде. Осы кәсіпорындардың тәжірибесінде мемлекеттің өнеркәсіпті жаңғыртудың стратегиясын қалыптастыру мен жүзеге асыру инструменттері жетілдіріледі. Мемлекеттің бұл міндеттерін шешу үшін өнеркәсіп саласын ҚДБ арқылы лизингтік қаржыландыру көзделіп отыр. Яғни, бұл шараның жүзеге асуы мүлтіксіз ұстанатын принцип - негізгі қорларға инвестициялар тарту белгілі инновациялық әлеуетке сәйкес болуы қажет. Өз қатарында бұл міндет жаңа технологияларды игеретін мамандарды оқытуды талап етеді. Осы мақсатта өнеркәсіптік кәсіпорындарды басқаратын топ менеджмент жүйесін қалыптастыру қажет. Бұл өз кезегінде шетелдік инвесторлар мен қазақстандық даму университеттерінің бірлесіп жұмыс істеуіне қажеттілікті туындатады.

3. Мемлекет тарапынан жаңа буынды білікті басқару инженерлерін дайындау. Жаңғыртылатын өндірістерді қамтамасыз ету үшін техникалық кадрларды дайындауды мақсатты бағдарламалары құрастырылды. Бұл тұрғыда айтарлықтай ілгері жылжу Назарбаев Университетінің өнеркәсіп саласының мамандарын дайындау міндетінің жүзеге асырып отырғандығы.

4. Индустриаландыру бағдарламасын инвестициялық қамтамасыз ету. Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай өнеркәсіпті жаңғырту тек елдегі банктік жүйе арқылы жүзеге аспу қажет. Өнеркәсіптік саланы дамыту мен құрылымдауды әртраптандыруды қаржыландырудың қосымша көздерін анықтау қажет. Ол үшін қаржылық нарықтағы ұзақ мерзімдік ресурстарды қалыптастыру мүмкіндігін іске қосу қажет. Сонымен қата ғылыми өндірістік субъектілерінің өзара әс қимылы арқылы банктік қызметтердің механизмдері мен ынталандыру тетіктерін қайта қару қажет.

5. Ірі бизнестің өнеркәсіптік саланы дамытуға қатыстыруға белсенді ету. Бұл шара мемлекеттік бюджетке қыржыны толықтыруды қамтамасыз етеді. Яғни, ірі қазақстандық бизнес менеджменті алдындағы міндет аутсорингті құру арқылы өнімділікті жоғарылату.

6. Республиканың металлургия өнеркәсібін шикізатпен қамтамасыз етуді дамытудың негізгі бағыттарын анықтадық:

- еліміздің географиялық аймағындағы кен қазу орындарын барлау мен игеруге отандық, шетелдік инвесторларды тарту мақсатында мемлекеттегі инвестициялық саясатты дамыту

- ғылыми - техникалық прогресстің жетістіктерін өндіріске енгізуді мақсат етіп, оны сапалы дайын өнім түрлерін әлемдік сапа стандарттарына сәйкестендіру.

- материалды шикізаттық кешенді өндеу бойынша ұйымдық - құқықтық және техникалық әдістемелерді жүзеге асыру.

7. Индустриялық саясаттың аймақтық аспектісін құру. [ 99,100]

Түсті металдардың негізгі қоры тау -кен қазбаларын игеру бірқатар іргелі қағидаларға негізделеді:

- Республикамызда игерілетін кен базаларының болуы;



- тұрақты табысы бар жұмыс жасап жатқан және заманауи талаптарға сай салынып жатқан өнеркәсіптік кәсіпорындардың және өндеу кешендерінің болуы;

- кенорындарын игеру бойынша инвестициялауды, толық циклді үрдістерді қатаң заң шеңберінде жүзеге асыруға мүмкіндік жасайтын, мемлекеттегі тиісті құқықтық базаның толықтырылуы.

- өнеркәсіптік саланың алуандығы, оларды меңгеру осы саладағы мамандарды оқытуда ЖОО жағынан қатаң талаптардың қойылуы;

## **ЗСЫРТҚЫ ОРТА ТҰРАҚСЫЗДЫҒЫ ЖАҒДАЙЫНДА ӨНЕРКӘСІПТІК КӘСІПОРЫННЫҢ ЭКОНОМИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ**

### **3.1 Экономикалық стратегияны қалыптастырудың басымдықтарына: сыртқы орта факторларының әсерін бағалау әдістемесі**

Қолайлы әлеуметтік- экономикалық ахуал жағдайында Қазақстандағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың сыртқы ортаға бейімделу деңгейінің зерттелу мәселесі отандық және шетелдік ғалымдармен жеткілікті деңгейде нақты шешілмеген. Сол себепті өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыру мәселесі алдымен сыртқы ортаның белгісіздігін зерттеп алуға келіп тіреледі. Мұндай жағдайда біз жалпы халық шарушылығын басқаруды сыртқы ортаның белгісіздігі тарапынан экономиканы жүйелі емес деп қарастыруға болатындығын байқадық..

Сыртқы орта факторлары тарапынан болатын әлеуетті мүмкіндіктер мен қауіп - қатерлерді болжау бағыты салыстырмалы тұрақтылық пен олардың әсер етуін анықтау ықтималды сипатқа ие.

Экономикалық стратегияларды қалыптастырудың негізгі ұстаным өнеркәсіптік кәсіпорынның басқару жүйесін сыртқы ортаның факторларының әсерін ескеру арқылы жүзеге асыру. Яғни, басқарудың бағыттарын мемлекеттің қолданыстағы бағдарламаларына, өнімді шығарудың халықаралық стандарттарына сәйкестендіру. Яғни, біз кәсіпорындағы менеджмент жүйесі мен экономикалық стратегияны қалыптастыруды екі жақты үрдіс деп қарастырдық. Кәсіпорын сыртқы ортаның өзгергіштігіне жауап қайтара отырып, тиісті тиісті басқару шешімдерін қабылдай алады.

Шығыс Қазақстан облысының өнеркәсіптік кәсіпорындары белгілі экономикалық тұрақтылыққа ие және динамикалық күйдегі тепе - теңдікте орналасқандықтан, кездейсоқ және аяқ астынан болатын сыртқы ортаның өзгерістеріне тез бейімделе алмайды. Сыртқы орта факторларының әсері (акционерлер, жабдықтаушылар, бәсекелестер, тұтынушылар, халықаралық жағдайлар) нақты экономикалық «уақыттарда» кейде жасырын болады. Сол, себепті кәсіпорынның экономикалық стратегиясының бағыты орташа тербеліс үрдісінде дамиды деген тұжырым айта аламыз.

Сыртқы ортаның факторларының тұрақсыздығы жағдайында Шығыс Қазақстан облысындағы өнеркәсіптік кәсіпорындарының экономикалық стратегиясын құрастыру мақсатында эксперттік бағалауды жүргіздік. Аталған факторларды ескере отырып біз «Қазмырыш» ЖШС пен «ҮМЗ» АҚ кәсіпорындарының мықты , әлсіз жақтарын ескеру негізінде факторлардың ықпал етуін анықтадық. Ол факторлардың әсер ету маңыздылығына баға беру үшін кәсіпорынды басқарудың жоғары буынындағы мамандарды таңдап алдық. Олардың көбі кәсіпорынның стратегиялық жоспарларын құрастыру бөлімінен сұралған мамандар мен кадрлар болды.

Олардың саны 35 адам.Әр сарапшы көрсетілген факторларға маңыздылығына қарай сандық және рангтік бағалау жүргізді. Сандық бағалау (1-ден 4-ке дейін балл , бұл жердегі 4 –жоғарығы сәйкес келеді, ал 1 - сәйкес келуі төмен), рангтық бағалау ( бұл жердегі ең аз мән - 1, ал ең көп мән- 5) (қосымша F,Д).Кәсіпорынның мықты жақтары:Меншікті шикізат базасының болуы, әлемдік нарық сұранысына ие, Қазақстандағы жетекші базалық өндіріс металдардың өндіру, жаңа салаларды дамыта алатын, табыстылықты жоғарылата алатын заманауи техника - технологияларды енгізу,өндірілетін базалық және сирек кезесетін қосылған құны бар жаңа өндірістер құру мүмкіндіктері бар, әлеуетті кен орындарының болуы.

Біздің жасаған қорытындымыз кәсіпорынның негізгі мақсаты – бұл оның экономикалық стратегиясының сыртқы ортаның тұрақсыз факторларын ескергендегі қалыптасуының соңғы нақты нәтижесі деп білеміз. Кәсіпорын өзінің старетегиялық жоспарын дайындау алдында негізгі мақсатын анықтап, оны кәсіпорынның мүшелеріне таныстырады, кәсіпорынның мүшелері өзінің атқаратын жұмысының нәтижесінің тиімді болатынын білу арқылы соған жетуге талпынып, еңбектенеді.

Кибернетикалық ғылымның негізін салушы ағылшындық ғалым Р.Эшби кәсіпорын қызметін басқарудың жүйесін реттеу туралы былай деген: « Кәсіпорындағы басқару шешімдерін қабылдаудың жылдамдығы мен күрделілігі сырттан ықпал ететін факторлардың тұрақсыздығына сәйкес болған жағдайда ғана ұйым сыртқы ортаның өзгергіштігіне ұтымды қарсылық білдіре алады». Яғни кәсіпорынның сыртқы ортаға әсер ету күші оның ықпал етуіне сәйкес болуы керек. Мұндай жағдайда менеджменттің негізгі міндеті - кәсіпорын сыртқы ортаның факторларының әсерін басқара білуі немесе ықпал етудің маңыздылық деңгейін анықтап алу. Байқағанымыздай екі түрлі үрдіс әрекет етеді: кәсіпорынның сыртқы ортаның өзгеруіне қалай ықпал етеді және соның нәтижесінде сыртқы орта қалай өзгереді.

Міне, осындай жағдайдалар өнеркәсіптік кәсіпорынның сыртқы ортаның белгісіздігін және өзгергіштігін анықтау үшін мамандарды оқыту және оларды болжау үшін өажет тиісті құралдармен қамтамасыз етуді талап етеді. Бірақ сыртқы орта туралы қоғамдық ақпараттарды зерттеу өнеркәсіптік кәсіпорындар үшін жаңа түбегейлі мәселелерді туындатып отыр. Атап айтқанда мемлекттік реттеу және заңнамалық жүйелердің өзгерісі. Менеджмент саласын зерттеу бойынша батыстың ғылыми жұмыстарында кәсіпорындарға сыртқы ортаның әсерінен болатын қиыншылықтардан шығу үшін әдістер мен алгоритмдер ұсынылған [25, с.178;76]. Олардың кейбіреуін айтатын болсақ:

- 1.Ақпаратты жинау мен болжаудың әдіс тәсілдерін жетілдіру
- 2.Деңгейлік болжам.
- 3.Дәйекті шешімдер қабылдау.
- 4.Күрделі мәселенің алдын алу.
- 5.Жағдайлық талдаулар мен жоспарлар.

Сыртқы ортаның белгісіздігін азайтудың ең тиімді жолы факторлар туралы сенімді және маңызды ақпараттар жинау. Ал деңгейлік болжау оның үш нүктесін тоғыстырады, яғни ең тиімді, ықтимал болатын және нашар нұсқалар.

Сондықтан осы екі кәсіпорынның қызметін талдай отырып, оның экономикалық стратегиясына ықпал ететін факторларды бағалаудың алгоритмін ұсынамыз. Ол үшін эксперттік бағалау әдісін қолдана отырып, берілген сыртқы орта факторларының әсер ету маңыздылығын бағалап, топтастырамыз.

Біздің зерттеу жұмысымызда сыртқы орта факторларының ықпалын бағалау көрсеткіштерін зерттеу әдістемесі келесі схема бойынша құрылған:

- Шығыс Қазақстан аймағындағы өнеркәсіптік кәсіпорындар қызметіне сыртқы ортаның ықпал ететін факторларының жиыны әзірленді;

- факторлар ірі блоктарға топтастырылады: экономикалық, әлеуметтік-мәдени, технологиялық, саяси, инновациялық, экологиялық;

- белгілі критерийлер бойынша көрсеткіштерді нақты бір блокқа жатқызу. Блоктардағы көрсеткіштердің саны бірдей емес, 4 пен 9 арасында ауытқып отырады.

- сауалнамадан өткен кәсіпорын мамандары сыртқы орта факторларының кәсіпорын қызметіне ықпал ету көрсеткіштерінің мәнін үш балдық шкала бойынша бағалап, яғни толық сандарды қолданады: 0,1,2,3 деген баға қойған. Мамандарға жүргізілген сауалнама нәтижелері 28 кестеде көрсетілген.

Содан соң:

- сыртқы ортаның кәсіпорын қызметіне ықпал ету бағыттылығы анықталған: +1 – жағымды бағыттылық; -1 – жағымсыз бағыттылық;

- факторлардың маңыздылық деңгейі эксперттік бағалау әдісі нәтижесінде анықталды;

«Қазмырыш» ЖШС өнеркәсіптік кәсіпорнының экономикалық стратегиясына сыртқы орта факторларының әсерін зерттеу мақсатында сұхбаткерлерден жауап алу үшін Қазақстанның стратегиялық менеджмент, стратегиялық жоспарлауды зерттеуге үлес қосқан ғалымдардың әдістемелік ұсыныстары пайдаланылды [113,114]. Осыған орай, экономикалық стратегияға ықпал ететін сыртқы ортаның тұрақсыз әрбір факторы үшін медиана мен орташа арифметикалық өлшем есептелінді. Орташа арифметикалық өлшем кәсіпорын үшін ең жақсы жалпыланған сипаттамау көрсеткіші болып саналады. Дегенмен, зерттелініп отырған құбылыс немесе жағдайлар саны шектеулі болған кезде.

Медиана деп, қатарды саралау кезінде ортасында тұратын нұсқа саналады, сондықтан медианамен салыстырғанда, жиынтықта белгінің мәні жоғары немесе төмен болып келетін жиынтық бірліктерінің саны, бірдей болады. Сарапшылар сандық бағалау барысында, тікелей бағалау әдісін қолданатын болса, онда сарапшылар пікірлерінің келісушілік талдауын, келесі формула бойынша вариация коэффициентін есептеу жолымен іске асырған дұрыс:

$$V=\sigma/X \quad (1)$$

Мұндағы:  $\sigma$ - орташа квадраттық ауытқу ( $\sigma=\sqrt{\sum(X_i - X)^2/m}$ )

X – орташа арифметикалық өлшем,

$X_i$  – нұсқалар;

m – бірліктер саны.

Кесте 20- Шығыс Қазақстандағы кәсіпорындар бойынша экономикалық стратегияны қалыптастыруға ықпал ететін факторлардың әсерін бағалау

Сыртқы орта факторлары	Сұрау нәтижесіндегі факторды бағалау		m	X	V
	«Қазмырыш» ЖШС	«ҮМЗ» АҚ			
1	2	3	5	6	7
A <sub>1</sub>	-1,95	-2,40	-2,28	-2,24	0,15
A <sub>2</sub>	-1,90	-2,60	-2,20	-2,30	0,21
A <sub>3</sub>	1,50	1,95	1,72	1,66	0,21
A <sub>4</sub>	-0,65	-0,50	-0,58	-0,64	0,57
A <sub>5</sub>	1,60	2,55	1,62	1,64	0,37
A <sub>6</sub>	-1,65	-1,50	-1,73	-1,79	0,15
A <sub>7</sub>	-0,90	-0,50	-0,70	-0,90	0,61
A <sub>8</sub>	1,85	0,95	1,10	1,10	0,45
A <sub>9</sub>	0,85	0,55	0,80	0,78	0,23
Блок бойынша орташа шама	-0,16	-0,17	-0,25	-0,30	0,33
B <sub>1</sub>	0,35	0,50	1,05	1,11	0,63
B <sub>2</sub>	-0,65	-0,50	-0,45	-0,46	0,28
B <sub>3</sub>	2,15	—	1,10	1,09	0,91
B <sub>4</sub>	0,50	0,50	0,50	0,63	0,35
B <sub>5</sub>	—	—	—	0,05	1,73
B <sub>6</sub>	0,25	—	0,33	0,46	0,97
Блок бойынша орташа шама	0,43	0,08	0,42	0,48	0,81
B <sub>1</sub>	2,10	1,50	1,30	1,43	0,30
B <sub>2</sub>	1,45	0,50	1,03	1,09	0,51
B <sub>3</sub>	1,95	1,50	1,87	1,84	0,12
B <sub>4</sub>	1,20	1,00	1,10	1,23	0,23
B <sub>5</sub>	1,68	1,13	1,33	1,39	0,29
Блок бойынша орташа шама	2,10	1,50	1,20	-1,15	0,33
Г <sub>1</sub>	-0,60	-1,00	-0,45	-0,45	0,60

20-кестенің жалғасы

1	2	3	5	6	7
Г <sub>2</sub>	-0,30	-0,10	1,20	1,24	0,20
Г <sub>3</sub>	1,55	1,00	0,65	0,59	0,50
Г <sub>4</sub>	0,15	0,50	0,18	0,21	0,59
Г <sub>5</sub>	0,25	0,10	-2,00	-2,03	0,12
Г <sub>6</sub>	-2,00	-2,00	1,05	1,05	0,44
Г <sub>7</sub>	1,40	0,50	-0,08	-0,08	0,40
Блок бойынша орташа шама	0,06	-0,14	—	0,08	13,96
Д <sub>1</sub>	-1,20	1,50	-0,55	-0,45	0,46
Д <sub>2</sub>	-0,60	-0,50	-1,45	-1,31	0,33
Д <sub>3</sub>	-1,75	-1,50	0,65	0,68	0,55
Д <sub>4</sub>	0,20	0,50	-1,15	-1,15	0,40
Д <sub>5</sub>	-1,70	-1,50	-0,25	-0,35	1,00
Д <sub>6</sub>	-0,10	-	-0,35	-0,43	0,89
Д <sub>7</sub>	-1,00	-0,50	-0,35	-0,43	0,89
Д <sub>8</sub>	-0,70	-0,50	-0,45	-0,50	0,24
Блок бойынша орташа шама	-0,86	-0,31	-0,44	-0,43	2,23
Е <sub>1</sub>	2,50	2,50	2,40	2,28	0,15
Е <sub>2</sub>	2,20	2,50	2,35	2,35	0,11
Е <sub>3</sub>	1,95	2,50	2,60	2,49	0,13
Е <sub>4</sub>	-1,30	-3,00	-2,30	-2,23	0,27
Е <sub>5</sub>	0,50	1,00	1,20	1,20	0,43
Блок бойынша орташа шама	0,50	1,00	1,25	1,22	0,22
Ж <sub>1</sub>	2,05	2,50	2,40	2,14	0,16
Ж <sub>2</sub>	-0,65	-0,50	0,20	-0,14	3,25
Ж <sub>3</sub>	1,50	0,50	1,30	1,38	0,54
Ж <sub>4</sub>	0,70	2,00	1,90	1,65	0,34
Ж <sub>5</sub>	0,45	—	0,48	0,49	0,73
Ж <sub>6</sub>	1,15	1,50	1,32	1,31	0,29
Ж <sub>7</sub>	2,25	2,50	2,38	2,39	0,12
Блок бойынша орташа шама	1,04	1,19	1,43	1,32	0,77
Ескерту - Автор есептеулері негізінде құрастырған					

Жүргізілген сауалнама қортындылары бойынша сұранушылардың экономикалық стратегияны қалыптастыруда көптеген факторлардың

маңыздылығын анықтаудағы бағалау нәтижелерін көруімізге болады (Кесте 2). Яғни, келесі блоктар да факторлардың әсер ету маңыздылығы бойынша кейбіреуі әсер етуінің жағымсыз бағаға ие болды: А - экономикалық факторлар, Б, В, Г - әлеуметтік-мәдени факторлар. Алайда сарапшылар арасында берілген блоктар бойынша құрамдас факторларды бағалауға қатысты келіспеушілік байқалды.

Зерттелген өнеркәсіптік кәсіпорындардың барлық сарапшылары келесі блоктардың теріс әсерін атап өтті:

- экологиялық қауіпсіздікті сақтау шаралары — Г<sub>6</sub>;
- девальвациялық үрдістер — А<sub>1</sub>;
- өндіріс қауіпсіздігінің менеджменті- А<sub>2</sub>;
- банктердің несие саясаты — А<sub>6</sub>;
- мемлекеттік бюджет пен аймақтар бюджетінің жағдайы — А<sub>7</sub>;

Келесі бағыттар бойынша оң әсер байқалған:

- кәсіпкерлік белсенділік — А<sub>3</sub>;
- тұтынушылардың сатып алу қабілеті -А<sub>5</sub>;
- құрылымдық салалық және салаішілік ығысулар — А<sub>9</sub>.

Берілген блоктар бойынша алынған бағалауларды сарапшылар олардың әсерінің объективті себептерін анықтаған ұлттық экономикадағы қалыптасқан ахуалмен түсіндіреді.

В блогы — технологиялық факторлар - блоктар ішінде неғұрлым жоғары бағаға ие болды. Блок бойынша орта деңгейден жоғары сарапшылар В<sub>3</sub> — технологиялар жаңалығын бағалады.

Сауалнама нәтижелері бойынша Б, Е, Ж блоктары (оң ) жағымды бағаға ие болды.

Б,Е,Ж блоктары бойынша орта деңгейден жоғары бағаға ие болған келесі факторлар :

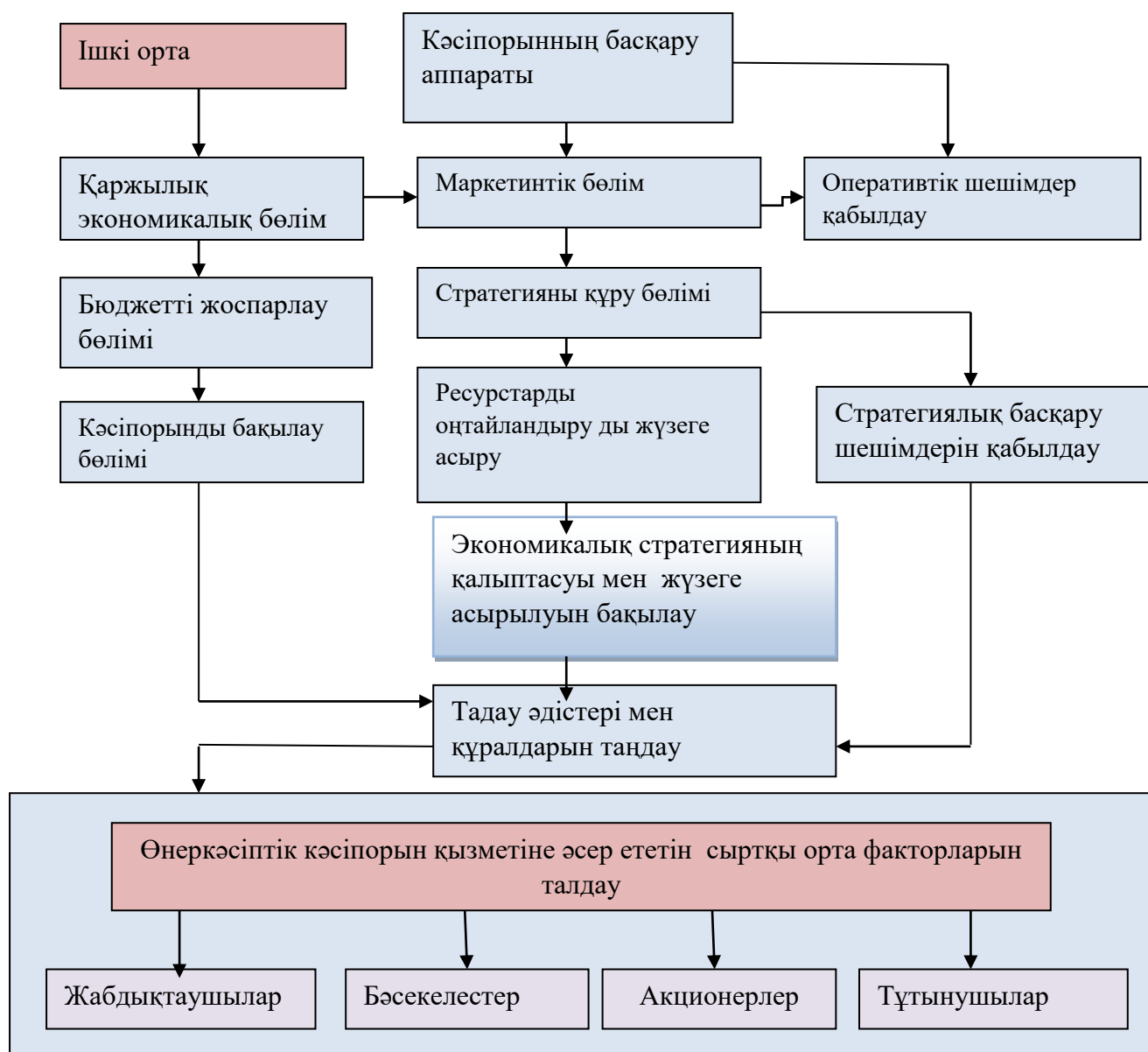
- үкімет тұрақтылығы — Б<sub>1</sub>;
- монополизмді шектеу — Б<sub>3</sub>;
- жеткізілетін өнімнің/қызметтердің сапасы — Е<sub>2</sub>;
- өнім/қызмет жеткізу кестесі — Е<sub>3</sub>;
- нарық сыйымдылығы — Ж<sub>1</sub>;
- географиялық орналасуы - Ж<sub>3</sub>;
- төлем қабілеттілігі — Ж<sub>4</sub>;
- сатып алушылардың кәсіпорындардың өніміне/қызметтеріне көзқарасы —

Ж<sub>7</sub>.

Сарапшылар берілген факторлар тобын таңдау себебі: біріншіден, кәсіпорындарда өндірілетін өнімді жетілдіру және жасап шығару технологиясын жаңарту бойынша бағдарламалардың болуы; екіншілен, тұтынушылардың кәсіпорындар қызметіндегі рөлін ұғыну; үшіншіден, шикізатты, жартылай дайын өнімдерді, энергетикалық қорларды жеткізушілермен байланыстың реттелуі. Зерттеудің қажетті бағыттарының бірі - таңдалған даму басымдықтарына, күші, кезеңділігі мен сипаты бойынша әрекет етуге қарай

сыртқы ортаның кәсіпорын қызметіне әсерінің саралануы. Макроорта факторларын зерттей отырып, келесі алғышарттарға сүйенген жөн:

- барлық макроорта факторлары өзара әрекеттесудің жоғары деңгейінің жағдайында орналасқан. Бір фактордағы өзгерістер, әдетте, макроортаның басқа факторларындағы өзгерістерге әкеліп соғады. Сондықтан оларды зерттеуді жүйелі түрде, жеке алынған фактордағы өзгерістерді қадағалап қана қоймай, олардың макроортаның басқа факторларына қалай әсер ететінін де анықтай отырып жүргізу қажет;



Сурет 33 – «Қазмырыш» ЖШС кәсіпорнының ішкі және сыртқы ортасының байланысы

Ескерту - Автор әзірлеген

- макроортаның жекелеген факторларының зерттелген кәсіпорындарға әсерін талдаудың мәнінің дәрежесі әр түрлі. Атап айтқанда, макроортаның олардың қызметіне әсері қызмет көлеміне, салалық тиістілігіне, аумақтық



орналасуына тәуелді. Шығыс Қазақстан аймағындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың ішкі және сыртқы орта факторларының байланысын келесі суреттен көре аламыз.

Кәсіпорын орналасқан аймақтың салалық инфрақұрылымы да оның қызметіне едәуір ықпал тигізеді. Кәсіпорын орналасқан аймақтың инфрақұрылымы бойынша сыртқы ортаның факторлары әсерінің сандық өлшемі ақпараттың бар болуына қатысты белгілі бір қиындықтарды тудырады, себебі бұл әсер көпжақты сипатта болады. Нақты аймақта орналасқан кәсіпорын жергілікті билік органдарымен және басқа өнеркәсіптік және өнеркәсіптік емес кәсіпорындармен тығыз өзара байланыста болады. Аумақтық - экономикалық құрылым кәсіпорынды қажетті еңбек, шикізат, энергетикалық, жер, рекреациялық қорлармен және қызметтермен қамтамасыз етеді. Бұған қоса, аймақтағы сыртқы байланыстардың ойластырылған кәсіпорындастырылуы нақты кәсіпорын қызметінің басқа кәсіпорындармен технологиялық, инновациялық білім беру, әлеуметтік тұрғыда байланысуының нәтижесінде қосымша экономикалық және әлеуметтік әсерді алуға мүмкіндік береді; өндірістік және әлеуметтік инфрақұрылымның бірлескен нысандарын құруға; ұжымдық ғылыми-техникалық орталықтарды құруға, біріккен табиғатты қорғау шараларын және т.б. жүргізуге мүмкіндік береді.

Басқа жағынан, жергілікті билік органдары өз аймағында орналасқан кәсіпорындардан жергілікті бюджетке қаражаттың келіп түсуіне мүдделі. Бұл арқылы бюджет толықтырылып, салалық және аумақтық басқарудың үйлесімділігі қамтамасыз етіледі, ал бұл аумақтық құрылымның әлеуметтік-экономикалық дамуының басты шарты, сонымен қатар, кәсіпорынның дамуына оңтайлы мүмкіндіктерді туғызуға қажетті алғышарт болып табылады.

Сыртқы орта сыртқы, сонымен бірге ішкі әсерлердің салдарынан үнемі өзгеріп отыратындықтан серпімді болады. Ол өз мәселелерімен және физикалық және тұжырымдамалық кеңістікте оларды шешу деңгейімен бірге өзгереді. Технологиялық ілгерілеу нәтижесінде жеке түсініктеме беруші құрылымдар арқылы элементтер арасындағы қарым-қатынастар өзгереді және іріктеледі. Сыртқы орта да уақыт өзегінде өзгереді, себебі оған алуан түрлі оқиғалар елеулі әсер етеді.

Ұлттық экономикада сыртқы ортаның қозғалғыштығы, ең алдымен, шаруашылық кешенінің ауыспалы сипатына, және оның салдары ретінде әлеуметтік-саяси саланың тұрақсыздығына байланысты. Бұл көрсеткіштің Қазақстан экономикасындағы жоғары деңгейі ауыспалы кезең мерзімдерінің белгісіздігімен байланысты. Мәселен, ағымдағы жылдың басына қарай (2007ж.-2016ж.), сыртқы ортаның белгісіздігі дәстүрлі нарықтық шаруашылыққа қарағанда едәуір жоғары (яғни, ауыспалы кезеңнің басты мақсаты болып табылатын қорытынды жағдайға жеткен кезде) және социализм кезіндегі ортаның (бастапқы жағдайдың) белгісіздігінен әлдеқайда жоғары. Бұл инфляцияның жоғары қарқынымен; экономикалық саясаттың ең маңызды бағыттарының жиі түбегейлі өзгерісімен; инновациялық дамуға арналған

инвестициялардың қажеттіліктерін дамыту және қанағаттандыру үшін, кәсіпорындардың нарықтық ортада бәсекеге қабілетті деңгейде салыстырмалы түрде тұрақты әрекет етуі үшін пайда көлемінің жоғары көрсеткіштерін алу қажеттілігімен сипатталады.

Инновациялық негіздегі өнеркәсіптік өнімнің бәсекеге қабілетті басым өндірісінің, ауылшаруашылығының және қызметтер саласының негізіндегі дамыған нарықтық шаруашылықта инфляция қарқындары және пайдалылық көрсеткіштері өте жоғары болмайды, ал экономикалық саясаттағы өзгерістер жиі орын алмаса да, нарықтық қатынастардың дамыған жағдайында орта белгісіздігінің деңгейі едәуір болады. Ауыспалы кезең жағдайындағы экономикалық орта белгісіздігі, әдетте, бастапқы және соңғы жағдайларға қарағанда жоғары болуын ауысу үрдістері мағынасы бойынша құрамдас бөліктері ретіндегі бастапқы жағдай элементтерінен (ол жағдайдан шығады, алайда аяғына дейін шықпаған), сондай-ақ соңғы жағдай элементтерінен (ол жағдайға ұмтылады, алайда әлі оған жетпеген) тұратынымен түсіндіріледі деп есептеймін. Сондықтан да ауыспалы кезең жағдайларындағы үрдістердің белгісіздігі үш құрамдас бөліктен тұратын болады — бастапқы жағдайдың белгісіздігі, соңғы жағдайдың белгісіздігі және ауысу жағдайларының белгісіздігі.

Зерттеу нәтижесі көрсеткендей, бірқатар экономикалық басылымдарда сыртқы ортаның ықпалы кәсіпорынның қызметіне теріс әсер ететіндігі айтылған. Алайда сыртқы орта оның қызметіне шешуші түрде әсер етеді деп кесіп айту кәсіпорынның өз әрекеттерін жасауда таңдау еркі жоқ деумен бірдей емес. Егер сыртқы ортаның алуан түрлі кәсіпорындардың арасындағы өзара әрекеттесулер орын алатын әлеуметтік-саяси құрылымын, сонымен қатар, қорлар жоқ жерден табылмай, дәл сондай кәсіпорындармен өндірілетінін ескерсек, олардың әрқайсысының өз сыртқы ортасын қалыптастыру, нарықтық ортада өзара әрекеттесу сипатын қалыптастыру қабілетін де тану қажет.

Жоғарыда айтылғанның бәрі біздің пайымдауымызшы қоғамдық-экономикалық құбылыстың өзгеру кезеңіндегі өнеркәсіп кәсіпорындарының экономикалық стратегиясының сыртқы ортамен өзара әрекеттесуінің негізгі ұстанымдарын құрастыруға мүмкіндік береді:

1. Елдің ұлттық қауіпсіздігінің қажеттіліктерінің кәсіпорын пайдасын арттыру алдындағы басымдығы;

2. Мемлекеттік мүдделер мен бизнес-құрылымдар мүдделерінің оңтайлы үйлесімі.

3. Өнеркәсіптік-технологиялық дамыған елдерде жаңа технологиялық құрылыстарды пайдаланудағы алшақтықтарды жою негізінде қайта өндірістің жаңа үлгісіне көшу үрдістеріне жәрдемдесу.

4. Өмір бойы (еңбек ету жасының шегінде), ілгерінді әрекет ететін технологиялық құрылыстарға негізделетін жаңа білім беру және тәрбиелеу жүйелерінің басым қалыптасу үрдістерінің синхронизациясы, халықты білім мен мәдениет басымдығына тәрбиелеу;

5. Ұлттық өнеркәсіптің шаруашылықты жүргізудің жаңғырту мен әр тараптандыруға көшуіне байланысты қажет болатын көрсеткіштер жүйесін ғылыми зерттеу мәселелерінің, сол көрсеткіштерді өлшеу және бағалау әдіснамасының жаңа тәсілдері, біріншіден, ұлттық ғылым мен тәжірибе даярлаған әдіснамалық ережелерді, қағидаларды, әдістерді, критерийлерді тиімді пайдалануға; екіншіден, сондай көрсеткіштер жүйелерін қолданатын шетелдік кәсіпорындардың тәжірибесін зерттеуге негізделуі тиіс. Әлеуметтік-экономикалық жағдайдың тұрақсыздығының ұзақ кезеңінен, мемлекеттік экономикалық саясаттың өзгергіштігінен, жүйелік дағдарыстың жойылмаған салдарынан, сыртқы орта жайлы толымсыз ақпараттан туындаған сыртқы ортаның түрлі салаларындағы ғаламдық ығысулармен шартталған сыртқы ортаның белгісіздігінің жоғары деңгейін ескере отырып, ауыспалы кезең экономикасының (қоғамдық-экономикалық тәртіптің ауысуы) нақты жағдайларына сүйену қажет.

Сыртқы ортаның өнеркәсіп кәсіпорының қызметіне әсерін анықтауға мүмкіндік беретін ұсынылып отырған көрсеткіштердің авторлық үш деңгейден тұрады, көрсеткіштердің бөлініп алынған топтарының тиісті есептеулерін сол деңгейлердің шегінде жүзеге асыру керек (Г қосымшасын қараңыз).

Ұсынылған көрсеткіштер жүйесін кез келген өнеркәсіптік кәсіпорының қызметінде қолдану басқару жүйесінің нақты қажеттіліктеріне, сонымен қатар бастапқы ақпараттың көлемі мен құрылымына қарай көрсеткіштер топтарының үйлесімдерінің түрлі нұсқаларын көздейді.

Бұл үшін зерттеу барысында көрсеткіштердің көпдеңгейлі жүйесі қолданылды, оның негізінде кәсіпорының сыртқы ортаны зерттеулерге мұқтаждығын ескере отырып, өзгергіш факторларының өнеркәсіп кәсіпорының қызметіне әсері анықталды, сонымен қатар, бұл жүйе келесі екі бағыт бойынша зерттеудің қорытынды нәтижесін қалыптастырады.

1. Бірінші бағыт – сыртқы орта факторларының өнеркәсіп кәсіпорының қызметіне әсерін жеткілікті шамада толық және жан-жақты тұстан айқындайтын көрсеткіштер жүйесін құрастырудың негізінде басқару сияқты күрделі экономикалық үрдістің кешенді сипаттамасы.

2. Екінші бағыт – бұл кездейсоқ құбылыстарды түрлі тұсытарынан бір уақытта бағалауға мүмкіндік беретін бірыңғай жиынтық (синтетикалық) көрсеткішті құрастыру. Бұндай кешенді көрсеткіш тұтастай көрсеткіштер жүйесін алмастыра алады. Бұған қоса, оның белгілі бір артықшылықтары бар. Оны кеңістікте де, уақытта да тікелей салыстыруға болады, бұл күрделі құбылыстың салыстырмалы сипаттамасын алып, оның динамикасы жайлы қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

Осылайша, сыртқы орта факторларының өзгергіштігінің ықпалы нәтижесінде өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясы ішкі және сыртқы ресурстарды қолдану есебімен дамудың тұрақты бәсекеге қабілеттілігі мен инновациялылығын қамтамасыз етуі кешендікке және шоғырландыруға негізделуі тиіс, бұл Шығыс Қазақстандағы металлургиялық

кәсіпорындарына жүйелік кемшіліктерді жоюға және тұрақты даму жолына шығуға мүмкіндік береді.

Кәсіпорынның зерттелетін сыртқы ортасының көрсеткіштерінің негізгілеріне келсілер жатады, егер:

1. Біріншіден, таңдалған факторлар мәндерін жоспарлауға және басқарылуға жататын болса;

2. Екіншіден, факторлар мәндерінің көрсеткіштерінің өзгеруі, ұйымды басқару тұрғысынан маңызды және әлеуетті ықпал ету дәрежесіне ие болса (мұндағы, маңыздылық және мәнділік критерийі ұйымның қызмет ету мақсаттарының жүйесіне негізделеді).

Негізгі көрсеткіштер жүйесін анықтау кезінде келесі сипаттамалардан шыққан жөн:

- көрсеткіштер саны шектелген болуы тиіс;
- таңдалған көрсеткіштер динамикалық және перспективті болуы тиіс (кем дегенде үш жыл үшін, салыстыру мүмкіндігін қамтамасыз ету қажеттілігі);
- көрсеткіштер ертеден ескерту сипатына ие болуы тиіс;
- көрсеткіштерді таңдаған кезде олардың салыстырмалы болуына назар аудару қажет (өткен жетістіктермен, саланың басқа ұйымдарымен және т.с.с.);
- сыртқы ақпаратты сандық және сапалық бағалау қағидаларына негізделуі және зерттеуде пайдаланылатын көрсеткіштермен (заттай, құндық, сандық, сапалық, көлемдік, желілік, абсолютті, салыстырмалы, бекітілетін, есептік, ақпараттық-анықтамалық) анықталуы тиіс;
- белгіленген көрсеткіштерді байқау мерзімділігі;
- экономикалық үдерістер тізбегінде «бақылау нүктелерін» анықтау әдісін таңдау және осы нүктелерді қадағалау тәртібі. Қанағаттанғысыздық туралы, оның сандық және сапалық даму деңгейі туралы қорытынды сәйкес көрсеткіштің (көрсеткіштер тобының, көрсеткіштер жиынтығының) мәнін бағалауға және оның (олардың) өзгеру тенденциясын бағалауға сүйенуі тиіс. Ұйым қызметіне сәйкестік көзқарасы тұрғысынан көрсеткіш мәнін бағалауды нормамен, нормативпен және орташа салалық мәнімен, не болмаса осы көрсеткіштің бәсекелестердегі мәнімен салыстыруға бағдарлаған орынды.

Көрсеткіштің алынған мәнін нормативтік мәнімен салыстыру оның (нормативтік мәнінің) болуын білдіреді. Негізгі көрсеткіштер ретінде қабылданатын көптеген көрсеткіштер нормативтік болмаса да, тым болмағанда, ұсынылатын мәндеріне ие болады.

Көрсеткіштер мәндерін орташа салалық мәндермен салыстыру үшін салада сәйкес көрсеткіштердің болуы қажет. Өнеркәсіп ұйымдарының көрсеткіштерін зерттеу үдерісі (мазмұндалып отырған аспектіде) олардың көпшілігінің орташа салалық деңгейдегі қажетті көрсеткіштердің барлық спектріне ие еместігін көрсетті. «Орта мәні» сипатына ие көрсеткіштердің көпшілігін бағалауда өнеркәсіп ұйымдары үшін аймақтық орташа мәнді басшылыққа алған мақсатты деп санаймын. Диссертацияда зерттеу нәтижелерін апробациялау кезінде апробациялау жүргізілген көрсеткіштер жиынтығы бойынша есептелген, сәйкес

көрсеткіштердің орташа мәндері пайдаланылды. Есептеулер нәтижелері өнеркәсіп ұйымдарының қаралып отырған тобы бойынша нақты аймаққа (Шығыс Қазақстан) қолданбалы.

Сыртқы орта факторларының өнеркәсіп ұйымының қызметіне әсерін бағалаудың интегралды мәні салмақтық коэффициенттер мен 5-ші формула бойынша ұпайлық бағалауды ескере отырып Эвклидтік қашықтық әдісі бойынша есептеледі:

$$U_{\text{сoб}} = \frac{a_1}{3} \sqrt{\sum_{i=0}^n \left(1 - \frac{K_i}{K_{i0}}\right)} + \frac{a_2}{3} \sqrt{\sum_{j=1}^n \left(1 - \frac{K_j}{K_{j0}}\right)} + \frac{a_3}{3} \sqrt{\sum_{g=1}^n \left(1 - \frac{K_g}{K_{g0}}\right)} + \frac{a_4}{3} \sqrt{\sum_{n=1}^n \left(1 - \frac{K_n}{K_{n0}}\right)} + \frac{a_5}{5} \sqrt{\sum_{m=1}^n \left(1 - \frac{K_m}{K_{m0}}\right)} \quad (2)$$

мұндағы:  $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  - бес топтың: сапаның экологиялық факторлары, тұтынушылар, жабдықтаушылар, бәсекелестер, байланыс аудиториялар– әрбіреуінің әсер ететін факторларының маңызды көрсеткіштер коэффициенттері. Сонымен бірге,  $\sum a_i = 1$  шарты орындалуы тиіс. Әрбір топта үш жеке көрсеткіштен. маңыздылық мәндері :  $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5$  коэффициенттерін 3-ке бөлу әрбір топтағы жеке көрсеткіштердің интегралды көрсеткішке әсерін орташалау үшін қажет;

$K_i, K_j, K_g, K_n, K_m$ – зерттелінетін факторлар топбының әрқайсысының жеке көрсеткіштерінің есептік мәндері;

$K_{i0}, K_{j0}, K_{g0}, K_{n0}, K_{m0}$  – 12-ші кестеден маңыздылығына байланысты таңдап алынатын және үлгілік (эталонды) мәндері;

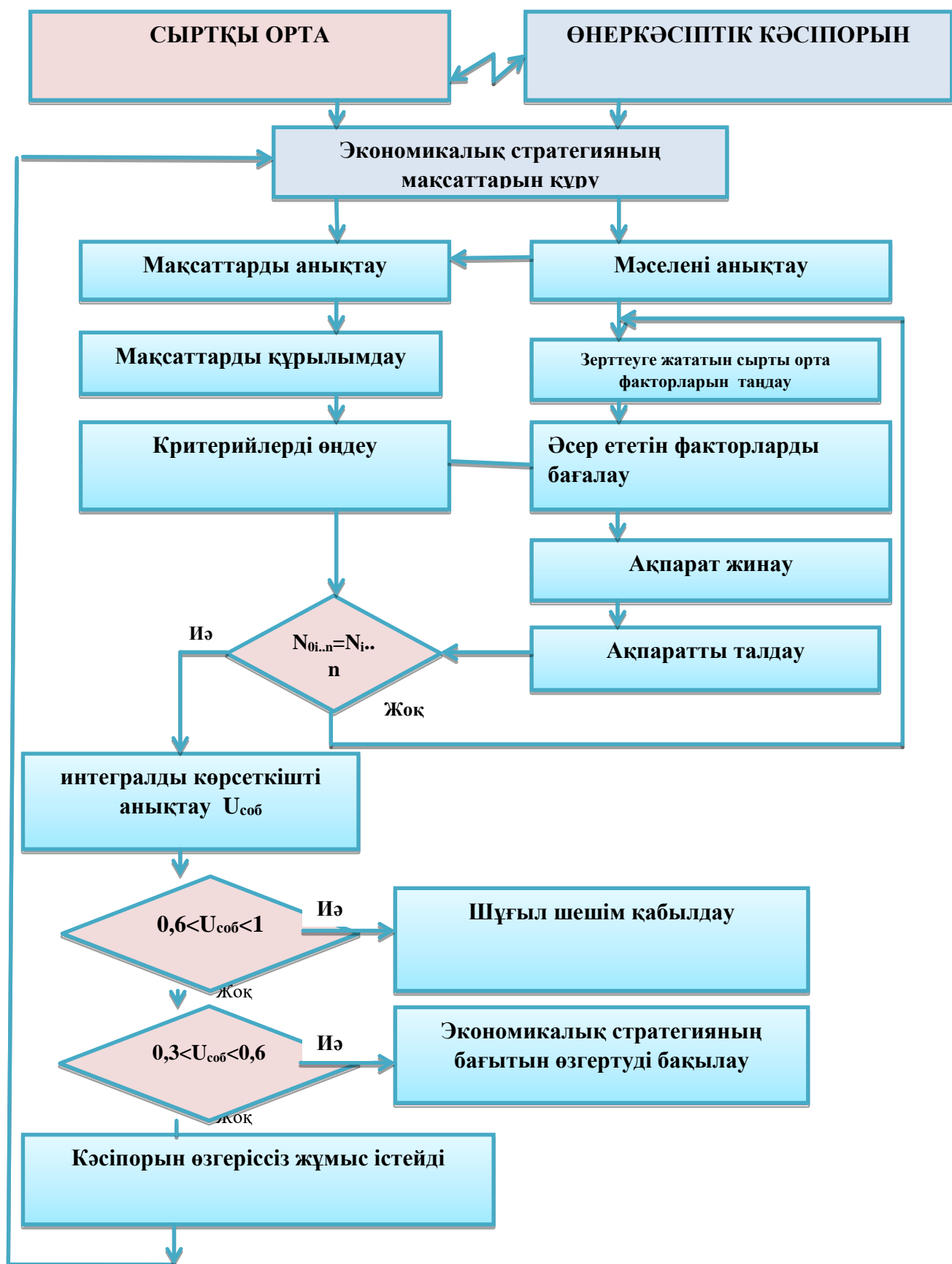
$$U_{\text{COB}} = L * U_{\text{COB}}(3)$$

мұндағы,  $L$  – өлшемдестік коэффициенті,

$U_{\text{COB}}$  – сыртқы ортаның факторларын бағалау (COB) коэффициенті.

Келтірілген формула (3), егер есептік көрсеткішті үлгілік көрсеткішке (эталонға) бөлуден алынған бөлінді бірден кіші болса ғана, объективті нәтижелер береді. Олай болмағанда, соңғы нәтижені айтарлықтау бұрмалау жүреді. Оны болдырмау үшін диссертация авторы 2-ден көп мәнге ие болған жағдайда бөліндіні 0-ға ауыстыруды ұсынады.

Жоғарыда аталған бағыттардың өзара байланысты зерттеуі ретінде сыртқы орта факторларының зерттелінетін ұйымдар қызметіне әсерін бағалау бойынша қадамдардың бірізділігін білдіретін, 34-ші суретте стратегияны әзірлеудің басымдықтарына сыртқы ортаның әсерінің үрдісі суретте берілген.



Сурет 34- Экономикалық стратегияны әзірлеудің басымдықтарына сыртқы ортаның әсерінің үрдісі

ескерту: автор зерттеулер негізінде әзірлеген

Сыртқы ортаның факторларының тұрақсызсыздығын зерттеудің алгоритмін іске асыру нәтижелері қалыптасқан сыртқы орта жағдайларында әлдеқайда қолайлы басқарушылық шешімдер қабылдауға қажетті шараларды таңдауға және анықтауға мүмкіндік береді.

1.  $0,6 \leq U_{\text{СОБ}} \leq 1,0$  – шұғыл шараларды қабылдау;
2.  $0,3 \leq U_{\text{СОБ}} \leq 0,6$  – ары қарайғы өзгерістерді бақылауды жүзеге асыру;
3.  $0 \leq U_{\text{СОБ}} \leq 0,3$  – оқиғалардың нәтижесін күту.

21 -ші кестеде баяндалған ақпарат интегралды көрсеткіштің мәніне байланысты басқарушылық шешімдерді қабылдаудың жеткілікті үлкен талаптар тізімін көрсетеді.

Кесте- 21 – «Қазмырыш» ЖШС үшін  $U_{\text{СОБ}}$  интегралды көрсеткішінің нәтижелерінің түсіндірмесі

$U_{\text{СОБ}}$ интегралды көрсеткішінің мәні	Шешім қабылдауға қойылатын талаптар
$0,6 < U_{\text{СОБ}} < 1,0$	Шұғыл шешімдерді қабылдау: - дәл және жан-жақты талдау; - байланысты топтардың мұқият талдауы; - қосымша стратегиялық нұсқаларды жете қарастыру; - тексеру жүргізумен және олардың негізінде жатқан принципалды болжамдарды растаумен, функционалды стратегияларды қарқынды жетілдіру.
$0,3 < U_{\text{СОБ}} < 0,6$	Ары қарайғы өзгерістерді бақылауды жүзеге асыру: - байланысты топтардың толық талдауы; - әлдеқайда маңызды стратегиялық альтернативаларды қарау; - ең маңызды немесе сынды аспектілерге ғана негізделген іс-шараларды дайындау.
$0 < U_{\text{СОБ}} < 0,3$	Оқиғалардың нәтижесін күту: - жоспарланған іс-шараларды жүзеге асыру.
Ескерту -Автордың есептуі	

Зерттеу және  $U_{\text{СОБ}} = 0,85$  интегралды көрсеткішін анықтау нәтижелері шұғыл шараларды қабылдаудың және ұзақ болашақта ұйымның дамуының жаңа бағытын құрудың орындылығы туралы куәландырады.

«Қазмырыш» ЖШС мен «ҮМЗ» АҚ сыртқы байланысты топтарының бақыланатын көрсеткіштеріне жүргізілген талдау нақты мәндердің ұсынылатын мәндерден едәуір ауытқуын көрсетті. Талдау нәтижелері кесте22-де келтірілген.

Кесте 22– «Қазмырыш» ЖШС сыртқы байланыс топтарының көрсеткіштері

Байланысты топтар	Көрсеткіштер	Ұсынылатын мәндері	Нақты мәндері
1	2	3	4
Акционерлер	Таза пайда бойынша таза активтердің рентабельділігі, %	орташа салалық деңгейден жоғары (1,18)	0,88
	Бір акцияға есептегендегі табыс, %	орташа салалық деңгейден жоғары (5,6)	2,67
Тұтынушылар	Акциялар бағамы, %	орташа салалық деңгейден жоғары (6,4)	4,9
	Өткізілген өнімнің тауар өніміне қатынасы, %	80-нен жоғары	84
	Өнім өндірісінің нақты көлемінің өзгеру қарқыны, %	Оң	104
	Тауарлық несие мерзімі, күн	шарт талаптарымен қарастырылған төлем мерзімдерінен жоғары емес (30)	109,7
Жабдықтаушылар	Меншікті қаражаттармен қамтамасыз етілу коэффициенті	0,1	0
	Меншікті айналым қаражаттарының маневрлілік коэффициенті	0,2	0,04
	Шикізат, материалдар бағалары өзгеруінің дайын өнім бағасының өзгеруіне қатынасы	мәні > 1-«жеткізуші үстемдігі»	1,38
Бәсекелестер	Ұйым тауарлары бағасының өзгеруінің бәсекелестер тауарлары бағасының өзгеруіне қатынасы	нарықта қалыптасқан жағдаймен анықталады (1)	1
	Өткізілген өнімнің рентабельділігі, %	орташа салалық деңгейден жоғары (12,4)	7,2
	Нарық үлесінің өзгеруінің нарық сыйымдылығының өзгеруіне қатынасы	озу арақатынасы > 1	1,04
Байланыс аудиториялары	Төленген салықтар мөлшері, %	орташа салалық деңгейден жоғары (88,0)	67,2
	Тәуекел коэффициенті	0,15	0,034
	Персоналға қажеттілік, %	Осу ара қатынасы > 1	0,84

Ескерту - Дерек көздері негізінде автор есептеген 94, 95,98



Бақыланатын көрсеткіштерді есептеулер мен талдау нәтижесінде алынған жағдаяттық (ситуациялық) ақпарат таза активтердің рентабельдігін, бір акцияға есептелген табысты, олардың бағамын өсіру; тауарлық несие мерзімін сақтау; меншікті қаражаттармен қамтамасыз етілу коэффициентін жоғарылату және оның маневрлілігін, өткізілген өнім рентабельділігін өсіру; салық заңнамасының сақталуы және жоғары кәсіпті персоналды жедел қалыптастыру бойынша түбегейлі басқарушылық шешімдер қажет екендігін көрсетті.

Басқарудың жаңа стратегиясын құрудың негізгі мақсаты болып ұйымның дағдарысына және тұрақсыздықтың тереңдеуіне жол бермеу табылады. Мәселені шешудің бірінші, бастапқы кезеңдерінде қабылданатын шаралар тактикалық сипатқа ие болады.

Ұйым қызметі тұрақсыздығының тереңдігіне байланысты бұл кезеңнің іс-шараларын жүзеге асыруға екіден үш айға дейін беріледі.

Зерттелген ұйымның қызметін алдын-ала талдау нәтижелерді жақсартуға төмендегілердің нәтижесінде қол жеткізуге болатындығын көрсетті:

- өнімді өткізуге жауап беретін қызметкерлердің жеке бас қызығушылығын жоғарылату және есептесулерді ақшалай нысанда жүргізу;

- шикізат, материал, отын және энергияның сапалы әрі оңтайлы, стандарттарға сәйкес келетін, нормаланған шығыны;

- ұйымның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ететін капитал құрылымын оңтайландыру;

- бюджетке төленетін төлемдер бойынша қарызды қайта құрылымдауды жүргізу.

Бірінші кезеңнің нәтижелері ретінде ағымдағы өтімділік коэффициентін және ұйымның меншікті айналым қаражаттарымен қамтамасыздық коэффициентін нормативті мәндерге дейін және одан жоғары жоғарылату қарастырылған. Ұйым қызметі тұрақсыздығын тоқтата тұрудың қорытындылаушы кезеңінде екінші кезеңге өткен орынды.

Екінші кезең – стратегиялық тұрақтандыру шаралары – анықталған даму тенденцияларына, сала ерекшелігіне, нарықтық ортада әрекет ету сипаты және ұйыммен анықталған мақсаттарға байланысты ұйымның даму стратегиясын әзірлеуді және іске асыруды білдіреді. Екінші кезеңнің шаралары әлдеқайда ұзағырақ кезеңді (шамамен бір жыл) қарастырады. Оның негізгі мақсаты қызметті тұрақтандыру және болашақта тұрақты өсімді қамтамасыз ету үшін жағдай құру болып табылады.

Осы үдерістің бірінші және екінші кезеңнің іс-шаралары технологиялық тұрғыдан параллель жүргізуге болады. Алайда, басымды міндет болып тұрақсыздану үдерісін тоқтату және ұйымның дағдарыс үдерістерін бәсеңдету табылады.

Біздің осы бөлімше бойынша жасаған қорытындымыз :

1. Өнеркәсіп саласын кезеңдеп дамыту мақсатында металлургия өнеркәсібі кәсіпорындарының экономикалық стратегиясына сыртқы ортаның

тұрақсыз факторларының әсер ету маңыздылығын анықтауға бағытталған интегралдық көрсеткішанықталды.

2. Интегралдық көрсеткіштің мәні бойынша экономикалық стратегияның бағытын өзгертуге тәуелді болатын басқару шешімдері қабылданады.

3. Қабылданған басқару шешімдері кәсіпорынның менеджмент саласында сапа, экология, днесаулықты қорғау және еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету саясатын жүйелеуге әсерін тигізді.

### **3.2 Сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайында кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастыру**

Алдыңғы тарауда баяндалған сыртқы орта факторларының өнеркәсіп ұйымдарының қызметіне әсер етуін зерттеу әдіснамасы мәселелері олардың ықпалының сандық және сапалық параметрлерін анықтайтын көрсеткіштер жинағымен толықтырылды. Зерттеудің бұл бағытындағы басты міндеттердің бірі болып ұйымды басқару жүйесінің элементтерімен өзара байланыста және өзара әрекеттестікте болатын болашақ және іс жүзінде болған оқиғаларды сипаттайтын көрсеткіштерді орнату табылады, бұл нақты көрсеткіштер жүйесін құруды қарастырады. Ол ұйымды басқару жүйесінің жеке элементтері мен сыртқы орта факторлары арасындағы жан-жақты байланыстарды анықтайды және орнатады, сол арқылы олардың өзгерістерін, бірізділігін, салыстырмалылығын ескеру және жеке көрсеткіштердің жалпылауыш көрсеткіштерге жинақталымдығы, олардың келісімділігін және қарқындылығын қамтамасыз етеді. Көрсеткіштер жүйесін оңтайды құру сыртқы ортада жүретін үдерістердің әр алуандығы мен күрделілігін, бір ғана әмбебап көрсеткішпен сипатталуы мүмкін емес дерлік, шаруашылық қызмет нәтижелерінің әртүрлілігін ескеруге мүмкіндік береді. Сонымен бірге, көрсеткіштер жүйесін қалыптастыру барлық металлургиялық кешен кәсіпорны таңдалған басымдықтарымен және саясатымен сәйкес келетін бір мақсатқа қол жеткізудегі барлық қарама-қайшылықтарды шешудің кешенді тәсілін талап ететін, әжептәуір күрделі міндет болып табылады.

Сыртқы ортаның әсерін ескеру жағдайындағы өнеркәсіптік кәсіпорынның іс – әрекеті оның шарушалық етіші ортадағы нақты жағдайы мен алдына қойылған мақсаттарымен тікелей байланысты. Көптеген ғалымдардың зерттеулеріне сүйенетін болсақ [101,120] кәсіпорынның экономикалық мәселесін шешуде типтік стратегиялар тобы ұсынылады:

1. Өсу стратегиясы- кәсіпорынның негізгі даму стратегиясы, яғни өткізуді, пайданы, капитал салымдарын көтеру. Аталмышстратегия келесі әдістер көмегімен жүзеге асады:

- Бәсекелес кәсіпорындардың акцияларын сатып алу;
- Біріктірілген ұйымдар құру – шетелдік кәсіпорындармен бір өндірістік жобаны жүзеге асыру мақсатында әр салаға мамандырылған кәсіпорындардың бірігуі;

2. Тұрақтандыру стратегиясы- өткізу көлемі мен кіріс деңгейінің сыртқы тұрақсыздығы жағдайындағы кәсіпорын қызметінің стратегиясы. Бұл стратегия қолдағы бар мүмкіндікті пайдалана отырып кәсіпорынның кірісін жоғарылату;

3. Бәсекелі ортада өз орнын сақтап қалу стратегиясы, яғни тез өзгергіш сыртқы ортада қорғаныстық стратегиялар өолдана білу;

Шығыс Қазақстан облысы металлургия өнеркәсібінде сыртқы орта тұрақсыздығы жағдайында оның экономикалық стратегиясын қалыптастыруды жетілдіру оның құраушы стратегияларымен тікелей байланысты екендігі теориялық зерттеулер барысында анықталған болатын. Бұл орайда экономикалық стратегияның құраушыларының синергиялық нәтижесі экономикалық стратегия тиімділігін қамтамасыз ете алады. Экономикалық стратегияның ең маңызды құраушылары ретінде инновациялық стратегияларды қарастыру маңызды. Осы стратегияның тиімдіжүзеге асырылуы инновациялық қызмет аясында жүзеге аспақ.

Металлургия өнеркәсібінің инновациялық қызметін кәсіпорынның 34% жүзеге асырады. Аса жоғары инновациялық белсенділік 35% - дан аса жаңа енгізулер енгізетін 2500-ден астам адам жұмыспен қамтылған ірі өнеркәсіптік кәсіпорындарға тән . Кәсіпорынның осы тобы жақсы қамтамасыз етілген меншікті қаржы ресурстарына , жоғары ғылыми-техникалық әлеуетіне ие, көбінесе өзінің зерттеу базасы және білікті персоналы бар.Саланың көптеген кәсіпорындары (65%) өзінің инновациялық қызметін "жаңа өнімді игеру (технологияны)" атты қазіргі заманғы фазасын анықтады. Тау-кен металлургия саласындағы инновациялық қызметтің жалпы жағдайын "қанағаттанарлық" бағасымен бағалауға болады.

Қазақстан Респуликасы өнеркәсіп өнім көлеміне әсер ететін факторлар байланысын бағалау үшін біз статистикалық мәліметтерге жүгіне отырып, корреляциялық – математикалық әдісті қолдандық.Өз кезегінде өнеркәсіп өнімінің көлеміне мынадай факторлар әсер етеді деп алдық: жалпы, республика бойынша, тау-кен және өңдеу салалары, секторлары экономика бойынша электр, газ және сумен жабдықтау.

Өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыру үшін, жалпы өндіріс көлеміне қандай факторлар әсер ететіндігін анықтап алуды ұйғардық. Сондықтан біз Қазақстан Респуликасы өнеркәсіп өнім көлеміне әсер ететін факторлар байланысын бағалау үшін ҰЭМ статистикалық агенттігінің мәліметтерне жүгіне отырып, корреляциялық – математикалық әдісті қолдандық.Өз кезегінде өнеркәсіп өнімінің көлеміне мынадай факторлар әсер етеді деп алдық: жалпы, республика бойынша, тау-кен және өңдеу салалары, секторлары экономика бойынша электр, газ және сумен жабдықтау [90]

Біз 2001-2016 жылдар аралығындағы өнеркәсіп (У) өнім көлемінің 5 факторға тәуелділігін зерттедік (кесте 23 )

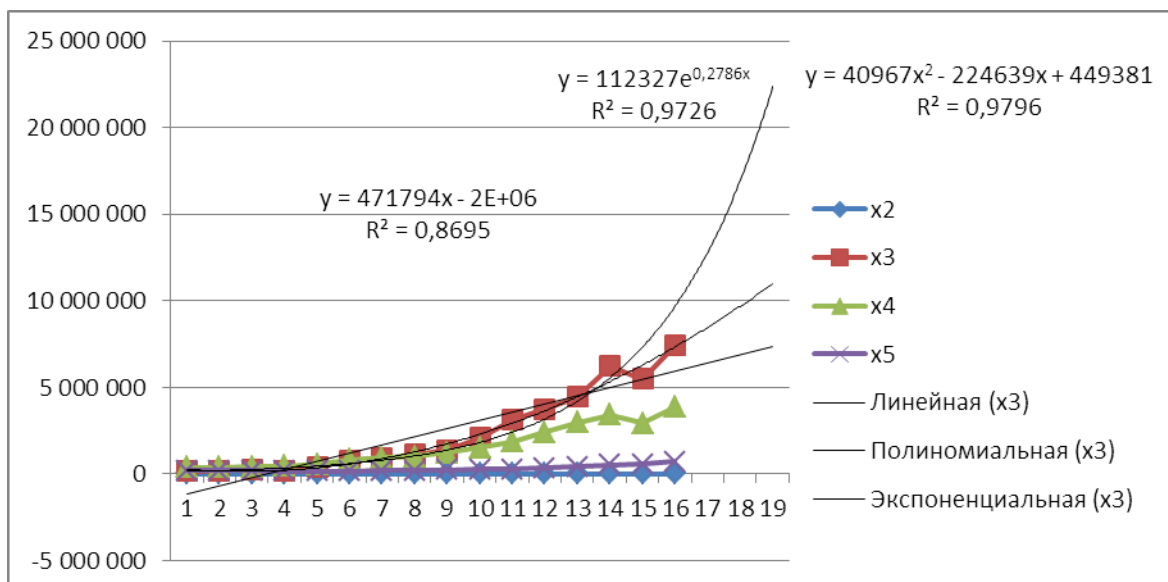
- X<sub>1</sub>- қосымша өндірілген өнімнің құны,%  
 X<sub>2</sub>- өңдеуші кәсіпорындар (түсті металл ) саны, бірлік  
 X<sub>3</sub>- тау-кен (түсті метал кендері) саласының өнім көлемі, млн.тг  
 X<sub>4</sub>- өңдеуші саласының өнім көлемі, млн.тг  
 X<sub>5</sub>- электр, газ және сумен жабдықтау секторы, млн.тг

Кесте 23–Республикасының кен өндіру, карьерлерді қазу және түсті метал кенін өңдеуші салаларының 2001-2016 жылдар аралығындағы көрсеткіштері

Жыл	Өнеркәсіп өнім көлемі, млн.тг	ЖҰӨ үлесі %	Сала бойынша кәсіпорын саны	Кен өндіру, карьер қазу саласы, млн.тг	Метал өңдеуші сала, млн.тг	Электр, су және газ секторы, млн.тг
	Y	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
2001	731487	23,5	17 924	171 615	365 022	194 849
2002	779397	21,2	17 156	195 288	383 353	200 756
2003	818248	21,4	15 791	226 662	413 584	178 002
2004	808044	23,8	13 676	196 016	445 022	167 006
2005	1 142 768	24,4	13 045	412 681	577 737	152 350
2006	1 798 260	32,6	14 326	799 991	835 773	162 497
2007	2 000 233	30,6	13 343	886 559	937 170	176 505
2008	2 336 929	29,5	13 177	1 120 177	1 011 410	205 342
2009	2 836 002	29,1	12 707	1 371 299	1 217 121	247 583
2010	3 867 857	29,3	13 004	2 065 903	1 536 622	265 332
2011	5 253 000	29,8	13 322	3 121 064	1 851 566	280 370
2012	6 509 896	29,6	13 305	3 761 259	2 406 501	342 136
2013	7 815 865	28,3	13 394	4 445 405	2 955 881	414 579
2014	10 196 233	32,2	12 065	6 229 758	3 427 640	538 835
2015	9 121 525	30,6	11 329	5 502 014	2 945 966	574 476
2016	17 047 526	32,9	13 425	7 419 550	3 844 659	713 913

Ескерту -Автор жинақтап есептеген [https://member.kazdata.kz/kz/site/filter8]

Жүргізілген талдау нәтижелері бойынша (өнеркәсіп өнімінің көлемі, млн.тг) x<sub>3</sub> және x<sub>4</sub> факторлары арасында корреляциялық байланыстың бар екендігін көрдік. Стьюдент критерийі  $t_{x_3}=4,4$ ,  $t_{x_4}=4,92$  көрсетеді. Яғни олардың нәтижелі белгісі ( $R=0,97, R^2=0,93$ ). X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>5</sub> факторларының болжанатын фактордың көлеміне әсер етпейтіндігін мультиколлинеарлыққа тексеру арқылы әсер етпейтіндігін анықтадық, сондықтан оларды әрі қарай қарастырмаймыз.



Сурет 35- Экономика- математикалық модельдеу нәтижесіндегі өнеркәсіптік өнімнің екі факторлы регрессиялық сызығы

Ескерту -Автор есептеулері бойынша құрастырылған

Екі факторлы регрессиялық теңдеудің моделі келесідей анықталды:

$$Y=6,34+0,26X_3+0,69X_4$$

$F= 85,49$  модельдің адекватлығын көрсетеді. Осылайша, біз бұл нәтижелі белгі өнеркәсіп өнімінің көлемі республика бойынша байланысты факторлар: - кен өндіру мен метал карьерлерін қазу, метал өңдеуші өнеркәсіп салалары статистикалық мәндерінің маңызды екендігін дәлелдедік.

Демек, сыртқы ортаны зерттеу және талдау әдістерін сыртқы орта туралы ақпараттың өнеркәсіп ұйымына түспес бұрын анықталып немесе болжануға тиісті сүзгі ретінде қарастыруға болады деген қорытынды жасай аламыз.

$F= 85,49$  моделінің барабарлығын, ал Стьюдент критерийі  $tx_3=4,4$ ,  $tx_4=4,92$

екендігін көрсетеді. Яғни  $tx_3$  және  $tx_4$  факторлар болып табылады статистикалық маңызды. Осылайша, біз бұл нәтижелі белгі өнеркәсіп ҚР өнеркәсіп өнімінің көлемі арасындағы байланыс бойынша әсер ететін факторлар: тау-кен және өңдеуші өнеркәсіп салалары. Егер тау –кен өндірісінде өнім көлемі 20 бірлікке артатын болса, өнеркәсіп өнім көлемі 3,6 –ға өседі. Өнеркәсіптік өнімнің болжамды мәні 2018 жылы 102421 бірлікке артады деген болжам айтуға болады.

Шаруашылық етудің нарықтық жүйесі шарттарында көрсеткіштер жүйесін есептеулер әдістемелері және дұрыс қолданылуы көп басқарушылық қателіктерден құтылуға мүмкіндік береді. Олардың жүйесін құру үшін

көрсеткіштерді сапалы таңдауға және олардың қаншалықты әдістемелік дұрыс есептелуіне, жоспарларда, есеп пен есептілікте пайдаланылуы мен көрсетілуіне көбінде жоспарлардың ғылыми негізділігі дәрежесі, шаруашылық шешімдердің орындылығы, олардың соңғы тиімділігі және қолданыстағы басқару жүйесінің нәтижелілігі тәуелді.

Өнеркәсіп ұйымдарында ұлттық шаруашылықтың түрлі даму кезеңдерінде, ең алдымен, басқарудың радикалды реформаларын жүргізу кезінде бағалау критерийлері, бастапқы ақпарат, нормативтер, көрсеткіштер жүйесі, олардың есептеу, есепке алу, талдау, жоспарлау әдістері өзгеріссіз қалуы мүмкін емес. Осылай, социалистік өндірісті жоспарлау және басқару әдіснамасына арналған зерттеулерде [56,86,101], басты назар, өндіріс нәтижелері мен шығындарының арақатынасы нысанында берілетін, қоғамдық өндіріс тиімділігін өлшеу және бағалау мәселелеріне бөлінді. Ол жалпылаушы және, өндірістік ресурстардың негізгі түрлерін – еңбек, материал, қаржы ресурстарын пайдалануды көрсететін, жеке көрсеткіштер болып бөлінетін көрсеткіштер жүйесін қосатын. Көбінесе, өлшеудің бұл жүйесі тұтас халық шаруашылығына бағдарланатын. Жалпылаушы көрсеткіш ретінде мөлшері материалды өндіріс саласында пайдаланылатын ресурстармен салыстырыла өлшенетін, ұлттық табыс пайдаланылатын. Одан басқа, негізгі және айналым қорларының, материалды шығындар мен еңбекақы мөлеу қорының салыстырмалы экономиясын сипаттайтын жеке көрсеткіштер жүйесі тартылатын. Жиынтығында мұндай әдіснама директивті орталықтандырылған-жоспарлы басқару жүйесінің бірыңғай жүйесін құру қағидаларына жауап беретін: мемлекет – сала – қосалқы сала – ұйым. Үнемдеу масштабтарының өсуі мен оның құрылымының күрделенуіне қарай мұндай әдіснама экономикалық әсер ету әдістерін толық көлемде пайдалануға мүмкіндік бермейтін; жұмысшылардың шығармашылық әлеуетін ашу және іске асыру үшін жағдайлар жасамайтын; ұйымдарды өндіріс резервтерін анықтауға, материалды, еңбек және қаржы ресурстарын үнемдеуге қызықтырмайтын; экономикалық қана емес, әлеуметтік және этикалық салалардағы да жағдайлардың объективті өзгерістерін ескермейтін. Сонымен бірге, өндірістің техникалық-экономикалық деңгейін сипаттайтын кейбір көрсеткіштердің және түрлі материалдар мен басқа да ресурстардың пайдаланылуы, шығарылатын өнім сапасын; басқарудың ұйымдастырылуын; өндірістік әлеуеті жоғары пысықталғандығын атап өткен орынды.

Экономика дамуының осы кезеңіндегі ұйымды басқару жүйесінің көрсеткіштерін өлшеу әдіснамасы нәтижені оған қол жеткізуге жұмсалған шығындармен салыстыру қажеттілігі туралы алғышартқа негізделді. Сонымен бірге, мұнда, басқарушылық еңбек ерекшеліктері және алынатын нәтиже нысандары назарға алынатын. Көптеген әдістемелік тәсілдердің арасынан ең көп таралымға ие болған екейін бөліп көрсеткен жөн. Олардың біріне сәйкес басқару жүйесінің көрсеткіштері ұйымның соңғы нәтижесі түрінде алынған біртұтас бірлік ретіндегі әсерді оның құрамдас бөлігі ретіндегі басқарушы ұйым шығындарымен салыстырумен өлшенетін. Соңғы нәтиже өндірістің

жалпылаушы көрсеткіштері бойынша (мысалы, өнім өндірісінің, пайданың өсуі бойынша және т.с.с.) анықталатын. Басқарушы жүйе шығындарына басқаруға жұмсалған барлық шығындар баптары (бірыңғай әлеуметтік салықты есептеумен басқарушылық персонал еңбекақысы, іссапарларға, кадрлар дайындығына шығындар және т.б.) қосылады. Екінші тәсілдің негізгі ерекшелігі ұйымды басқару жүйесі қызметінің нәтижесі өндірісте алынған соңғы әсері бойынша емес, басқару үдерісі кезінде орындалатын көлемі мен сипаты бойынша бағаланатыны болып табылады. Мұндай тәсілді әзірлегендер басты назарды басқару жүйесінің өзінің ерекше мақсаттары, міндеттері, функциялары, әдістері бола тұра, өзінің жұмысының тура нәтижелері бойынша бағалануы тиіс екендігіне шоғырландырды. Әлдеқайда дайындалған және мақұлданған әдістер ретінде олар нарықтық жүйеде де пайдаланылуы мүмкін.

Кәсіпорынды басқарудағы еңбекөнімділігін өлшеудің әрбір әдістемелерінің оң жақтарын көрсете отырып, оларды бір-біріне қосымша ретінде қарастырған мақсатты, себебі бірінші бағыт басқарудың тұтас ұйымға ықпалының жүйелі нәтижесін өлшеуге бағдарланған, ал, екіншісі – осындай нәтижені қамтамасыз еткен, басқару факторларын бағалауға назар аударады. Бұл басқарудың және оның жеке элементтерінің дамуы туралы ақпараттық деректер ауқымын қалыптастырумен байланысты. Қазіргі уақытта өнеркәсіп ұйымы қызметінің есептік және есеп материалдарында басқару жүйелері туралы ақпарат жоқ, яғни оны қалпына келтірген жөн.

Кейбір көрсеткіштер топтары статистикалық, жедел және бухгалтерлік есептілік шеңберінде қалыптастырылады. Бір жағынан, бұл қажет ақпаратты жеткілікті түрде тез талдауға мүмкіндік береді, ал, екінші жағынан, ұйымды басқару жүйесінің элементтері туралы ақпаратта қалыптасқан статистикалық есептілік жүйесінде орын алатын дәлсіздіктер болады. Ұлттық өнеркәсіптің шаруашылық жүргізудің нарықтық жүйесіне көшуімен байланысты қажет болған, көрсеткіштер жүйесін, оларды өлшеу және бағалау әдіснамасын ғылыми әзірлеу мәселелерінің жаңа тәсілдері, біріншіден, ұлттық ғылыммен және тәжірибемен әзірленген әдіснамалық қағидаларжағдайларының, әдістердің, критерийлердің оңтайлы пайдаланылуына; екіншіден, осындай көрсеткіштер жүйесін қолданатын шетел ұйымдарының тәжірибесін зерттеуге негізделуі тиіс. Әлеуметтік-экономикалық жағдай тұрақсыздығының ұзақ кезеңімен, мемлекеттік экономикалық саясаттың өзгергіштігімен, жүйелі дағдарыстың жойылмаған салдарларымен, сыртқы орта туралы толық емес ақпаратпен шақырылған, оның түрлі салаларындағы жаһандық өзгерістермен шарттастырылған сыртқы ортадағы белгісіздіктің жоғары деңгейін ескере отырып, өтпелі кезең экономикасының (қоғамдық-экономикалық құрылыстың ауысуының) шынайы шарттарынан шыққан маңызды.

Өнеркәсіптік кәсіпорындар қызметіне сыртқы ортаның әсерін анықтауға мүмкіндік беретін автормен есептелген көрсеткіштер жүйесі деңгейлік топтарына сәйкес менеджменттің үш буынын біріктіреді. Ұсынылған көрсеткіштер жүйесін Шығыс Қазақстан аймағындағы металлургиялық

кәсіпорын қызметінде басқару жүйесінің нақты қажеттіліктеріне, сондай-ақ, бастапқы ақпараттың көлемі мен құрылымына байланысты көрсеткіштер топтарын үйлестірудің түрлі нұсқаларын қарастырады. Сонымен қатар оның стратегиялық жоспарын жүзеге асыруды қамтамасыз етеді.

Ол үшін зерттеу үдерісінде, оның негізінде, ұйымның осындай зерттеулерге мұқтаждығын ескере отырып, сыртқы орта факторларының металлургиялық кешен кәсіпорны қызметіне әсері анықталған, сондай-ақ, зерттеудің соңғы нәтижесін келесі екі бағыт бойынша қалыптастыратын, көп деңгейлі көрсеткіштер жүйесі пайдаланылды.

Бірінші бағыт: өнеркәсіптік кәсіпорынның қызметіне сыртқы орта факторларының әсерін жан-жағынан және жеткілікті түрде толық көрсететін, көрсеткіштер жүйесін басқару сияқты күрделі экономикалық үдерісті кешенді сипаттау.

Екінші бағыт – бұл кездейсоқ құбылыстарды әртүрлі жақтарынан бір уақытта бағалауға мүмкіндік беретін, бірыңғай жинақтық (синтетикалық) көрсеткішті құру. Мұндай кешенді көрсеткіш өзімен тұтас көрсеткіштер жүйесін ауыстыра алады. Оның үстіне, оның белгілі бір артықшылықтары бар. Оны кеңістікте де, уақыт ішінде де тікелей салыстыруға болады, бұл күрделі құбылыстың салыстырмалы сипаттамасын алуға және оның динамикасы туралы пайымдауға жағдай жасайды. Жүйенің орнына бір көрсеткішті есептеу есептеулерді едәуір қысқартады және жеңілдетеді, соңғы қорытындыларды әлдеқайда көрнекті және бір мәнді етеді.

Осыған байланысты, оның қолданылуы макроэкономикалық деңгейде экономикалық дамудың жағдайын және тенденцияларын бағалау үшін оның кеңінен пайдаланылуымен шарттастырылған, жиынтық индекс әдісі қызығушылық білдіреді. Бұл мақсатта жиынтық индекс әдісі шетелдік тәжірибеде кеңінен пайдаланылады. Ресейде мұндай жұмыс бастапқы кезеңінде. Осындай жиынтық индекс пен елдің, аймақтың, саланың, ұйымның, өнімнің (басқарудың түрлі деңгейлері үшін) бәсекеге қабілеттік индексі болуы мүмкін.

Ұйым қызметіне сыртқы орта факторларының әсерін бағалауға тең қатыспайтын, жеке көрсеткіштер өздерімен, мысалы, жиынтықтың құрамына кіретін, дербес жеке көрсеткіштердің динамикасын көрсететін қисық сызықтарды білдіреді. Әрине, бұл қисық сызықтар бір-біріне сәйкес келмейді, және олардың арасында айырмашылықтар да, тіпті, сәйкессіздіктер де болады. Алайда, суретте берілген қисық сызықтардың жалпы ағымын, негізгі тенденцияны көрсететін жалпы бағытын анықтау әбден мүмкін.

Осыған байланысты, жеке көрсеткіштердің ауытқуларын сипаттайтын салыстырмалы шамаларды емес, жиынтық индекстің тенденциясын қалыптастыратын негізгі бағыттарды зерттеген маңызды. Металлургиялық кәсіпорынның экономикалық стратегиясына сыртқы ортаның әсерін (СОӘ) анықтауды жеңілдету үшін, оның ұйымдық құрылымына байланысты көпдеңгейлі көрсеткіштер жүйесін анықтадық. Оларға: басқарудың жоғарғы



буынына «нөлдік деңгей» – СОӘ кешенді көрсеткішін анықтайды, орташы буыны «бірінші деңгей» – СОӘ жалпылауыш көрсеткіштер, төменгі деңгейі-СОӘ жеке көрсеткіштердің мәнін анықтауға мүмкіндік береді.

Кешенді көрсеткішке ауысудың алғы шарттары жеке көрсеткіштер жиынын құру бойынша жұмысты жеңілдетеді. Жеке көрсеткіштер санын анықтау кезінде зерттеушіге олардың орасан зор санымен (шамамен 60-70) жұмыс істеу қаупі туындайды, бұл талдауды тым көп еңбекті қажет ететін қылады. Көрсеткіштерді іріктеп алу кезіндегі қиындықтарды жеңу үшін автор келесі пайымдауларды басшылыққа алды.

Бірінші. металлургиялық өнеркәсібі кәсіпорнының сыртқы орта көрсеткіштерінің барлығы оның алдында тұрған мақсаттар көзқарасы тұрғысынан бірдей қажетті болып табылмайды.

Екінші. Егер берілген зерттеу үшін маңызды көрсеткіштердің белгілі бір саны қалатын болса, онда бұл сан шектелген. Дж.Обер-Крие пікірінше, осындай ең маңызды көрсеткіштердің саны жалпы санның ішінде 25-30 құрауы тиіс.

Үшінші. Көрсеткіштер неғұрлым қарапайым және олар талдау үшін неғұрлым қол жетімді болса, олардың санының есептеулер күрделілігі мен сараптамалық бағалауларға ықпалы соғұрлым әлсіз.

Жеке көрсеткіштер ұйымның құрылымдық бөлімшелерінің жеке жақтарына сыртқы орта факторларының мүмкін болатын әсерін бағалауға мүмкіндік береді. Олар жинақтық және жалпылауыш көрсеткіштер үшін статистикалық ақпараттық негіз, ұйым қызметіндегі сәйкес стратегиялық және тактикалық іс-шараларды анықтау үшін бастапқы база болып табылады. Олар мазмұны металлургиялық кешен кәсіпорнының жағдайын және оның сыртқы ортада даму тенденциясын зерттеу үшін белгілі бір рационалды мәнге ие болатындай түрде таңдалуы тиіс.

Осы мақсатта олардың динамикалық бағалауы негізінде көрсеткіштердің таңдаудың объективті тәсілін әзірлеу қажет. Ол көрсеткіштердің маңыздылық және ұйым қызметіне ықпалы дәрежесі бойынша оларды іріктеліп, келесідей рәсімдік тәртіпте жүзеге асырылады:

- экономикалық жағдайды анықтайтын, нақты факторға қатысты көрсеткіштер тобын бөліп көрсету;
- «әсер етеді – әсер етпейді» қағидасы бойынша көрсеткіштерді іріктеу;
- әрбір көрсеткішке салмақтық мәнді, салмақтық коэффициентті беру;
- оның үлесіне байланысты, көрсеткіштің кәсіпорынның қызметіне әсерін сараптамалық бағалау;
- салмақтық коэффициенттің сараптамалық бағалауға көбейтіндісі түріндегі көрсеткіштің әсер ету күшін анықтау.

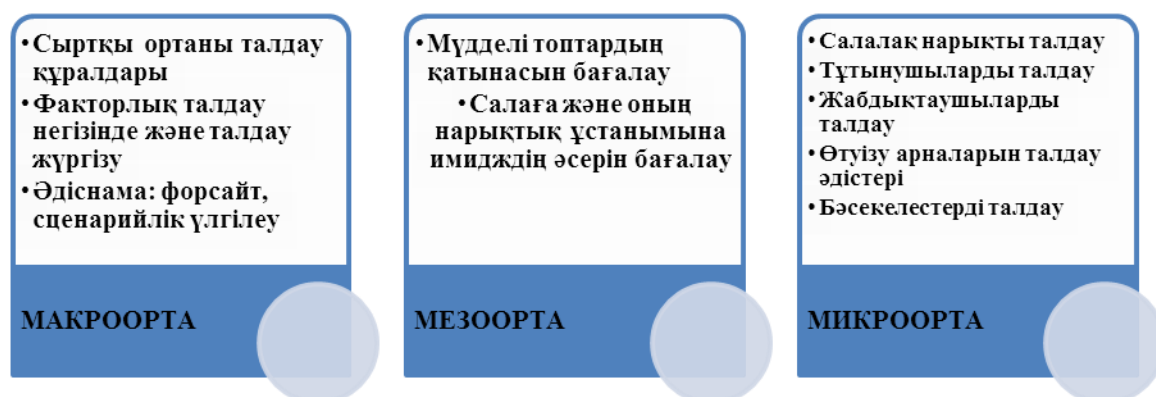
Зерттелген өнеркәсіптік кәсіпорындардың қызметіне сыртқы орта факторларының әсерін бағалау негізінде көрсеткіштерді таңдау нәтижелері 24-ші кестеде көрсетілген.

Кесте 24 – Динамикалық бағалау негізінде, зерттелген өнеркәсіптік кәсіпорындардың қызметіне әсер ететін көрсеткіштерді таңдау нәтижелері

	Салмақтық коэффициент	Сараптамалық бағалау	Әсер ету күші
<b>Мемлекеттік деңгей</b>			
1. Елдің сыртқы экономикалық қызметінің көрсеткіштері	0,02	50	1,0
2. Халықаралық нарықтың көрсеткіштері	0,05	70	3,5
3. Қаржы жүйесінің көрсеткіштері	0,05	70	3,5
4. Халықаралық стандарттарды сипаттайтын	0,05	80	4,0
5. Елдің әлеуметтік-саяси жүйесінің көрсеткіштері	0,1	80	8,0
<b>Аймақтық деңгей</b>			
1. Материалдық ресурстық қамтамасыз ету көрсеткіштері	0,05	60	3,0
2. Аймақтық салық жүйесінің көрсеткіштері	0,1	90	9,0
3. Аймақтың экологиялық жүйесінің көрсеткіштері	0,03	40	1,2
4. Аймақтың қаржылық менеджменттің көрсеткіштері	0,1	90	9,0
<b>Жергілікті деңгей</b>			
1. Жабдықтаушылардың нақты күшін сипаттайтын көрсеткіштер	0,1	90	9,0
2. Өнімнің бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштері	0,15	80	12,0
3. Еңбек қауіпсіздігін сақтау көрсеткіштері	0,05	50	2,5
4. Өнімге деген қажеттілік көрсеткіштері	0,15	80	12,0

Жинақтық және жалпылауыш көрсеткіштер металлургиялық кәсіпорынның ағымдағы және болашақтағы экономикалық стратегиясын қалыптастыру бағыттарын таңдау критерийі болып табылады (қосымша Г). Олар жеке көрсеткіштердің негізінде орташа арифметикалық мәндер ретінде есептеледі.

Сонымен бірге, мұндай экономикалық стратегия сыртқы ортаның факторларының әсерін салыстыру негізінде әзірленуі тиіс екендігін анықтадық. Бұл келесі суретте көрсетілген.



Сурет 36- Metallургиялық өнеркәсіп кәсіпорнының экономикалық стратегиясын әзірлеудегі сыртқы және ішкі орта факторларының байланысы

Ескерту: зерттеу негізінде автор жасаған

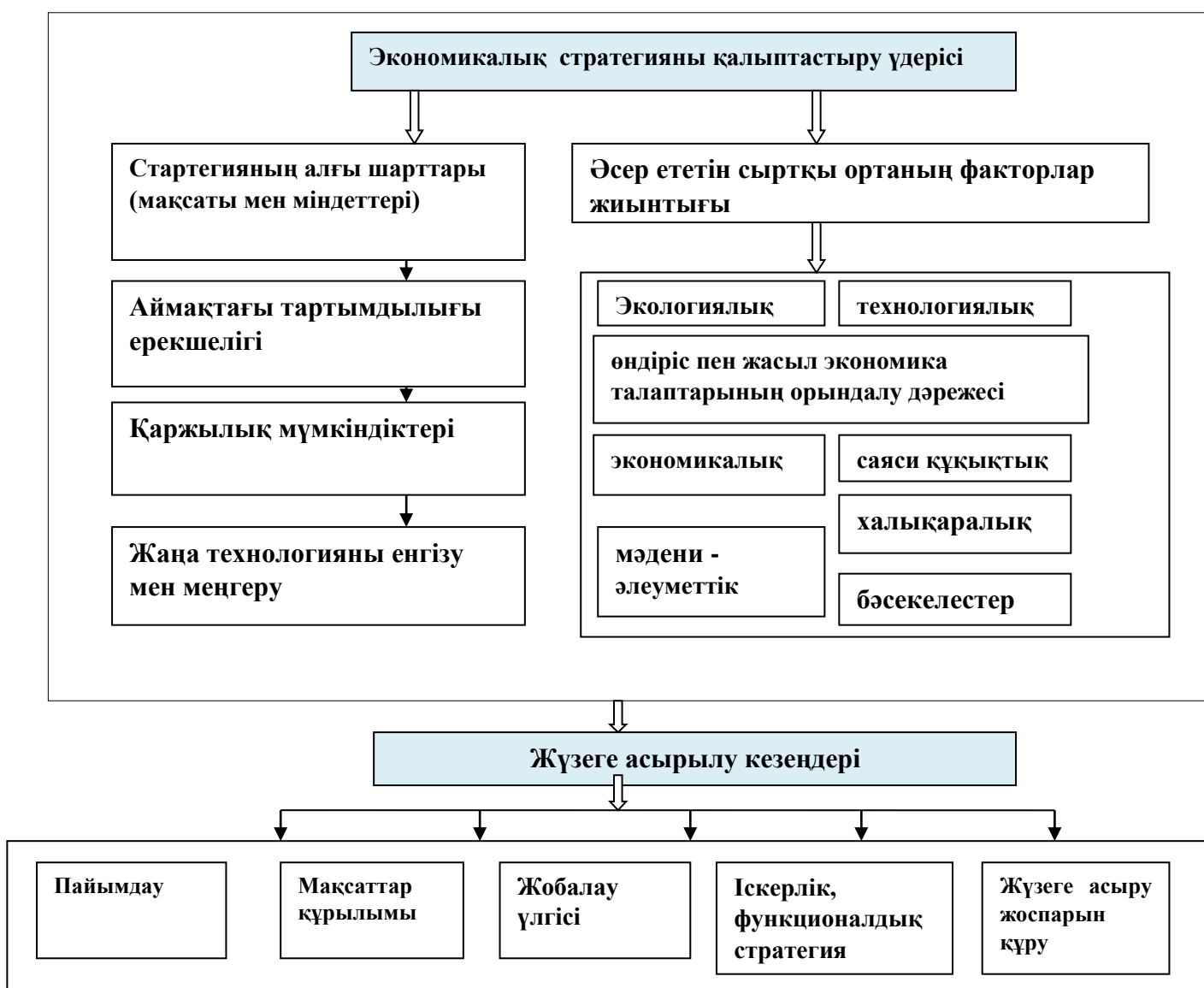
Зерттеу нәтижелеріне сүйене отырып біз кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастыруды оның базалық (негізгі) стратегияларының жүзеге асыру арқылы, заманауи металлургиялық кәсіпорынның екі құраушысын қолдандық [72, б. 56].

1. Нарықтық құраушы – кәсіпорынның сыртқы ортасын жан-жақты талдауды және макрофакторлар есебін нарыққа бағдарлауда, кәсіпорын өз өнімін өткізу нарығын кеңейту, нарықтың жаңа коммерциялық тартымды сегменттерін іздеуді айқын көздегенде;

2. Ресурстық құраушы – табыстың негізгі факторы ретінде кәсіпорынның ресурстарын тиімді пайдалануды қарастырады және оның ішкі жақтарының мықты және әлсіздігін бағалауды ойластырады.

Осыған байланысты өнеркәсіптік кәсіпорынның экономикалық стратегиясының бағыттарын оның базалық даму стратегияларына сәйкес құрастыру жөн. Бұл құраушылардың бағытын келесідей анықтаймыз. Яғни, оларға тоқталатын болсақ, маркетингтік стратегияның бағыттары: мақсатты нарықты таңдау, нарықты сегменттеу, тұтынушылардың қажеттіліктерін анықтау, кәсіпорынның ішкі мүмкіндіктерін анықтау, өткізу каналдарын кеңейту және т.б. Өндірістік стратегияның бағыттарына келетін болсақ, олар: өндірістік шығындарды азайту, өндірістің қуаттылығы мен технологиясын бағалау, өндірістік инфрақұрылымды жетілдіру жатады. Келесі базалық стратегия, персоналды басқару стратегиясы кәсіпорынның мақсатына жетуге бағытталады, кадрлардың біліктілік деңгейін көтеру, компанияның персонал алдындағы имиджі және олардың білімін басқару жүйесін енгізу. Тағы бір базалық стратегия қаржылық стратегия, оған кәсіпорындағы қаржылық менеджменттің құрылымы, меншікті және қарызға алынған қаржысының балансы, пайданы тиімді бөлу механизмі. Жоғарыда қарастырылған кәсіпорынның негізгі стратегияларының орындалуы аясында біз экономикалық

стратегияны қалыптастырыла аламыз. Өнеркәсіптік кәсіпорындардың өзінің стратегиясын әзірлеуі – оның дамуын жоспарлаудағы ең басты мәселе болып табылады. Жалпы кәсіпорынның экономикалық стратегиясын жүзеге асыру басқарудың деңгейлеріндегі ерекшеліктерге байланысты. Факторлардың тұрақсызсыздығының әсері жағдайында қызмет ететін өнеркәсіптік кәсіпорын әрқашан өзінің макро ортасының қоятын талаптарына сәйкестеніп, олардың қаншалықты деңгейде әсер ететіндігін анықтауы қажет. Осы өзгерістердің оң әсерін анықтау мақсатында өзінің экономикалық стратегиясының бағытын таңдауы керек. Яғни, осындай жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастырудың теориялық тұрғыдағы үлгісі 37 -суреттегідей болады..



Сурет 37 -Сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайындағы экономикалық стратегиясын қалыптастырудың теориялық тұрғыдағы үдерісі

Ескерту зерттеу негізінде автордың әзірлегені

Жоғарыда 37- суретте автормен келтірілген экономикалық стратегияны қалыптастырудың теориялық үлгісі «Қазмырыш» АҚ мен «ҮМЗ» АҚ өнеркәсіптік кәсіпорындарының стратегиялық дамуы мен жоспарларын құрастырудың негізгі бағыттарын анықтауға негіз болды. Сонымен қатар мемлекеттің қолданыстағы стратегиялық жоспарларының басымдықтарын жүзеге асыруда ескеруге болатын үлгі екендігі анықталды. Бұл кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыру мен жүзеге асырудағы негізгі ережелері келесідей:

1. Жоғары технологияда дайындалған өнімдерді әлемдік нарықта өткізу есебінен өнеркәсіптік кәсіпорындардың үлесін арттыру.

2. Ядролық отын өндіру циклы аясында тігінен интеграцияланған компанияны құру.

3. Жоғары технологиялық бериллий өнімдерін және түсті металдар құнының басым үлесі қосылған ниобийден жасалған өнімдерді өткізу нарығын кеңейту.

4. Өндіріс қауіпсіздігі менеджментін жетілдіру аясында, кәсіби аурулардың алдын алу, өндіріс орындарында апаттық жағдайларды болжау, жағымды еңбек жағдайларын қамтамасыз ету, сол арқылы кәсіпорынның шығындарын төмендету.

5. Экологияның сапа менеджменті жүйесінің халықаралық стандарттарын енгізуді жоспарлау.

Біз, сыртқы ортаның тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын жоғарыда аталған басымдықтар негізінде құрастырып, оның жүзеге асырылу үрдісін суретте келтірдік.



Сурет 37 - Сыртқы орта тұрақсыздығы жағдайындағы «Қазмырыш» ЖШС-нің экономикалық стратегиясын қалыптастыру үлгісі

Ескерту зерттеу негізінде автордың әзірлегені

Сыртқы ортаның тұрақсыздық жағдайындағы Шығыс Қазақстанның өнеркәсіптік кәсіпорындарының стратегиясы мына жағдайларға бағытталуы тиіс:

1. Нарықтағы бәсекелестік пен көшбасшылық жағдайында жеделдетілген тұрақты дамуды қамтамасыз ету, төлем қабілеттілікті, тұрақтылықты және қоршаған ортаға зиян келтірмеу шараларын қамтамасыз ету.

2. Экономикалық стратегияның инновациялық құраушысы экономикалық жағдайдағы жаһандық өзгерістерге және кәсіпорынның тұрақты дамуына бағытталған. Яғни, кәсіпорынның экономикалық стратегиясының жүзеге асырылуының қосымша параметрлері: дебиторлық борышты жою, өндіріс шығындарын азайту, еңбек өнімділігін арттыру, негізгі қорларды жаңарту және инновациялар енгізу іс-шаралары қарастырылған. Осыған байланысты өкімет органдары қайта өндіру өнеркәсібі кәсіпорындарының дамуына келесі тәсілдердің көмегімен жағдайлар жасауы тиіс: металлургия өнеркәсібі кәсіпорындарын қаржыландыру көлемін арттыру, өндірістің жаңашылдық арттыру үшін инновациялық орталықтарды құру, қайта өндіру салаларының білікті мамандарын даярлауды қамтамасыз ету, жабдықтарды несиелеу мен лизингіне жағдайлар жасау, ғылыми-зерттеу жұмыстарына салықтық жеңілдіктер беру, технологиялар трансферіне ықпал ету. Осылайша, тұрақсыздық жағдайындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясы ішкі және сыртқы ресурстарды қолдану есебімен дамудың тұрақтылығын қамтамасыз етуі қажет. Бұл металлургиялық кәсіпорындардың стратегияны құруда кемшіліктерді жоюға және жүйелі әзірлеу жолына шығуға мүмкіндік береді.

Тұрақсыздық жағдайындағы кәсіпорындардың экономикалық даму стратегиясының үлгісін Шығыс Қазақстан өнеркәсіптік кәсіпорындарының нарықтағы позицияларын нығайтуға мүмкіндік береді және басқару жүйесін жетілдіруді қамтамасыз етеді.

Әлемдік нарыққа өнімнің жаңа түрі – берилийлі қоланы өндіру (құймалар және дайындамалар, шыбықтар, тақталар және блоктар, қорытпалар) және жеткізуді ұйымдастыру Еуропа нарығына қатысуға, CuBe тапсырыс тұрақтылығын сақтап қалуға, құнының басым үлесі қосылған өнімдерді сатуды кеңейтуге мүмкіндік береді. Тантал және ниобийды өткізудің жаңа нарығына шығу өнімдік желілерді кеңейту, жоғарғы дайындықтағы өнімдерді шығару жолымен жүзеге асырылады. Шикізатпен қамтамасыз ету және өндірістің өзіндік құнын төмендету үшін ұзақ мерзімді келешекке жеке меншік шикізат көзі болуының маңызы зор.

«Қазмырыш» ЖШС автормен жан-жақты талданып, зерттеулер жүргізу нәтижесінде әзірлеген экономикалық стратегияның үлгісіне қызығушылық танытып, өндіріске енгізу туралы шешім қабылдады. Бұл өз кезегінде халықаралық нарықта аталмыш кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін күшейтеді, екіншіден елдегі халықтың әлеуметтік деңгейінің өсуі мен кадрлардың кәсіби қауіпсіздігін сақтауға ықпалын тигізеді.

Үшінші бөлім бойынша жасалған тұжырым:

Отандық өнеркәсіптік кәсіпорындар қызметінің экономикалық стратегиясының ұтымды бағыттағы үлгісін әзірлеу мақсатында Республиканың өнеркәсіп өнім көлеміне болжау жүргізілді. Экономиканың өнеркәсіп салаларының үлесінің артуымен тау-кен металлургиялық кешенінің өсу қарқыны 22-24% төмендейтіні анықталды.

Экономикалық стратегияның бағытын таңдауда әртүрлі ғалымдардың әдіс - тәсілдерін қолдану барысында алынған нәтижелер, келешекте өнеркәсіп саласының тиімділігінің артуын және металлургия өнеркәсібі кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату және экономикалық өсуі мен дамуына негіз болды.

Біз, отандық сыртқы ортаны факторларының тұрақсыздығы жағдайында, мынадай жағдайларға назар аударуымыз қажет:

- Өнеркәсіптік кәсіпорандардың басқару жүйесін ұйымдық құрылымы жағынан жетілдіру;
- Металлургия өнеркәсібін ақпараттық технологиялық құрал-жабдықтармен қамтамасыз етуді дамыту;
- Маркетингтік стратегиялық қызметті дамытудың жоспарларын жетілдіру;
- Қаржылық қызметті және бюджеттеу процесін жетілдіру;
- Өндірістік және экономикалық қауіпсіздіктер жүйесін тиімді ұйымдастыруды қамтамасыз ету.;
- Персоналдың кәсіби деңгейін жетілдіру;
- Сапа, экологиялық өндірістік менеджментті жетілдіруді дамыту;

Ұсынылған экономикалық стратегияның үлгісі отандық өнеркәсіп саласының ұзақ мерзімді дамуының экономикалық тұрақтылығын сақтау үшін бәсекелік қабілеттілігін жоғарылатуын анықтайды деген тұжырым айта аламыз.



## ҚОРЫТЫНДЫ

Біздің жасаған қорытындымыз диссертациялық іздену жұмысымыздың негізгі нәтижелері мен тұжырымдарына байланысты.

1. Кәсіпорынды басқару жүйесіндегі экономикалық стратегияны қалыптастырудың объективтілік қажеттілігі анықталды. Қолданыстағы экономикалық стратегия оның аймақтық, халықаралық нарықтардағы үлесі мен орнына, негізгі бәсекелес фирмалармен күресу тәсілдеріне, өмірлік циклының кезеңдеріне, өндіретін өнімдер ассортиментінің кендігіне және сыртқы ортадағы белсенділік көрсету деңгейіне және т.б. слалалық ерекшеліктеріне байланысты қалыптастырылып, жүзеге асырылып отыратындығы анықталды..

1. Сыртқы ортан зерттеу әдістемелерін зерделеу нәтижесінде экономикалық стратегияны қалыптастыруға ықпал ететін маңызды факторлары анықталып, оларды талдау мен жіктеудің әдістері қолданылды. Экономикалық стратегияны қалыптастыру кәсіпорынның қызметіне төнетін қауіп – қатерлер оның ішкі және сыртқы жағдайларына байланысты. Сыртқы ортаның факторларына талдау жасау кәсіпорынның экономикалық стратегиясын қалыптастыру үрдісінде өндіріске мүмкіндігінше қажет болатын қаржыландыру көздері, технологиялық, ақпараттық, еңбек және т.б. ресурстарымен қамтамасыз етуді жүзеге асыруға мүмкіндіктер береді.

2. Диссертацияда сыртқы ортаның тұрақсыз факторлары анықталып, отандық өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясының бірыңғай үлгісі ұсынылады. Үлгі кәсіпорындардың ұзақ мерзімді дамуының экономикалық тұрақтылығын сақтауды анықтайды. Кәсіпорынның экономикалық стратегиясының үлгісінде алғаш рет потенциал стейкхолдерлердің мүдделері Шығыс Қазақстан аймағының тұрақты даму мақсаттарымен үйлесімділігі ескерілген.

3. Шығыс Қазақстан облысы өнеркәсібінің қызметін талдау барысында мынадай негізгі тенденциялардың қалыптасқанын байқауға болады:

- ішкі нарықта отандық өнеркәсіп тауарларын сату аясы тарыла бастап, ал сыртқы нарықта отын-шикізаттық бағыттағы экспорттау күшейе түсті. Мұның өзі кәсіпорындар өндіретін өнімдердің номенклатурасы мен көлемі нарық конъюнктурасына сәйкес келе бермейтінін көрсетті:

- өнеркәсіптік өндіріс көлемінде ғылыми сыйымды және жоғары технологиялық өнім өндіретін салалардың үлесінің төмендігінен өнеркәсіптік өндіріс құрылымы қарапайым болып қалыптасқан;

- өнеркәсіпте жұмысбастылық қысқарған және жоғары білімді мамандар қызмет түрінің басқа аясына, ең алдымен сауда және қызмет көрсетуге ауысып отырған;

- кәсіпорындардың айналым қаржыларының жетіспеушілігі көптеген проблемаларды туындатқан;

- өнеркәсіп құрылымында материал- және энергия сыйымдылығы жоғары өнім өндіру циклы ұзақ, соның нәтижесінде айналым қаржыларының айналымдылық коэффициенті төмен салалар пайда болған;

- бағаны қалыптастыруда шикізаттың, кен өндіру және энергия ресурстық салалардың тұтынушыларына қатысты алғанда біржақты даму орын алған.

4. Шығыс Қазақстан облысындағы өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегияларын іске асыру үрдісіндегі құрылымдық өзгерістер зерттеліп, осы өзгерістер негізінде жаңа жұмыс орындарын ашу мүмкіндіктері анықталды. Кәсіпорынның ұйымдық құрылымдарына өзгерістер енгізу, импорттық, экспорттық саясаттарды жүргізуге және мемлекеттің экономикасын дамытуда отандық кәсіпорындардың экономикалық стратегиясының бейімделгіш болу керек екендігі дәлел болды. Бұл шараның «Қазақстан Республикасын индустриалдық - инновациялық дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасына» сәйкес кезеңдеп дамытудың мақсаттарын жүзеге асырудағы рөлі ерекше.

5. Өнеркәсіптің құрылымын жандандыру шараларына: кәсіпорынның өз қаржылары арқылы инвестициялық мүмкіндіктерін көтеру үшін амортизациялық капитал құру. Кәсіпорынның қаржылық стратегиясындағы саясатта негізгі капиталдың табиғи және моралдық тозуының мерзімін дұрыс есепке алу, амортизациялық мөлшер арқылы аударым шамалары мен мерзімінің тәртібін анықтау;

- толық және жартылай мемлекеттік меншіктегі кәсіпорындардың пайдасын бөлуде мемлекеттік бақылауды күшейту, меншік құқын пайдалана отырып, экономиканы дамытудың ұлттық басымдықтарына сәйкес жаңарту;

- өндірісті жаңғыртуға бағытталған кәсіпорынның өз қаржыларының көлемін арттыру үшін салық жеңілдіктерін беру;

- мемлекеттік және жеке құрылымдардың қауымдасуын дамыту арқылы өнеркәсіп саласының құрылымын жетілдіру мәселелерін шешуге болады.

6. Экономикалық стратегиялардың құраушысы болып табылатын өндірісті басқару және экологиялық шараларды кешенді бағалау, өнімнің бәсекелік қабілетін және өндірістің индустриялық деңгейін көтеруге, технологиялық базисті қалыптастыруға ықпал ете отырып, ғылыми-технологиялық, әлеуметтік мәселелерді қамтиды. Өнеркәсіпті қайта индустриаландырудың негізгі бағытына оның технологиялық құрылымын экономикалық стратегияның негізгі бағыттарын жетілдіру жатады. Өндірістің технико-технологиялық құрылымын жаңарту үшін өнеркәсіпте кең ауқымды реконструкциялық шаралар жүргізілуі тиіс.

Мұндай тетіктерге жалпы ұлттық ғылыми-техникалық бағдарламалар, аймақтық өнеркәсіп саласын мемлекеттік реттеу жүйесі, санаткерлік меншікті және авторлық құқықты қорғау, несие-салық саясаты, мемлекеттік қаржыларды бюджетте бөлу, білім бағдарламалары, қайта оқыту және жұмыспен қамту, ғылыми-зерттеу конкорциумдары, тәжірибе өндірістерін тәуекелшіл қаржыландыру жүйесі, табыссыз жұмыс істейтін ғылыми-зерттеу

және тәжірибе-конструкторлық кәсіпорындар құру және ғылыми-техникалық прогресті жеделдетуге бағытталған іс-шаралар кешенін жатқызуға болады.

8. Өнеркәсіптік кәсіпорындарының деңгейін көтерудің басым бағыты болып саналатын экономикалық сатратегияны қалыптастыруды зерттеу барысында мынадай қорытындылар жасауға болады:

- өнеркәсіп кәсіпорындарында инновациялық белсенділік төмендігі;
- кәсіпорындардың кен қазу орындарының технологиялық жабдықталу деңгейінің нашарлығы;
- өнеркәсіп салаларында жоғары технологиялық және ғылыми сыйымды өнім өндіру жоқтың қасы;
- кәсіпорындардың техника-технологиялық базасы өте төмен;
- салаларды технологиялық жарақтандыру қажетті деңгейге көтеріле алмауда;
- кәсіпорындағы өндірістік үрдістердің жүзеге асуын қамтамасыз ететін тасымалдау, автоматтандыру қызметтерін жүзеге асыратын жұмысшы кадрлардың жетіспеушілігі, кәсіби деңгейлердің төмендігі;
- салалардағы инновациялық қызметтің жағдайы туралы толық және шын мәніндегі нақты ақпарат жинау мүмкіндігінің төмендігі.

9. Қазақстан өнеркәсібінің индустриялық деңгейін көтерудің экономикалық механизмін жетілдіру қажет. Бәсекеге қабілетті өнеркәсіптің индустриялық деңгейін көтерудің негізгі тетіктері нақтыланды:

- өнеркәсіптің өңдеуші салаларының инвестициялық тартымдылығын көтеруге қолайлы жағдай туғызу;
- өнеркәсіптік кәсіпорындардың бәсекеге қабілетті өңдеуші салаларын көтеру үшін жеке түрде артықшылықтар мен преференциялар беру;
- бәсекелестік ортаны қалыптастыру және қолдаудың тиімді механизмі ретінде сауда биржасын дамытуды ынталандыру арқылы бюджетке салықты түсіруді көбейтуге мүмкіндіктер ашу;
- кәсіпорындағы менеджмент жүйесі деңгейін дамыту;
- мемлекеттің «Жасыл»экономиканы дамыту бағдарламасына сәйкес қоршаған ортаға келтіретін зиян мөлшерін азайту шараларын іске асыру арқылы халықтың әл - ауқатын көтеру, жаңа тұрпаттағы экономикаға көшуді экономикалық стратегияның басты мақсаты ету;

10. Өнеркәсіптік кәсіпорындардың стратегиялық дамуының экономикалық тетіктер жүйесіне –басқарудың ұйымдық құрылымын ұтымды жүргізу жатады, яғни ғылыми шығындарын үнемі арттырып отыратын субъектілер үшін, жаңа технологияны игеруші шағын және орта бизнес үшін салық жеңілдіктерін бекіту, еңбек қауіпсіздігін ескеру арқылы инновациялық қызметтің қаржы-несиелік механизмі – жеңілдік несиелер беру, байланыс және ақпарат құралдарымен қамтамасыз етуді дамыту, экономикалық қауіпсіздік жүйесін ұйымдастыру мен жаңа технологиялар нарығын дамыту.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Н.Ә. Назарбаев «Қазақстан жаңа жаһандық ахуалда: өсім, реформалар, даму» атты Қазақстан халқына Жолдауы, 2015 жыл, 30 қараша // [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz)
- 2 <https://primeminister.kz/kz/news/7/na-fone-mirovoj-nestabilnosti-ekonomika-kazahstana-rastet-umerennymi-tempami-ekspert-aset-irgalie>
- 3 <https://www.cia.gov/library/publications/the-world->
- 4 [https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos,](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos)
- 5 [http://kidi.gov.kz/analitika/otrasli/mezhotraslevaya-analitika /kz.html](http://kidi.gov.kz/analitika/otrasli/mezhotraslevaya-analitika/kz.html)
- 6 [https://primeminister.kz/kz/news/7/na-fone-mirovoj-nestabilnosti-ekonomika-kazahstana-rastet-umerennymi-tempami-ekspert-aset-irgaliev-\].](https://primeminister.kz/kz/news/7/na-fone-mirovoj-nestabilnosti-ekonomika-kazahstana-rastet-umerennymi-tempami-ekspert-aset-irgaliev-)
- 7 Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. - М.: И НФРА-М, 2008. – 240 с.
- 8 Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. - 4-е изд., перераб. – СПб.: Специальная литература, 2003. - 959 с.
- 9 Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 450 с.
- 10 Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. - №6. – С.39.
- 11 Грант Р. Современный стратегический анализ: учебник. - 7-е изд. - СПб. : Питер, 2012. - 544 с.
- 12 Ильяс А. Стратегический менеджмент : учебное пособие. - Алматы: ЛЕМ, 2012. - 440 с.
- 13 Лясников Н.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2012. - 256 с.
- 14 Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Проспект, 2011. - 224 с.
- 15 Бердалиев К.Б. Стратегиялық менеджмент: оқулық. - Алматы: Ассоциация высших учебных заведений РК, 2011. - 317 б.
- 16 Казыкешова А.Т. Өнеркәсіптік кәсіпорынның кешенді дамуының стратегиялық жоспарлау бағыттары // ҚақҰУ хабаршысы. Экономика сериясы. – 2014.-№3.-Б.161-166.
- 17 Ананьева Р.В. Стратегия развития компании // Транспортное дело России. - 2009. - №8. - С. 61-65.
- 18 Бородин В.А. Стратегическое планирование: учебное пособие. - 3-е изд., перераб. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2007. - 105 с.
- 19 Котляров И.Д. Внутренняя и внешняя среда фирмы: уточнение понятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. - 2012. - №1. – С. 61.
- 20 Стратегический менеджмент: учебник / подред. А. Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2007. - 495 с.

- 21 Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.:ОАО Новости, 2000. - 270 с.
- 22 Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2005. - 519 с.
- 23 [http://inform.od.ua/articles/examen/analiz\\_neopredelennosti\\_sm.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/analiz_neopredelennosti_sm.htm)
- 24 [http://www.elitarium.ru/menedzhment\\_neopredelennosti\\_sredy/](http://www.elitarium.ru/menedzhment_neopredelennosti_sredy/)
- 25 Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2009. – 278 с.
- 26 Казыкешова А.Т. Направления и реализация инновационных решений в управлении ресурсами предприятия // Вестник КАСУ.Социально-экономические проблемы образования и общества. -2008.- Вып. 3.- С.312-316.
- 27 Архипов В.М. Стратегическое управление. - СПб.: Из-во СПб.; ГУЭФ, 2000.-245 с.
- 28 Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы. - М.: Фин-стат,2002. – 112с.
- 29 Берг А.И., Черняк Ю.И. Информация и управление. - М.: Экономика, 1996. - 44 с.
- 30 Виханский О.С. Стратегическое управление. - 2-е изд. М.: Экономист, 2006.-296 с.
- 31 Качалина Л.И. Конкурентоспособный менеджмент. - М.: Эксмо, 2006. -457 с.
- 32 Бусов В.И., Лябах Н.Н.,Саткалиева Т.С, Таспенова Г.А./подобщей ред. д.э.н., проф. В.И.Бусова.-М:Юрайт, 2014.- 279 с.
- 33 Клевнин А.И., Комарова Н.К. Организация гармоничного производства. - М.: Омега, 2003.-360 с.
- 34 <http://mid.gov.kz/ru/kategorii/programma-industrializacii>
- 35 [http://inform.od.ua/articles/examen/analiz\\_neopredelennosti\\_sm.htm](http://inform.od.ua/articles/examen/analiz_neopredelennosti_sm.htm)
- 36 Комплексный экономический анализ предприятия: учебник / ред. Р. В. Войтоловский, А.П. Калинина. - СПб.: Питер, 2012. - 576 с.
- 37 Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. - М.: Экономика, 1997. - 175 с.
- 38 Корши Х., Крекленд Д., Вигери П. Управление в условиях неопределенности / пер. сангл. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 - С. 9-40.
- 39 Мешков И.В. Исследование влияния факторов внешней среды на систему управления фирмы: дис. ... канд.экон.наук.-М: РГБ, 2002 - 153 с.
- 40 Портер Майкл. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.-453 с.
- 41 Грейсон Д.К.,Делл К.О'.Американский менеджмент на пороге XX века -М.: Экономика, 2012. - 319с.
- 42 Практическая энциклопедия Топ-менеджер. Весь спектр управленческих решений / под общей ред. В.Л. Уланова. - М.: ИК Сменные страницы МЦФЭР, 2006. – Т. 1. - 1000 с.

- 43 Цыгичко В.Н. Прогнозирование социально-экономических процессов. - 2-е изд. - М.: Комкнига, 2007. - 240 с.
- 44 Стратегическое управление предприятием / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой. - 2-е изд., перераб. доп. - М.: ИНФРА-М, 2002.
- 45 Артюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122с.
- 46 Алабугин А.А., Горшенин В.П., Бондаренко Р.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие по выполнению курсовой работы и дипломного проекта для слушателей президентской программы. - Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, 2008. - 139 с.
- 47 Алимов А.Н. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. - Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2014. - 273 с.
- 48 Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях: Системный анализ и принятие решений: учебник. - М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2013. - 396 с.
- 49 Бабич О.В. Стратегический менеджмент современного предприятия: учебное пособие. - Брянск: Брянский государственный технический университет, 2014. - 96 с.
- 50 Исабеков Б.Н. Кәсіпкерлікті өркендетудің индустриалды-инновациялық негіздері: оқу құралы. - Түркістан: Тұран, 2008. - 336 б.
- 51 Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 285с.
- 52 Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
- 53 Бородин В.А., Любичская В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Барнаул: Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова, 2014. - 126 с.
- 54 Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации». - СПб.: Питер, 2009. - 256 с.
- 55 Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. - М.: Проспект, 2014. - 328 с.
- 56 Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие. - М.: Проспект, 2014. - 192 с.
- 57 Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
- 58 Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П., Кокин А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Издательство РГЭУ (РИНХ), 2013. - 199 с.
- 59 Миллер Дж. и Б. Пласа "The Effects of Multinational and Export Diversification on the Profit Stabiliti of U.S. Corporation" // Southern Economic Journal.-1980.-Vol. 46.

60 Whittington J. The Profitability and Size of United Kingdom Companies, 1960-74 // Journal of Industrial Economic.-1980.-Vol. 29.

61 Пивоваров С.Э., Максимцев И.Л. Сравнительный менеджмент.- СПб.: Питер, 2009.

62 Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2014. – 190с.

63 Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент. – СПб.: Питер, 2002.

64 Чепкасова Е.А. Совершенствование модели формирования сбалансированных экономических стратегий промышленного развития // Проблема современной экономики. – СПб., 2014. – №4 (52). – С. 130 - 133.

65 Тюкавин И.Н. Инструменты и методы управления формированием и реализацией стратегии устойчивого развития // Основы экономики, управления и права. – Самара, 2012. – № 6. – С. 48 - 50.

66 Ряховский Д.И., Акулова И.Г. Современные инструменты реализации антикризисных стратегий предприятий // Проблемы современной экономики. – СПб., 2014. – С. 85 - 91.

67 Хвастенко П.В. Работка модели реализации стратегий организации // Проблемы современной экономики. – СПб., 2011. – №4. – С. 142 - 146.

68 Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции. Неоклассические основы теории финансов.- СПб.:Питер, 2000.

69 Бясов К.Т. Основные аспекты разработки инвестиционной стратегии организации // Финансовый менеджмент.- 2003.- №4.- С. 70.

70 Турабаев Г.К. Обеспечение конкурентоспособности продукции кластера в специальной зоне ЮКО // Материалы Международной научно-практической конференции «Совершенствование финансово-экономического механизма развития транспортно-коммуникационного комплекса». – Алматы:КазАТК,2008. – С. 156-160.

71 Попков В.П., Семенов В.П. Организация и финансирование инвестиций.- СПб: Питер, 2001.

72 Быкова Е.В. Показатели денежного потока в оценке финансовой устойчивости предприятия // Финансы.-2000.- №2.- С. 56.

73 Управление и его современные проблемы. АО "Университет Нархоз" / рук. работы К. Б. Бердалиев. - Алматы: Экономика, 2016. - 431 с. (МВА) (Посвящается 60-летию Заслуженного деятеля РК, д.э.н., профессора Т.С. Саткалиевой ).

74 Казыкешова А.Т. Өнеркәсіптік кәсіпорынның басқару жүйесіндегі экономикалық стратегияны жүргізудің ұтымды жолдары//Стратегия Казахстан - 2050» и проблемы конкурентоспособности национальных экономик стран СНГ:Материалы VI международной научной конференции.- Актобе:Актюбинский региональный государственный университет им. К. ЖубановаИздательский центр, 2014. – С.194-196.

75 Казыкешова А.Т., Тюлежанова А.С. ҚР өнеркәсіп саласының әлеуметтік экономикалық жағдайды дамытуда алатын орны //Научные перспективы XXI века: достижения и перспективы нового столетия: X

международная научно-практическая конференция.- Новосибирск: Международный Научный Институт "Educatio", 2015.- Ч.1, №6. - С.35-38.

76 Умирзаков С.Ы. Стратегия развития государственного предпринимательства в горно-металлургическом комплексе Казахстана:автореф. ... док.экон.наук:08.00.05.- Алматы,2004-31с.

77 БердалиевК.Б.Проблемы управления и планирования: учебное пособие. - Алматы: Экономика, 2014. - 104 с.

78 .Дюсембаев К.Ш., Егембердиева С.К. Дюсембаева З.К. Аудит и анализ финансовой отчетности.- Алматы: Каржы- каражат, 2006.

79 Дронов Р.И., Резник А.И., Бунина Е.М. Оценка финансового состояния предприятия // Финансы.-2001.- №4.- С.15.

80 Пантелеева Н.А. К определению платежеспособности предприятия//Финансы.-2004.- №10.- С. 67.

81 <http://www.akimvko.gov.kz/ru/news.html?id=3472>

82 <http://mysl.kazgazeta.kz/?p=1900>

83 <http://www.kazenergy.com/kz/4-48-2011/2539-2011-10-17-08-04-57.html>  
2015 - 2017 жылдарға арналған республикалық бюджет туралы Қазақстан Республикасының №259, V Заңы 2014., қарапаша//  
[https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=35276520](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35276520)

84 Космамбетова Р.И. Организация стратегического управления экономикой в условиях глобализации: теория методология, механизм. – Алматы, 2007. - 416 с.

85 Казыкешова А.Т. Корреляционный анализ объема промышленного производства пореспублике Казахстан//Вестник КАСУ.Экономические проблемы образования и общества.- 2012.- Вып. 3.-С.99-104.

86 Харученко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 384 с.

87 Экономика Казахстана в условиях модернизации и интеграции. Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан / ред. Б. К. Султанов. - Алматы: КИСИ при Президенте РК, 2012. - 240 с.

88 Казыкешова А.Т. Формирование стратегии устойчивого развития промышленности Казахстана //Актуальные вопросы совершенствования системы государственного и муниципального управления в России на современном этапе:Материалы международной научно-практической конференции. – Барнаул, 2016.-С.215- 219.

89 Kazykeshova A.T. Factor analysis of the content of industrial sector of the Republic of Kazakhstan // Kazakhstan s Economy. The Global Challenges of Development. – 2011.-Vol. 2.-P.71-74 .

90 Байбатша Ә. Б. Пайдалы қазбалар: оқулық. – Астана: Фолиант, 2008. – 440 б.

91 Ахметжанов Б.А. Проблемы и перспективы развития горно-металлургического комплекса Казахстана // Междунар. научно-конф. «Горно -



металлургический комплекс Казахстана: проблемы и перспективы развития», посвященной к 20-летию Независимости Казахстана. – Алматы, 2015. – С. 23.

92 <http://www.kazenergy.com/kz/4-48-2011/2539-2011-10-17-08-04-57.html>

93 Купешева С.Т. Ұйымдарды стратегиялық басқару маңыздылығы мен қажеттілігі // ҚазҰУ жаршысы. Экономикалық серия. - 2014.-№1. – Б. 47-58.

94 <http://kazzinc.com/kz/%D0%9C%D1%8B%D1%80%D1%8B%D1%88>

95 <http://www.ulba.kz/ru/>

96 [http://stat.gov.kz/faces/wcnav\\_externalId/homeNumbersIndustry?\\_afzLoop=3243168516899973#%40%3F\\_afzLoop%3D3243168516899973%26\\_adf.ctrl-state%3D4dicdy55\\_106](http://stat.gov.kz/faces/wcnav_externalId/homeNumbersIndustry?_afzLoop=3243168516899973#%40%3F_afzLoop%3D3243168516899973%26_adf.ctrl-state%3D4dicdy55_106)

97 Ахметов Д.С. Основные проблемы устойчивого развития горно-металлургического комплекса Республики Казахстан // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы: сборник научных трудов. – Кинель: РИЦ СГСХА, 2016. – С. 259 - 263.

98 Каргажанов З.К., Баймырзаев К.М., Калиаскарова З.К. Платежи за пользование природными ресурсами: учебное пособие. – Алматы: Казахский государственный национальный университет им. Аль-Фараби, 1997. – 164 с.

99 Қазақстан республикасы аймақтарының бәсекеге қабілеттілік деңгейі және оны жетілдіру // <http://www.group-global.org/>

100 Мамыров Н.К., Тонкопий М.С., Упушев Е.Н. Табиғатты пайдалау экономикасы: оқу құралы. – М.: Финансы и статистика; Алматы: Экономика, 2003. – 464 с.

101 Джуламанов Т. Решение проблемы захоронения накопленных радиоактивных отходов // Промышленность Казахстана. – 2008. – №2 (47). – С. 38 - 39.

102 Купешева С.Т. Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттырудың басым бағыттары // ҚазҰУ жаршысы. Экономикалық серия. - 2015.- №47. – Б. 53-60.

103 Стамкулова К.У., Упушев Е.М., Анисимова Н.М. Развитие геологической и горно-металлургической отрасли в Республике Казахстан // Инновации в науке: сб.ст. по матер. ЛШ международной – научно – практической конференции. - Новосибирск: СибАК, 2016.- №1(50), ч. 1.

104 «Қазақстан Республикасының 2020 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары» ҚР Президентінің №922 Жарлығы. - 2010, ақпан.

105 Қазақстан Республикасы Үкіметінің «Жұмыспен қамту 2020» бағдарламасын бекіту туралы №636 Қаулысы. – Астана, 2013, маусым

106 Қазақстан Республикасы Үкіметінің "Бизнестің жол картасы 2020" бағдарламасын бекіту туралы № 301 Қаулысы. - 2010, сәуір.

107 Шығыс Қазақстан облысының статистика департаменті // [shygys.stat.gov.kz](http://shygys.stat.gov.kz).

108 Жаздықбаева У. Кәсіпорынның экономикалық стратегиясын өндеуде бағалау тиімділіктерінің қағидаларын негіздеу мәселелері // Қазақстанның ғылыми әлемі журналы. – Алматы, 2012. – №6. – Б. 238 -249.

109 ҚР Президентінің 2020 жылға дейінгі үдемелі индустриялық-инновациялық даму бағдарламасы. – 2013, маусым, №579 Жарлығы.

110 ҚР-ның Ұлттық Экономика Министрлігі статистика комитетінің ақпараттық - талдамалық жүйесі // <http://taldau.stat.kz/>

111 Қазақстан Республикасындағы «Арнайы экономикалық аймақтар туралы» Қазақстан Республикасының №470, IV заңы.- 2016, шілде.

112 Рахметова Р.Ө. Экономикадағы математикалық модельдер мен әдістер: оқу құралы. – Алматы: Экономика, 2008. – 204 б.

113 Стратегический менеджмент /под редакцией Петрова А.Н. - 2-ое издание.-СПб.:Питер,2008.-496с.

114 Петров А.Н. (ред) и др. Стратегический менеджмент:учебник для вузов.- 3-е изд.Стандарт третьего поколения. -СПб.:Питер, 2012.-400с.

115 Сапарбаев Ә.Ж., Мақұлова А.Т. Эконометрика: оқулық. – Алматы: Бастау, 2007. – 214 б.

116 Хиггинс Р. С. Финансовый анализ: инструменты для принятия бизнес-решений / пер. с англ. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2007. – 463 с.

117 Ресми статистикалық ақпарат. Өнеркәсіп. Бюллетендері. Қазақстан Республикасы өнеркәсібі жұмысының негізгі көрсеткіштері // [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz)

118 Мухтарова К. С. Шеденов У.К., Купешова С.Т. Процесс вхождения Казахстана в 30 развитых стран: проблемы и перспективы их решения // Казахский национальный университет им. аль-Фараби. - 2014. - №18. – С. 6.

119 <http://www.grebennikoff.ru/product/36/>

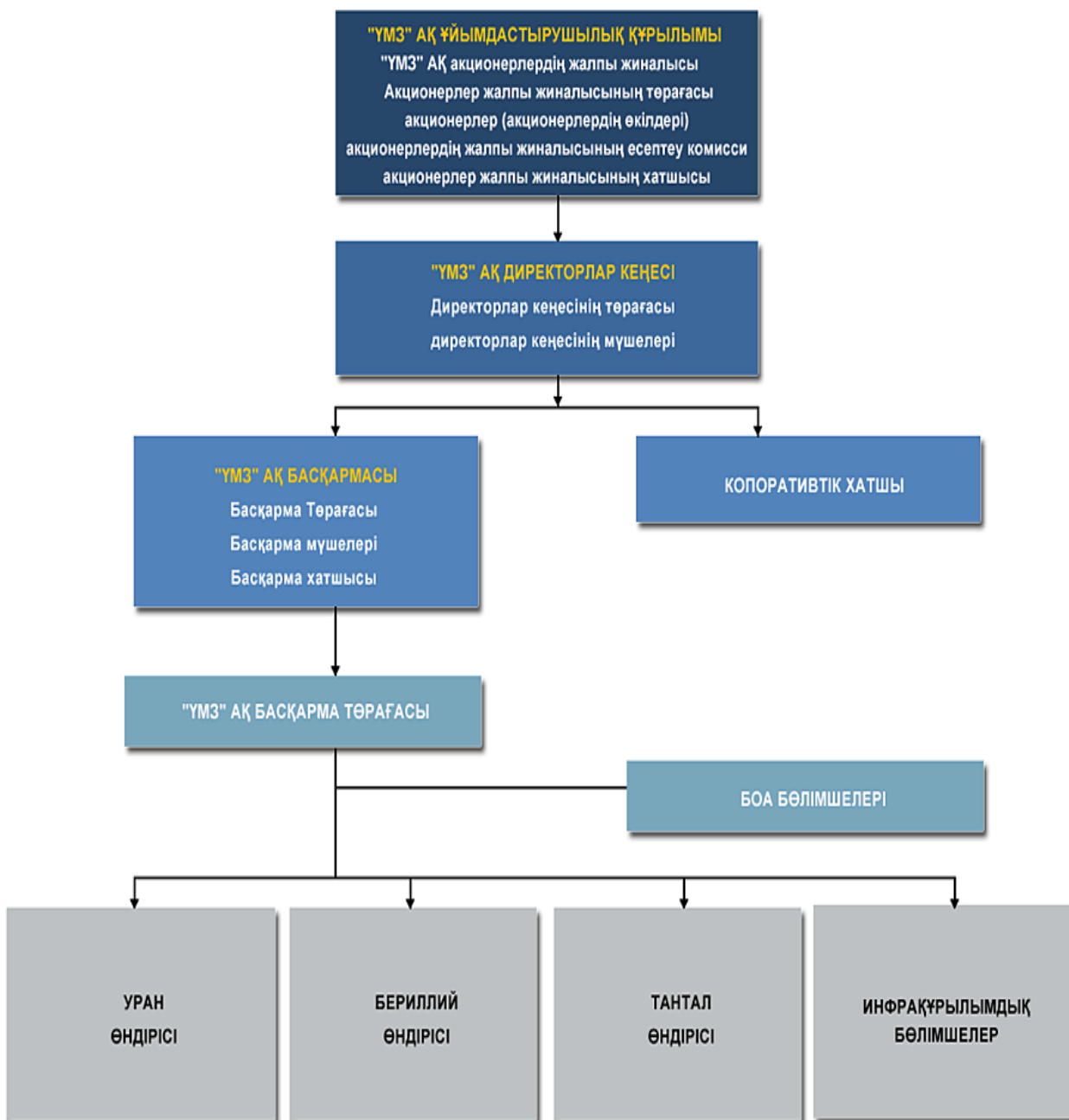
120 <http://mid.gov.kz/ru/pages/o-respublikanskoy-karte-industrializacii-na-2015-2019-gody>].

121 Казыкешова А.Т. Формирование экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности (данные Восточного Казахстана) // Экономика: стратегия и практика.-2014.- №2.-С.41-46.

122 Қазақстан республикасы аймақтарының бәсекеге қабілеттілік деңгейі және оны жетілдіру // <http://www.group-global.org/>

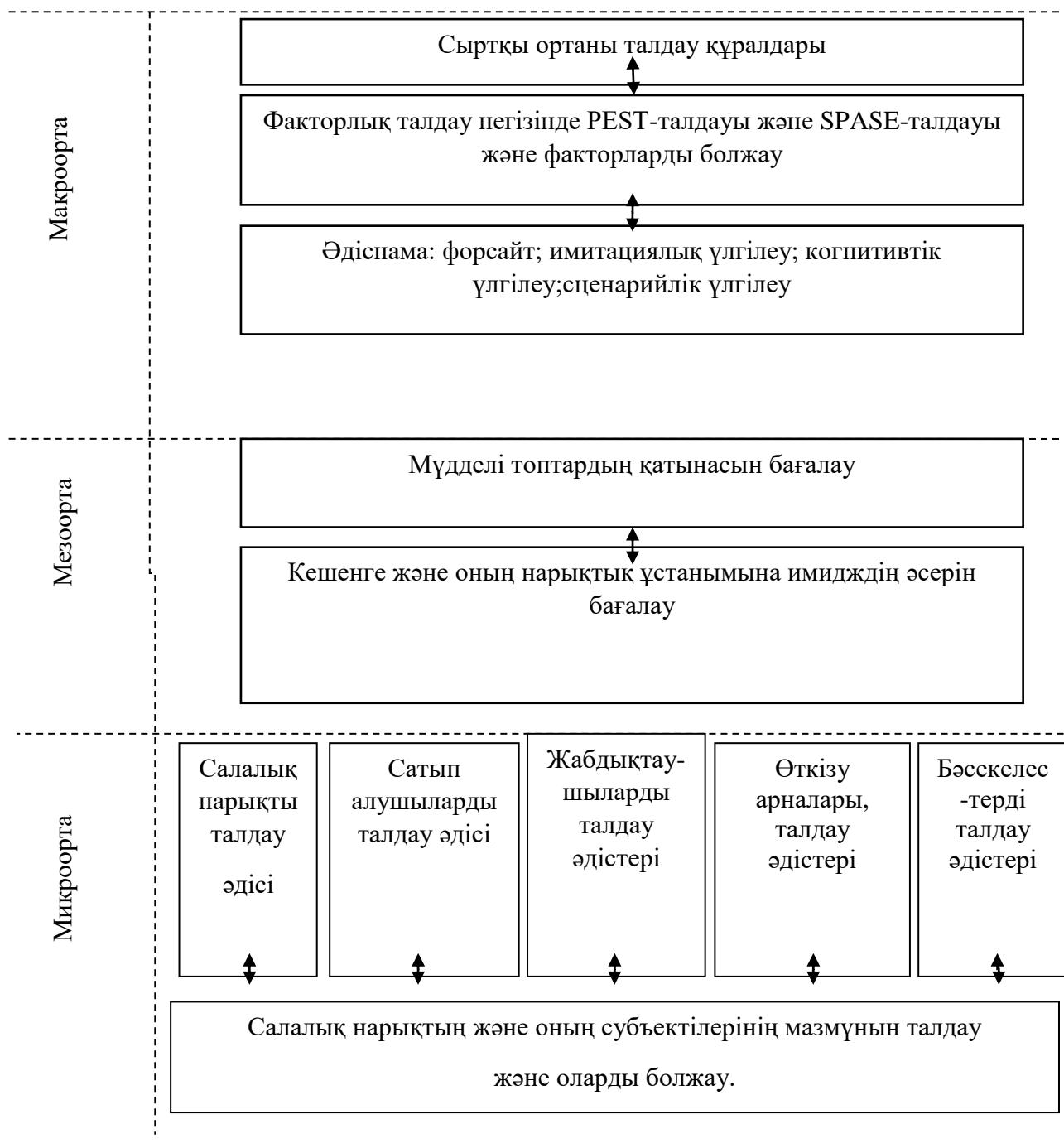
## ҚОСЫМША А

### «Үлбі металлургиялық зауыты» АҚ-ның ұйымдық құрылымы



## ҚОСЫМША Ә

### Ұйымның ішкі және сыртқы орталарын талдау құралдарының топтамасы



## ҚОСЫМША Б

### «Қазмырыш» ЖШС-нің түсті металдар бойынша өндіріс көлемдері

Көрсеткіштер атауы	Металдық мырыш	Тазартылған қорғасын	Тауарлы мыс	Өз кен базасынан өндірілетін алтын	Өз кен базасынан өндірілетін күміс
<b>Өлш бір</b>	тон на	тонна	тонна	тр. унция	тр. унция
<b>1997</b>	173'192	71'589	29'637	153'923	2'503'367
<b>1998</b>	222'344	80'548	30'811	166'645	2'520'068
<b>1999</b>	229'590	112'045	30'721	141'353	3'003'234
<b>2000</b>	245'175	133'340	38'724	185'677	4'325'309
<b>2001</b>	259'285	107'078	59'266	204'608	5'474'343
<b>2002</b>	268'886	101'104	65'136	230'968	6'744'353
<b>2003</b>	276'790	88'329	70'696	254'350	7'011'512
<b>2004</b>	279'480	98'747	66'802	256'930	7'000'257
<b>2005</b>	287'109	88'595	67'923	215'848	6'520'990
<b>2006</b>	289'093	85'840	74'052	184'570	7'437'636
<b>2007</b>	294'384	90'689	66'389	175'407	6'020'059
<b>2008</b>	299'443	90'240	55'956	185'010	5'349'473
<b>2009</b>	301'104	79'041	59'420	231'259	4'764'130
<b>2010</b>	300'750	100'789	50'862	317'968	5'087'578
<b>2011</b>	300'798	101'757	52'983	426'674	5'022'579
<b>2012</b>	301'265	82'536	52'649	473'879	4'776'642
<b>2013</b>	300'425	90'579	62'368	579'144	5'250'921
<b>2014</b>	304'499	126'480	58'187	505'690	4'273'655
<b>2015</b>	304'500	119'805	62'236	520'364	3'653'712
<b>2016</b>	305'478	148'749	68'212	521'483	4'798'163

## ҚОСЫМША В

САУАЛНАМА(өнеркәсіптік кәсіпорынның дамуы мен экономикалық стратегиясының бағытын құруға байланысты автормен әзірленген)

1.Сұрақтарды мұқият оқып шығыңыз, Сіздің ойыңызға сәйкес келетін жауапты белгілеңіз немесе дұрыс жауаптың нөмірін белгілеңіз

---

---

2.Сіздің кәсіпорыныңыздың экономикалық жағдайын ұалай бағалайсыз?

- қаржылық тұрақты
- қаржы белгісіз
- әлеуетті банкроттық

3.Сіздің кәсіпорыныңыздың басқару жүйесінің жұмыс істеуін қанағаттанарлық деп санайсыз ба?

- иә
- жоқ

4.Сіздің ойыңызша ұйымда қандай негізгі кемшіліктер орын алады?(ойыңызды қысқаша жазыңыз )

---

---

5.Кәсіпорын қызметіне қандай талдау жұмыстарының ұйымдастыру қажет деп санайсыз және оның деңгейін бағалаңыз

---

---

- жоғары
- орта
- төмен

6.Сыртқы ортаны талдау жұмыстарына қандай бөлімдер (қызметтер) жауап беруге міндетті (ойыңызды қысқаша айтыңыз)

---

---

7. Келесі факторлар Сіздің ұйымыңызғы қалай әсер етеді және ықпал ету маңыздылығы қандай : (А (әсер ету күші): 3 - күшті әсері, 2 -орташа әсері, 1 - нашар әсері, 0 - әсерінің болмауы; (әсер ету бағыттылығы): +1 - оң бағыты--1 - теріс бағыты)

## ҚОСЫМША Г

## «Қазмырыш» ЖШС-нің өндірістік құрылымы

Топтық белгісі	Белгінің түрі	Негізгі көрсеткіштер
----------------	---------------	----------------------

<p>Усть-Каменогорск</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Усть-Каменогорский металлургический комплекс</li> <li>Казцинк-Ремсервис</li> <li>Казцинк-Транс</li> <li>Казцинк-ТемирТранс</li> <li>Казцинктех</li> <li>Казцинк-Энерго</li> <li>Комплекс досуга и спорта</li> </ul>	<p>Риддер</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Риддерская обогатительная фабрика</li> <li>Риддерский металлургический комплекс</li> <li>Долинный рудник</li> <li>Тишинский рудник</li> <li>Риддер-Сокольный рудник</li> <li>Шубинский рудник</li> <li>Казцинк-Шахтострой</li> <li>Казцинкмаш</li> </ul>
--	---

- Зыряновск
  - Зыряновская обогатительная фабрика
  - Малеевский рудник

Ықпал ету сипатына қарай	Тікелей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инфляция/дефляция деңгейі;</li> <li>- девальвация/ревальвация деңгейі;</li> <li>- баға;</li> <li>- өтімділік;</li> <li>- жеткізілім сапасы мен мерзімдері;</li> <li>- амортизация әдістерін таңдау (амортизацияның сараланған нормаларын белгілеу, амортизациялық аударымдарды индексациялау, жеделдетілген амортизация).</li> </ul>
	Жанама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- несиелік саясаты (есептік мөлшерлеме, несиелік рестрикция немесе экспансия, мемлекет кепілдігі);</li> <li>- халықтың табыс деңгейі (жинақтары);</li> <li>- ұтылған мүмкіндіктер;</li> <li>- кредиторлық және дебиторлық берешектің деңгейі мен серпіні;</li> <li>- аумақтарға берілетін дотациялар;</li> </ul>
Басқарушылық дәрежесіне қарай	Жоғары басқарушылық	<ul style="list-style-type: none"> <li>- еңбекақы бойынша берешек;</li> <li>- келіп түсетін шикізат (түрлеріне қарай) материалдар сапасының интегралдық көрсеткіші;</li> <li>- жинақтаушы бұйымдар, жабдық, қосалқы бөлшектер сапасының интегралдық көрсеткіштері (пайдалы әсер);</li> <li>- банк несиетерлі бойынша ұйым берешегінің деңгейі мен серпіні;</li> </ul>
	Орташа басқарушылық	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нарықтың мөлшері;</li> <li>- сұранысты қанағаттандыру деңгейі;</li> <li>- несиелік саясатының деңгейі (есеп саясаты, несиелік рестрикция немесе экспансия, мемлекет кепілдігі)</li> </ul>
	Төмен басқарушылық	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бюджеттік инвестициялардың бөлінуі;</li> <li>- бағаларды реттеу дәрежесі;</li> <li>- инфляция/дефляция деңгейі;</li> <li>- ЖІӨ өзгеру қарқындары (өнеркәсіп, құрылыс, сауда, а/ш);</li> <li>- халықтың өсу қарқындары;</li> <li>- халықтың миграциясы.</li> </ul>
	асқарылмайтын	<ul style="list-style-type: none"> <li>- табиғи-климаттық тәуекел;</li> <li>- саяси тәуекел;</li> <li>- мәдени құндылықтар, дәстүр, әдет ғұрыптар.</li> </ul>
Ықпал ету ауқымдарына қарай	Кешенді	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инфляция/дефляция деңгейі;</li> <li>- девальвация/ревальвация деңгейі;</li> <li>- халықтың миграциясы;</li> <li>- халықтың өсу қарқындары;</li> <li>- саяси тәуекел.</li> </ul>
	Жергілікті	<ul style="list-style-type: none"> <li>- жеткізілім сапасы мен мерзімдері;</li> <li>- нарықтың мөлшері;</li> <li>- жинақтаушы бұйымдар, жабдық, қосалқы бөлшектер сапасының интегралдық көрсеткіштері (пайдалы әсер);</li> </ul>
Өлшемділігіне қарай	Сандық	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нарықтың сыйымдылығы;</li> <li>- инфляция/дефляция деңгейі;</li> <li>- девальвация/ревальвация деңгейі;</li> <li>- ЖІӨ өзгеру қарқындары (өнеркәсіп, құрылыс, сауда, а/ш);</li> <li>- халықтың табыс деңгейі (жинақтары);</li> <li>- өтімділік;</li> <li>- баға.</li> </ul>
	Сапалық	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тұтынушыларды қанағаттандыру дәрежесі;</li> <li>- сұранысты қанағаттандыру дәрежесі;</li> <li>- білім беру деңгейі;</li> <li>- саяси тәуекел;</li> <li>- мәдени құндылықтар, дәстүрлер, әдет-ғұрыптар, діни сенім;</li> <li>- әдет, дәстүр.</li> </ul>
Басқару деңгейіне қарай	Институционалдық	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тік интеграция сипаты;</li> <li>- құрылымдық салалық және салаішілік ілгерілеу;</li> <li>- экономикалық дамудың аймақтық беталыстары мен ерекшеліктері;</li> <li>- аймақтық салықтар.</li> </ul>

**ҚОСЫМША Ғ**  
**ҚОСЫМША Д**



1. Елдің сыртқы экономикалық қызметінің көрсеткіштері:
  - елдің сыртқы сауда айналымының физикалық және құндық көлесі
  - елдің экспорт және импортының географиялық бөлінуі
  - әлемдік экспорт және импорттағы елдің үлестік салмағы
  - сыртқы сауда мүшелері
  - елдің валюталық заңнамасы
  - сыртқы экономикалық байланыстардың өзгеру қарқыны
  - экспорттағы шикізат ресурстарының үлес салмағы
2. Елдің қаржылық жүйе көрсеткіштері
  - құнды қағаздар эмиссиясы
  - елдегі басым ұйымдардың акция курсы
  - инфляция деңгейі
  - айналымдағы ақша салмағы
  - банк депозиттері
  - ссудалық пайыз
  - елдегі бюджет тапшылығы
3. Елдің ресурспен қамтамасыздану көрсеткіштері
  - елдегі негізгі табиғат ресурстарын бағалау және оның әлемдік қауымдастықтағы орны
  - жер қойнауынан табиғат ресурстарын алу
  - елдің климаттық факторларының сипаттамасы
  - екінші деңгейлі ресурстарды қолдану дәрежесі
4. Елдегі экологиялық көрсеткіштері
  - атмосфералық ауа, су, жер ресурстары, орман шаруашылығы, қорықтар, ұлттық партердің жағдайын және оларды қорғауды сипаттайтын көрсеткіштер жүйесі
  - экожүйені қолдаудың шығындардың мемлекеттік бюджеттегі үлесі
5. Елдегі әлеуметтік - саяси көрсеткіштер
  - Елдегі қылмыс жағдайы
  - Биліктегі саяси фракциялар саны
  - Ресми және жасырын жұмыссыздық
  - мүлктік жіктелу
  - жалық бойынша қарыздар
  - халық миграциясы
6. Әлеуметтік сфера және әлеуметтік - экономикалық дамудағы мемлекеттің ролін сипаттайтын көрсеткіштер
7. Елдің ғылыми - техникалық әлеуетінің көрсеткіштері
  - әлемдік қауымдастық қорындағы өнертабыс пен патенттердің үлес салмағы
  - елдегі жұмыс істейтіндер санының ішіндегі ғылыми қызметкерлердің үлес салмағы
  - өнеркәсіптегі өндірістің автоматтандыру, ақпаратпен қамтамасыз ету деңгейі
8. Елдегі салық жүйесінің даму көрсеткіштері
9. Өнімнің бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштері
  - бәсекеге қабілетті өнімді өткізудің құрылымы және көлемінің қарқыны (ақшалай, табиғи мәндері)
  - ауыстырылатын өнімдердің қолда бар көлемі
  - ұйымның бәсекеге қабілетті өнімді қолданудағы пайдалы әсері
  - бәсекелестермен салыстырғандағы өнімдердің баға деңгейі
  - пайданың динамикасы
  - дебиторлық қарыздар динамикасы
  - бәсекеге қабілеттілік коэффициенті
10. Бәсекенің ауқымдығын сипаттайтын көрсеткіштер
  - бәсекенің қарқындылығы

- бәсекелестердің мықты және әлсіз жақтары
  - бәсекенің кәсіпорынға төндіретін қауіп- қатері
  - бәсекелестердің нарықтағы орны
11. Аймақтағы монополияландырудың дәрежесінің көрсеткіштері
    - дәрежесі және мемлекеттік реттеудің араласу деңгейі
  12. Жабдықтаушылардың бәсекелік күшін сипаттайтын көрсеткіштер
    - Жабдықтаушылардың мамандану деңгейі
    - сатып алушылардың белгілі бір ресурстарды тұтытудағы мамандану дәрежесі
    - нақты тұтынушылармен жұмыс жасаудағы жабдықтаушылардың шоғырлануы
    - жеткізілетін өнім/қызметтің құны
  13. Нарықтық сыйымдылықтың көрсеткіштері
    - нарық сыйымдылығы
    - нарық дамуының қарқыны мен оның тұрақтылығы
    - негізгі нарық сегменттерінің көлемі
    - кәсіпорынның нарықтағы үлесінің қарқыны
    - кәсіпорынның сату көлемі
    - кәсіпорынның жетекші бәсекелестерінің нарықтағы үлесі
  14. Тарату каналдарын сипаттайтын көрсеткіштер
    - саны
    - қамтылуы
    - бақылау
  15. Ресурстарды қолдану көрсеткіштері
  16. Сыртқы және ішкі нарықтағы баға деңгейін сипаттайтын көрсеткіштер
  17. Кәсіпорындағы ҒТП көрсеткіштері

## ҚОСЫМША Е

Мықты жақтары		№ эксперта										Организа мәні	Өлеіз жақтары		№ эксперта										Организа мәні
		1 сарапшы		2 сарапшы		3 сарапшы		4 сарапшы		5 сарапшы					1 сарапшы		2 сарапшы		3 сарапшы		4 сарапшы		5 сарапшы		
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг				балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
Сарапшы аты - жөні		Воронков В.Б		Рахимжанов Е		Бергенова Е.В		Бардадынова Н.В		Прохорова Ю			Сарапшы аты - жөні		Воронков В.Б		Рахимжанов Е.В		Бергенова Н.В		Бардадынова Ю				
1	Меншікті шикізат базасының болуы.	4	3	4	2	4	4	3	2	4	3	10,8	1	85 % - кен металлургия өнеркәсібінің шикізаттары экспортталады	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	11,4
2	Әлемдік нарық сұранысына ие , Қазақстандағы жетекші базалық өндіріс металдардың өндіру	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	13,6	2	Негізгі қордардың тозу деңгейі жоғары (машиналар мен құрал-жабдықтарды, құрылыс құрылымдарын, өндірістік ғимараттар мен құрылыстарды (40-60 %))	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	11,6
3	Жаңа салаларды дамыта алатын, табыстылықты жоғарылата алатын заманауи техника - технологияларды енгізу	4	3	4	2	4	5	3	4	4	3	12,8	3	Шикізаттардың кешенді қайта өңдеудің жетіспеушілігі	2	4	2	3	2	2	1	2	1	2	4,4
4	Өндірілетін базалық және сирек кезесетін қосылған құны бар жаңа өндірістер құру мүмкіндіктері бар	3	1	2	2	3	2	3	3	3	2	5,6	4	Отандық ғылымның өндіріспен тығыз байланысы жоқтығы	3	5	2	5	3	4	2	4	3	3	10,8
2	Әлеуетті кен орындарының болуы	4	3	4	2	4	4	2	4	1	3	9,4	5	Өндірістік процестерді автоматтандыру	4	2	3	2	2	2	4	3	3	3	7,8

## ҚОСЫМША Ж

Қауіп қатері және мүмкіндіктеріне байланысты сарапшылардың факторларды бағалауы

Қауіптер		№ эксперта										Орташа мәні	Мүмкіндіктер	№ эксперта										Орташа мәні	
		1 сарапшы		2 сарапшы		3 сарапшы		4 сарапшы		5 сарапшы				1 сарапшы		2 сарапшы		3 сарапшы		4 сарапшы		5 сарапшы			
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг			балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг		
1	Тау-кен металлургия саласындағы өнімдердің шикізаттық бағытта экспортқа шығу қауіпі	4	5	3	2	2	3	2	1	4	2	8,4	1	Металл бұйымдарың, ғылымды қажет ететін функционалдық материалдар, арнайы қорыпалар шығару көлемін ұлғайту	4	3	2	4	3	2	2	2	3	5	9
2	Ішкі энергия жеткізгіштері бағасының өсуі	3	3	4	1	2	5	3	4	4	3	9,4	2	Металдардың ішкі нарығын мемлекеттік ынталандыру есебінен металдарды іште пайдалануды арттыру	2	5	1	5	2	5	3	5	2	5	10
3	ҚР металфонды мен шикізат базасының тозу қауіпі	2	1	3	5	2	5	2	5	2	5	9,4	3	Ақпараттық технологияларды тиімді пайдалану	3	3	4	2	3	3	4	5	4	2	10,8
4	Шегелдік кен -тау жабдықтарын енгізу (отандық жабдықтарды ығыстыру)	4	4	4	4	2	5	3	5	4	5	15,4	4	Сирек металл өнеркәсібі мен қорыпалардың алу үлесін ұлғайту	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	6,6
5	Кәсіпорын қызметі мен дамуының стратегиялық жоспарларының әлсіз болуы	2	2	1	3	3	2	1	2	2	3	4,2	5	Технологиялық жаңартулар	3	5	3	5	4	2	4	3	3	4	12,4

## ҚОСЫМША 3

Қазақстан Республикасы  
Білім және ғылым министрлігінің  
«Д. Серікбаев атындағы  
Шығыс Қазақстан мемлекеттік  
техникалық университеті»  
шаруашылық жүргізу құқығындағы  
республикалық мемлекеттік  
кәсіпорыны



Қазақстан Республикасы, ШҚО  
070004, Өскемен қаласы, А.К. Протозанов көшесі, 69  
070010, Өскемен қаласы, Д. Серікбаев көшесі, 19  
тел.: 26-28-89, факс 26-74-09  
E-mail: kanc\_ekstu@mail.ru  
«СБЕРБАНК» АҚ ЕБ Өскемен қаласындағы филиалы  
ЖСК KZ70914102203KZ000DL  
БСК SABRKZKA, РНН 181800000624, Код (КБе) 16  
БСН 010440002379  
15.12.2017, № 15-22-03/1966

Республиканское государственное  
предприятие на праве  
хозяйственного ведения  
«Восточно-Казахстанский  
государственный технический  
университет им. Д. Серикбаева»  
Министерства образования и науки  
Республики Казахстан

Республика Казахстан, ВКО  
070004, г. Усть-Каменогорск, ул. Протозанова А.К., 69  
070010, г. Усть-Каменогорск, ул. Д.Серикбаева, 19  
тел.: 26-28-89, факс 26-74-09  
E-mail: kanc\_ekstu@mail.ru  
ДБ АО «СБЕРБАНК» филиал в г. Усть-Каменогорск  
ИИК KZ70914102203KZ000DL, БИК SABRKZKA,  
РНН 181800000624, Код (КБе) 16  
БИН 010440002379

### АКТІ

Диссертациялық жұмыстың негізгі нәтижелерін оқу үрдісіне енгізу туралы

Осы АКТі Нархоз университеті «6D050700 - Менеджмент» мамандығы бойынша (Phd) докторанты Қазыкешова Ақмарал Тұрсынбековнаның «Сыртқы орта тұрақсыздығы жағдайында өнеркәсіптік кәсіпорындардың экономикалық стратегиясын қалыптастыру (Шығыс Қазақстан облысы - материалдары негізінде)» (Формирование экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды (на материалах ВКО) атты диссертациялық жұмысының негізгі ғылыми теориялық- нәтижелері мен тұжырымдары «Менеджмент», «Кәсіпорынның шаруашылық қызметін басқару» пәндері бойынша тәжірибелік сабақтарды өткізуге және курстық жұмыс жазу бойынша әдістемелік нұсқаулар жазуда оқу құралы ретінде қолданылды.

Д.Серікбаев атындағы  
Шығыс Қазақстан Мемлекеттік  
техникалық университетінің  
оқу-әдістемелік жұмысы жөніндегі  
проректоры, т.ғ.к.

С.Ж.Рахметуллина

022233

ВКГУ Зак. № 2106 Тир. 1000

## ҚОСЫМША И



### СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ

Результатов диссертационного исследования

Настоящим удостоверяется, что рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании на тему: «Формирование экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды (на материалах Восточного Казахстана)» докторанта PhD по специальности 6D050700 – «Менеджмент» университета Нархоз Казыкешовой Акмарал Турсынбековны, обладают актуальностью, представляют практический интерес на предприятии УК МК ТОО «Казцинк» г. Усть-Каменогорск в области оперативного управления предприятием, а также при разработке стратегии развития предприятия.

Заместитель директора по экономике  
УК МК ТОО «Казцинк»



К.Ю. Видякин

Промышленная к., 1  
Өскемен қ.  
Қазақстан Республикасы  
070002

ул. Промышленная, 1  
г. Усть-Каменогорск  
Республика Казахстан  
070002

БИН 970140000211  
тел +7 (7232) 291 424, 291 001  
факс +7 (7232) 291 414  
e-mail: kazzinc@kazzinc.com





## ҚОСЫМША К

### "Үлбі металлургиялық зауыты" АҚ

Қазақстан Республикасы, 070005, Өскемен қаласы, Абай даңғылы, 102  
"Қазақстан Халық бані" АҚ ШҚ ЖТК КЗ 7560 1015 1000 014503  
БТК НСВККЗКХ, Бек 17, БИН 941040000097  
Телефон: 8(7232) 298103, Факс номері: 8(7232) 240683, 298273  
e-mail: mail@ulba.kz http://www.ulba.kz



### АО "Ульбинский металлургический завод"

Республика Казахстан, 070005, г. Усть-Каменогорск, проспект Абая, 102  
ИИК КЗ 7560 1015 1000 014503 в ВК ОФ АО "Народный банк Казахстана"  
БИК НСВККЗКХ, КБе 17, БИН 941040000097  
Телефон: 8(7232) 298103, Факс: 8(7232) 240683, 298273  
e-mail: mail@ulba.kz http://www.ulba.kz

22.12.2017 г. № 12-01-11/160889

### СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ Результатов диссертационного исследования

Настоящим удостоверяется, что рекомендации, содержащие в диссертационном исследовании на тему «Формирование экономической стратегии промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды (на материалах Восточного Казахстана)» докторанта PhD по специальности 6D050700 – «Менеджмент» университета Нархоз Казыкешовой Акмарал Турсынбековны, обладают актуальностью, представляют практический интерес на предприятии АО «Ульбинский металлургический завод» г. Усть-Каменогорск, в области оперативного управления предприятием, а также при разработке стратегии развития предприятия.

Директор по персоналу  
и социальным отношениям

Е.Э. Денисова

Исл. Гамулин Е.А.  
22.12.2017г.  
8/7232/298145




Согласовано:  
 Руководитель РГУ «Департамент  
 экологии по ВКО»

\_\_\_\_\_ Кавригин Д.Ю.  
 (подпись)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.  
 М.П.

04.10.2016 № 14-04-04/ 916

Утверждаю:  
 Первый зам. Председателя Правления -  
 главный инженер АО «УМЗ»

\_\_\_\_\_ Кучковский А.А.  
 (подпись)  
 « 04 » 10 2016 г.  


04.10.2016 № 14-04-04/916

**«УМЗ» АҚ 2017 жылға қоршаған ортаны қорғау бойынша іс-шаралар жоспары**

№. рб.	Іс-шара атауы	Жоспарланған жұмыстардың мерзімі	Жалпы құны (мың теңге)	Қаржыландыру көзі	Орындау мерзімі		Қаржыландыру жоспары (мың теңге) 2017 ж.	Іс-шарадан күтілетін экологиялық тиімділік (теңге/жыл)
					басталуы	аяқталуы		
1. Ауа бассейнін қорғау								



№. рб.	Іс-шара атауы	Жоспарланған жұмыстардың көлемі	Жалпы құны (мың теңге)	Қаржыландыру көзі	Орындау мерзімі		Қаржыландыру жоспары (мың теңге) 2017 ж.	Іс-шарадан күтілетін экологиялық тиімділік (теңге/жыл)
					басталуы	аяқталуы		
1.1	Бериллий өндірісі №1 цехы ғимараттарында газ тазалау қондырғыларында сүзгілерді (сүзгілеу элементтерін) айырбастау (1.3-т.)		10 000,0	Ө/қ	01.2017	12.2017	10 000,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру
1.2	Бериллий өндірісі №1 цехы 3-ғимаратта ВС-2 желдету жүйесінің газ жолдарын ағымдық жөндеу (1.1-т.)		2 000,0	Ө/қ	01.2017	12.2017	2 000,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру
1.3	Тантал өндірісі №58 цехы 58-корпуста МВГ-6 жүйесінде СКШН-8000 скрубберді айырбастау (1.1-т.)		9 570,0	КВ	07.2017	12.2017	9 570,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру
1.4	Тантал өндірісі №58 цехы 58-корпуста МВГ-8 жүйесінде ВВД-9К екі желдеткішін сатып алу және айырбастау (1.1-т.)		4 460,0	КВ	07.2017	12.2017	4 460,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру
1.5	Уран өндірісі 600 -корпуста таблеткаларды шығару бөлімшесінде Д-14 типті сүзгілерді айырбастау (1.3-т.)	4 дана	232,0	Ө/қ	01.2017	03.2017	232,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру
1.6	* Уран өндірісі 600 -корпуста таблеткаларды шығару бөлімшесінде Д-14 типті сүзгілерді айырбастау (1.3-т.)	6 дана	349,0	Ө/қ	01.2017	12.2017	349,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру

№. рб.	Іс-шара атауы	Жоспарланған жұмыстардың көлемі	Жалпы құны (мың теңге)	Қаржыландыру көзі	Орындау мерзімі		Қаржыландыру жоспары (мың теңге) 2017 ж.	Іс-шарадан күтілетін экологиялық тиімділік (бонус/штраф)
					басталуы	аяқталуы		
1.7	Уран өндірісі 4,4а корпусқа жаңа құрал-жабдықты ВР 120-45 - 6,3 – К-5 желдеткішін сатып алу және оны ВС-25 орнату (1.1-т.)	2 дана	3 500,0	КВ	01.2017	12.2017	3 500,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру
1.8	Уран өндірісі 4,4а корпусқа Т-2 сүзгілеу төсемін айырбастау (1.3-т.)	30 м²	71,0	Ө/қ	01.2017	12.2017	71,0	Атмосфераға шығарылған зиянды заттардың қол жеткізілген деңгейін тұрақтандыру
	<b>Жиыны:</b>		<b>30 182,0</b>				<b>30 182,0</b>	
<b>2. Су ресурстарын қорғау және тиімді пайдалану</b>								
2.1	Қалдық шаруашылығы. №5 тоған-буландырғыш (карта). 1-кезек құрылысы		2 690 593,0	Ө/қ	04.2017	12.2017	350 000,0	Ластанған жер асты суларының ластануын алдын алу
	<b>Жиыны:</b>		<b>2 690 593,0</b>				<b>350 000,0</b>	
<b>3. Флора мен фаунаны қорғау</b>								
3.1	СО. Әкімшілік аумақты және өнеркәсіптік кәсіпорынның СҚА көгалдандыру, күту және күтіп ұстау (6.7-т.)	С~8 га, 100 өсінді егілген	52 000,0	Ө/қ	01.2017	12.2017	52 000,0	Атмосфералық ауаның сапасын арттыру
	<b>Жиыны:</b>		<b>52 000,0</b>				<b>52 000,0</b>	

№. рб.	Іс-шара атауы	Жоспарланған жұмыстардың көлемі	Жалпы құны (мың теңге)	Қаржыландыру көзі	Орындау мерзімі		Қаржыландыру жоспары (мың теңге) 2017 ж.	Іс-шарадан күтілетін экологиялық тиімділік (теңге/жыл)
					басталуы	аяқталуы		
<b>4. Өндіріс және тұтыну қалдықтарымен жұмыс жасау</b>								
4.1	«ҮМЗ» АҚ аумағында радиологиялық зерттеу жүргізу (8.2-т.)		2 919,0	Ө/қ	04.2017	08.2017	2 919,0	Өнеркәсіптік қызметтің қоршаған орта нысандарына болжалды кері әсерін анықтау
4.2	ТУХК қайта өңдеу кезінде бастапқы ерітіндіде және қайта экстрактіде уранның максималды концентрациясын пайдалану, ары қарай СРҚ түзілу мөлшерін 0,05л/кг U азайту. Уран өндірісі 4,4а корпусында (7.5-т.)	-	-	Ө/қ	01.2017	12.2017	-	СРҚ 2400 м <sup>3</sup> /жыл қысқарту
4.3	Бериллий өндірісі №3А цехы 571А ғимаратта «Вайтинг» пешінің пештік және шөміштік қалдықтарын қайта балқыту учаскесінің құрылысы (7.5-т.)		27 450,0	КВ	01.2017	12.2017	27 450,0	Пештің пештік және шөміштік қалдықтарын өндірістік процеске салу
	<b>Жиыны:</b>		<b>30 369,0</b>				<b>30 369,0</b>	
<b>5. Радиациялық, биологиялық және химиялық қауіпсіздік</b>								
5.1	Тантал өндірісі 3-ғимаратқа іргелес аумақта радиоактивті ластанудың жергілікті ошағын жою (8.3-т.)		200,0	Ө/қ	07.2017	09.2017	200,0	Дезактивация ошаға радиоактивті ластану ошағын қатерсіздендіру

№. рб.	Іс-шара атауы	Жоспарланған жұмыстардың көлемі	Жалпы құны (мың теңге)	Қаржыландыру көзі	Орындау мерзімі		Қаржыландыру жоспары (мың теңге) 2017 ж.	Іс-шарадан күтілетін экологиялық тиімділік (теңге/жыл)
					басталуы	аяқталуы		
5.2	«Қалдық шаруашылығы» учаскесінде 1 С картасын жабу (2.11-т.)		335 326,0	Ө/қ	07.2017	11.2017	30 000,0	Өндірістік қалдықтарды көму аумағын қалпына келтіру
	<b>Жиыны:</b>		<b>335 526,0</b>				<b>30 200,0</b>	
<b>6. Ғылыми-зерттеу, іздестіру және басқа әдістемелер</b>								
6.1	Атмосфералық ауаның, жер бетіндегі су тоғандарының, жер асты суларының, жер топырағының сапасын зерттеу (10.1-т.)		99 378,0	Ө/қ	01.2017	12.2017	99 378,0	Өнеркәсіптік қызметтің қоршаған орта нысандарына болжалды кері әсерін анықтау промышленной деятельности
	<b>Жиыны:</b>		<b>99 378,0</b>				<b>99 378,0</b>	
<b>7. Экологиялық білім беру және насихат</b>								
7.1	Кәсіпорын қызметкерлерін экологиялық сұрақтар бойынша оқыту (11.3-т.)	100 адам	250,0	Ө/қ	01.2017	12.2017	250,0	Кәсіпорын қызметкерлерінің экологиялық сауаттылығын арттыру
	<b>Жиыны:</b>		<b>250,0</b>				<b>250,0</b>	
	<b>БАРЛЫҒЫ:</b>		<b>3 238 298,0</b>				<b>592 379,0</b>	

\*- таблеткаларды 2017 жылы шығару шартында.

Өндіріс қауіпсіздігі жөніндегі директор

С.В.Сидоров