

Қ.А.Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті

ӘОЖ 658.01

Қолжазба құқығында

ҚҰЛБАЙ БАУЫРЖАН СУСАРҰЛЫ

Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқаруды жетілдіру

6D050700 – Менеджмент

Философия докторы (PhD)
дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Ғылыми кеңесші
экономика ғылымдарының
докторы, профессор
Ыдырыс С.С.

Шетел ғылыми кеңесші
PhD, доцент Мустафа Бүте

Қазақстан Республикасы
Түркістан, 2017

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР	3
АНЫҚТАМАЛАР, БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР	4
КІРІСПЕ	5
1 ТОҚЫМА ӨНЕРКӘСІБІ КӘСІПОРЫНДАРЫН БАСҚАРУДЫҢ ҒЫЛЫМИ-ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ	11
1.1 Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару түсінігінің теориялық негіздері.....	11
1.2 Тоқыма кәсіпорындарындағы басқару тиімділігін бағалау тәсілдері.....	25
1.3 Шетелдердегі тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару тәжірибелері.....	40
2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ЖӘНЕ ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫНДАҒЫ ТОҚЫМА ӨНЕРКӘСІБІ КӘСІПОРЫНДАР ҚЫЗМЕТІН БАҒАЛАУ	50
2.1 Қазақстан Республикасындағы тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қызметін талдау.....	50
2.2 Оңтүстік Қазақстан облысындағы тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қазіргі жағдайын бағалау.....	63
2.3 Тоқыма саласы кәсіпорындарының басқару жүйесінің тиімділігін талдау және бағалау.....	72
3 ТОҚЫМА ӨНЕРКӘСІБІ КӘСІПОРЫНДАРЫН БАСҚАРУДЫҢ МЕХАНИЗМІН ЖЕТІЛДІРУ	90
3.1 Тоқыма кәсіпорындарының бизнес-процестерін анықтау және болжау жүйесін қалыптастыру.....	90
3.2 Тоқыма өндірісінің тауарлық портфелінің теңестірілген құрылымын іздестіру аясындағы басқарушылық шешімдерді қабылдау әдістерін әзірлеу.....	99
3.3 Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқарудың үлгісі мен механизмін жасау.....	108
ҚОРЫТЫНДЫ	132
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ	135
ҚОСЫМША А – Ендіру актісі	142

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Бұл диссертациялық жұмыста келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер көрсетілген:

Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарына арнайы экономикалық аймақтар мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы // Қазақстан Республикасы Президентінің 2014 жылғы 31 шілдедегі № 872 Жарлығы.

«Тоқыма галантерея өндірісі» кәсіби стандартын бекіту туралы // Қазақстан Республикасы Индустрия және жаңа технологиялар министрінің м.а 2013 жылғы 30 желтоқсандағы № 474 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2014 жылы 14 мамырда № 9418 тіркелді.

«Тоқыма өнеркәсібі» пилоттық кластерін дамытудың кейбір мәселелері туралы // Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2005 жылғы 19 тамыздағы N 858 Қаулысы.

«Оңтүстік» арнайы экономикалық аймағын құру туралы // Қазақстан Республикасы Президентінің 2005 жылғы 6 шілдедегі N 1605 Жарлығы.

Мақта саласын дамыту туралы // Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 21 шілдедегі N 298 Заңы.

Мақта және мақтадан жасалатын өнімдердің импортына қатысты іс қарауды бастау туралы // Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2008 жылғы 18 желтоқсандағы N 1178 Қаулысы.

Қазақстан Республикасындағы арнайы экономикалық аймақтар туралы // Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 21 шілдедегі № 469-IV Заңы.

Мақта нарығына мониторинг жүргізу қағидаларын бекіту туралы // Қазақстан Республикасы Ауыл шаруашылығы министрінің 2015 жылғы 26 маусымдағы № 4-1/582 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2015 жылы 19 тамызда № 11902 болып тіркелді.

«Мақта өндірісі» кәсіби стандартын бекіту туралы // Қазақстан Республикасы Индустрия және жаңа технологиялар министрінің м.а 2013 жылғы 30 желтоқсандағы № 475 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2014 жылы 14 мамырда № 9416 тіркелді.

Шитті мақта мен мақта талшығы сапасының сараптамасына жұмсалған шығындардың құнын субсидиялау қағидаларын бекіту туралы // Қазақстан Республикасы Ауыл шаруашылығы министрінің м.а. 2015 жылғы 27 ақпандағы № 4-1/167 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2015 жылы 26 мамырда № 11176 тіркелді.

Мақта өңдеу ұйымын уақытша басқаруды жүргізу қағидаларын бекіту туралы // Қазақстан Республикасы Ауыл шаруашылығы министрінің 2015 жылғы 7 шілдедегі № 4-5/612 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2015 жылы 9 қыркүйекте № 12039 болып тіркелді.

АНЫҚТАМАЛАР, БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

Бұл диссертациялық жұмыста келесі терминдерге сәйкес анықтамалар қолданылған:

Арнайы экономикалық аймақ - қызметтің басым түрлерін жүзеге асыру үшін арнайы экономикалық аймақтың арнайы құқықтық режимі қолданылатын, дәл белгіленген шекаралары бар Қазақстан Республикасы аумағының бір бөлігі;

Линт - мақта талшығын мақта тұқымынан ажыратқаннан кейін қалған тұқымның талшықты қабығы;

Мақта - шитті мақта, мақта талшығы, мақта тұқымы;

Мақта дайындау ұйымы – шитті мақта сатып алуды және дайындауды жүзеге асыратын заңды тұлға;

Мақта нарығының мониторингі - мақта нарығына қатысушылар жүзеге асыратын мақтаны өндіруді, өңдеуді, сақтауды және өткізуді қоса алғанда, мақта нарығы деректерін жинауға, пысықтауға және талдауға бағытталған іс-шаралар жиынтығы

АҚ – Акционерлік қоғам

АҚШ – Америка Құрама Штаттары

ҒТП – Ғылыми-техникалық прогресс

ДСҰ – Дүниежүзілік сауда ұйымы

ЕО – ЕуроОдақ

ЖШС – Жауапкершілігі шектеулі серіктестік

ҚР – Қазақстан Республикасы

ОҚО – Оңтүстік Қазақстан облысы

ШСО – Шаруашылықты жүргізудің стратегиялық орталықтары

ТК – Тауарлық көлемдер

ТЗ – Тауарлық запастар

ТӨЦ – Тауардың өмірлік циклы

ҚҚС – қосылған құн салығы

ТМД – Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы

ЕДБ – Екінші деңгейлі банктер

млн. – миллион

млрд. – миллиард

трлн. – триллион

га – гектар

т – тонна

тг – теңге

т.б. – тағы басқа

т.с.с. – тағы сол сияқты

КІРІСПЕ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. Қазақстан Республикасының әлемдік экономикалық кеңістікке енуі үшін экономикалық бағытын өзгертуі, кәсіпорындар қызмет етуінің шарттарын түбегейлі өзгертті және басқарудың тиімді жаңа құралдарын іздестіру қажеттілігіне алып келді.

Қазақстан Республикасының Президенті – Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың 2014 жылғы 17 қаңтарда Қазақстан халқына арналған «Қазақстан жолы – 2050: Бір мақсат, бір мүдде, бір болашақ» атты Жолдауында: 30 өркениетті елдер қатарына кіру қағидаларына сәйкес кәсіпорын басшыларынан стратегияларды әзірлеу және іске асыру механизмдерін игеруді, сонымен қатар, бағымдық шындықтан стратегиялық мақсаттарға бейімделуінің жаңа тәсілдерін ендіруді және соған байланысты кәсіпорындарды басқару жүйесінің тиімді қызмет етуінің жолдарын іздестіруді талап етті [1] - деп атап өтілді. Сондықтан да, осы кезге дейін пайдаланылған әдістер мен технологиялар тиімді болмай қалғандығы анық көріне бастады, сол үшін кәсіпорындарды, соның ішінде тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын жаңа технологиялар мен механизмдер негізінде басқару жүйесін жетілдірудің мәселесі соңғы кездері ерекше маңыздылыққа ие бола бастады.

Елбасымыздың жыл сайынғы Жолдауларында кәсіпорындарды басқарудың тиімділігін арттыруға және менеджмент пен корпоративті басқару сапасын халықаралық деңгейге жеткізу туралы айырықша тоқталған [1-4]. Сондай-ақ жеңіл өнеркәсібі саласы, соның ішінде тоқыма кәсіпорындарын басқару әдістерін жетілдіру арқылы оның өндірісін дамыту және инвестициялық тартымдылығын арттыру Қазақстан Республикасының 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік индустриалды-инновациялық даму бағдарламасының негізгі басымдықтарының бірі болып табылады [5].

Қалыптасқан жағдайларда кәсіпорындар өндірістік іс-әрекетті басқарудың отандық тәжірибесіне ғана жүгініп қоймай, сонымен қатар, шетел мамандарының басқару саласындағы едәуір прогрессивті жетістіктерін белсенді түрде ендіруді қолға ала бастады.

Бүгінгі күні Қазақстан Республикасының тоқыма өнеркәсіптері саласының экономикасы ауқымды проблемалық секторларының біріне жатады. Осы жағдайда қазақстандық тоқыма өнеркәсіптерінің өндірістік және шаруашылық іс-әрекеті жұмыстарының нәтижесінде тұрақтылық болмай отыр.

Қазақстандық кәсіпорындардың нарықтағы қалыптасып отырған өзгерістерге бейімделуі, өздерінің бәсекеге қабілеттілігін және өнім көлемін арттыруы арқылы жүзеге асуы керек. Ал кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігі шығарылатын соңғы өнімнің сандық және сапалық сипаттамаларымен қамтамасыз етіледі. Осы параметрлерді басқару соңғы өнімді шығарудың құрылымы мен көлемін жоспарлау жөніндегі басқарушылық шешімдерді қабылдауды қарастырады. Осындай қалыптасқан, жағымсыз жағдайларда тоқыма кәсіпорындарын тиімді басқарудың құралдарын пайдаланудың тек теориялық негіздеудің жеткіліксіздігін, атап айтқанда,

кәсіпорынның ұтымды стратегиясын таңдаудың мәселелері ерекше өзектілікті құрайды.

Тоқыма кәсіпорындары үшін бәсекелестік нарықтағы табыстылығының негізгі факторы кәсіпорынға тартымды бағаларды белгілеу және табыс алуға мүмкіндік беретін өндірістік шығындар деңгейін төмендету, тұтынушылық сұранысты арттыру және оны ұстап тұруға мүмкіндік беретін шығарылатын өнім ассортиментін кеңейту болып табылады. Осы аталғандардың барлығы тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқарудың тиімді жүйесін әзірлеу арқылы орындауға мүмкіндік болады. Тоқыма кәсіпорындарының соңғы өнім шығару құрылымы мен көлемдерін жоспарлау жөніндегі шешімдер қабылдаудың тиімді құралдарын әзірлеуге, аталған стратегияларды өндірістік салада қолдану тәжірибесіне және экономикалық процестерді ұйымдастырудың әдістерін, оңтайландыру жолдарын іздестіруге арналған диссертациялық жұмыстың тақырыбы қазіргі таңда өзекті болып отыр.

Тақырыптың ғылыми зерттелу дәрежесі. Диссертациямен жұмысты жасау барысында шетелдік ғалымдардың еңбектері зерттелді: менеджмент және өндірісті ұйымдастыру саласында - М.Месконның, Р.А.Фатхутдиновтың, О.С.Виханскийдің; өндірісті жоспарлау мен ұйымдастыру саласында - Ф.Ф.Бездудныйдың, А.П.Павловтың, әртүрлі ұйымдық құрылымдарды басқару саласында төмендегі аталған ғалымдардың еңбектерінде айтарлықтай ауқымды қамтылған - Тейлор Ф.У., Ансофф И., Имаи М., Портер М., Стрикленд А.Дж., Львов Д.С., Бездудный Ф.М., Дементьев В.Е., Живетин В.В., Масютин С.А., Ващенко В.К., Галаева А.М., Афанасьев В.М., маркетинг және кәсіпорынның тауарлық саясаты саласында - Н.С. Иващенко, Р.Б. Ноздрева, В.Ю. Гречков, Ф.Уэбстер, ақпаратты басқару саласында - Т.А.Родкиннің, Н.Н.Будьконың, И.А.Лазаревтің, Н.М.Абдикеевтің, А.Ф.Горшковтың, басқарушылық шешімдерді қабылдау саласында - Л.А.Бирман, кәсіпорынның реакциялық қабілетін бағалау саласында - О.С.Оленьеваның, А.А.Васильевтің; кәсіпорындағы лектік процестерді ұйымдастыру саласында - А.А.Колобовтың, И.Н.Омельченконың, Б.А.Аникиннің, А.М.Гаджинскийдің, М.П.Гордонның, М.Е.Залманованың, Д.Д. Костоглодовтың, Л.Б. Миротиннің, В.И. Сергеевтің және т.б.

Басқару жүйелерінің теориясы мен практикасына көптеген еңбектер арналған. Ұйымды тиімді басқару мәселесін жетілдіруге үлкен үлес қосқандар: Н.Д.Байков, Е.А.Воробьева, В.И.Голиков, В.В.Гончаров, М.Н.Князев, Е.Н.Кнышева, Э.М.Коротков, А.М.Омаров, З.П.Румянцева, Ф.М.Русинов, А.Ф.Сильченков, А.В.Тихомирова, О.Б.Яресь және басқалар. Компаниялар іс-әрекетінің тиімділігін бағалаудың мәселелерін шетелдік экономист-ғалымдар зерттеген. М.Альберттің, М.Браунның, Р.Капланның, М.Мейердің, Ф.Хедоуридың еңбектері осы мәселелерге арналған.

Қазақстандық экономист-ғалымдардың ішінен, өздерінің еңбектерінде кәсіпорындағы басқарудың мәселелерін көтерген келесі ғалымдарды атап кетуге болады: Есимжанова С.Р., Нурмуханова Г.Ж., Саткалиева Т.С., Умирзаков С.Ы., Сейтказиева А.М., Молдашев А.Б., Нурланова Н.К., Сабден

О.С., Альжанова Ф.Г., Дуйсен Г.М., Спанов М.У., Татибеков Б.Л., Нармбаев М.К., Сансызбаева Г.Н., Тогисбаева А.Б., Кубаев К.Е., Джолдасбаева Г.К., Ыдырыс С.С., Сарсенова Д.Ж., Ниязбекова Р.К., Жакенова Б., Рахымбаев А.Б.

Өз еңбектерінде тоқыма саласындағы экономикалық мәселелерін көтерген қазақстандық ғалымдардың ішінен Садвокасова З.Т., Койшыбаев Т., Худова Л.Н., Епанчинцева С.Э., Ажиметова Г.Н., Есиркепова А.М., Коптаева Г.П., Тулеметова А.С. атап кетуге болады.

Аталған мәселені зерттеу үшін жүргізілген талдау нәтижелері бойынша, еңбектердің көпшілігі теориялық сипатқа ие екендігін көрсетіп отыр, тек кейбір зерттеулердің ғана кәсіпорындарды басқарудың мәселелерін шешудің әдістемелік және тәжірибелік аспектілеріне қатысы бар, алайда кәсіпорындардың салалық ерекшеліктері ескерілмей, жалпы өнеркәсіп сипаттары ғана қамтылған.

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, осы мәселеге қатысты тоқыма өнеркәсібіндегі болып жатқан кірігу мәселелерін зерттеу, тоқыма саласындағы кәсіпорындардың қатаң бәсекелестік жағдайында нарықтық экономикаға қатысты басқару бағытында әлі де ауқымды зерттеулерді жүргізу қажеттілігіне негіз бола алады.

Көптеген еңбектерде жалпы әдістемелік сипаты ғана қамтылып, тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қызмет етуінің заманауи шарттары толық ескерілмеген. Атап айтқанда, бірқатар мәселелер жеткіліксіз деңгейде жетілдірілген, оларды шешу арқылы тоқыма өнеркәсібінің тапсырыстарды басқару саласындағы шешімдерді қабылдау, тапсырыстардың орындалу уақытын дәл бағалау өндірістік-өткізу іс-әрекетінің тиімділігін арттыруға біршама болады.

Зерттеудің болжамы. Диссертацияда келесі ғылыми болжам жасалды: кез келген тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының табысты дамуының, сонымен қатар, жоғары бәсекелестік экономика жағдайында, нарықта тұрақты орын алудың негізгі факторы басқару тәсілдерінің жетілдірілген озық әдістерін қолдану қажет.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері. Диссертациялық зерттеудің мақсаты тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқарудың ғылыми негізделген тиімді жүйесін зерттеу нәтижесінде оны дамыту үшін ұсыныс жасау.

Берілген мақсатқа сәйкес келесі міндеттер қойылды:

- тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарындағы басқару түсінігінің теориялық негіздерін зерттеп, басқару процестеріне ықпал ететін факторларды және басқарудың мақсаттық параметрлер жүйесінің құрылымын ұсыну;

- шел елдердегі тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқарудың тәжірибелерін зерттеу және оларды Қазақстан жағдайында қолданудың мүмкіншіліктерін қарастыру;

- Қазақстан Республикасындағы тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қызметін талдау және Оңтүстік Қазақстан облысындағы тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қазіргі жағдайын бағалау;

- тоқыма кәсіпорындарын процестік басқаруға өткізудің мәселелерін анықтау;

- тоқыма саласы кәсіпорындарындағы тауарлық портфельге қатысты басқару шешімдерін әзірлеу;

- тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарындағы басқару жүйесін жетілдірудің механизмін әзірлеу.

Зерттеудің нысаны ҚР тоқыма өнеркәсібінің кәсіпорындары және «AZALA Textile» ЖШС болып табылады.

Зерттеудің пәні тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының басқару жүйесіндегі элементтерінің қарым-қатынасы болып табылады.

Зерттеу жұмысының ториялық негізі. Жұмыста алынған теориялық ережелер, әдістер мен тәжірибелік мәліметтер тоқыма кәсіпорындарын басқарудың жүйесін іс жүзінде жүзеге асырудың тетігі болып табылады. Тоқыма кәсіпорындарының процестерін басқарудың тиімділігін бағалау ережелері мен әдістері келесі қорытынды жасауға негіз болып табылады:

- тоқыма кәсіпорындарындағы басқару тиімділігін бағалау;

- тоқыма кәсіпорындарының басқару тиімділігін жоғарылату стратегияларын қалыптастыру;

- тоқыма кәсіпорындарында басқару бойынша іс-шараларды жоспарлау;

- тоқыма саласындағы басқару тиімділігін жоғарылату.

Зерттеудің әдістемелік негізі отандық және шетелдік экономист-ғалымдардың кәсіпорындарды басқарудың тиімді стратегиясын әзірлеу мәселесі жөніндегі, сондай-ақ өнім дифференциациясының, өндіріс диверсификациясының экономикалық процестеріне арналған ғылыми еңбектері; ғылыми талдаудың әдістері мен тәсілдері болып табылады.

Зерттеудің сонымен қатар, әдістемелік негізіне ғылыми танымның әдістері мен тәсілдері (салыстырмалы және жүйелік таңдау, шындықты зерттеудің сапалық және сандық әдістері, эксперттік бағалау әдістері және т. басқалар), сондай-ақ отандық және шетелдік экономист-ғалымдардың стратегиялық басқару мәселелері жөніндегі әдістері болып табылады.

Зерттеу нәтижесінде алынған тәжірибелік тұжырымдар, ұсыныстар қазақстандық тоқыма кәсіпорындарының стратегиялық және жедел басқару теориясының дамуына айтарлықтай үлес қосады. Зерттеу нәтижелері қазақстандық тоқыма өнеркәсібінің экспорттық бағдарланған кәсіпорындарында импорттың орнын алмастырудың тиімділігін арттыру, инвестициялық тартымдылығын жоғарылату және тәжірибелік қызмет мақсатында пайдаланылуы мүмкін.

Зерттеудің ақпараттық базасын Қазақстан Республикасы Статистика комитетінің, Оңтүстік Қазақстан облысы Статистика департаментінің мәліметтері, «AZALA Textile» ЖШС есеп берулері, Қ.А.Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университетіндегі ғылыми-техникалық бағдарламалар негізінде жасалған зерттеу нәтижелері және т.б. құрады.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы және теориялық мәні

Диссертациялық зерттеудің ғылыми жаңалықтары:

- тоқыма кәсіпорындарындағы басқару процестеріне ықпал ететін факторлар анықталып, басқарудың мақсаттық параметрлер жүйесін құру негізінде, тоқыма кәсіпорындарындағы басқару жүйесінің элементтері нақтыланды;

- тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын процестік-бағдарланған басқаруға өту мәселелері анықталып, тоқыма кәсіпорындарына бизнес-процестердің жетілдірілген нұсқасы ұсынылды;

- тоқыма саласы кәсіпорындарындағы тауарлық портфельдің тәжірибеде пайдалануға болатын балама нұсқаларының құрылымы ұсынылды;

- тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының басқару жүйесін жетілдірудің механизмі әзірленді.

Қорғауға ұсынылатын негізгі қағидалар

- тоқыма кәсіпорынында басқару процестеріне ықпал ететін факторлар, басқарудың мақсаттық параметрлер жүйесі, кәсіпорындағы басқару жүйесінің элементтері;

- тоқыма кәсіпорындарында бизнес-процестердің жетілдірілген нұсқасы;

- тоқыма саласы кәсіпорындарының тауарлық портфелінің балама нұсқаларының құрылымы ұсынылды;

- тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарындағы басқару жүйесін жетілдірудің механизмі.

Диссертациялық жұмыстың алынған нәтижелері. Зерттеудің нәтижесінде алынған тәжірибелік тұжырымдар, ұсыныстар қазақстандық жеңіл өнеркәсібі, соның ішінде тоқыма кәсіпорындарының стратегиялық және процестік басқару теориясының дамуына ауқымды үлес қосады. Диссертациялық зерттеудің мақсаты мен міндеттеріне сәйкес, алынған нәтижелері тоқыма кәсіпорындарының басқару әдістерін жетілдіру арқылы оның инвестициялық тартымдылығын жоғарылатуға бағытталып, Қазақстан Республикасын индустриалдық-инновациялық дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын жүзеге асыруда қолданыла алады. Сондай-ақ автордың ғылыми нәтижелері «AZALA Textile» ЖШС басқару тәжірибесіне енгізілді (ендіру туралы Акт тіркелген).

Зерттеу нәтижесінің апробациясы. Диссертациялық жұмыстың негізгі нәтижелері халықаралық ғылыми-практикалық конференцияларда (оның ішінде БАЭ және Ресейде), сондай-ақ М.Әуезов атындағы ОҚМУ "Әуезов оқулары" ғылыми-практикалық конференциясында баяндалып, талқыланды.

Зерттеу нәтижесінің жариялануы. Диссертациялық жұмыс тақырыбы бойынша зерттеу нәтижелері 15 ғылыми жұмыста жарияланды, оның ішінде 2 мақала «Scopus» мәліметтер базасына кіретін басылымға, 5 жұмыс ҚР Білім және ғылым министрлігі Білім және ғылым саласындағы бақылау комитетімен ұсынылған басылымдарда, 8 жұмыс халықаралық конференциялар материалдарында (оның ішінде 2 жұмыс шетелдік конференцияларда) жарияланды.

Диссертация құрылымы мен көлемі. Диссертациялық жұмыс 141 бетте мазмұндалған, 28 кесте мен 41 суреттен тұрады. Жұмыс кіріспеден, үш бөлімнен, қорытынды мен 99 пайдаланылған әдебиеттер көзінен тұрады.

1 ТОҚЫМА ӨНЕРКӘСІБІ КӘСІПОРЫНДАРЫН БАСҚАРУДЫҢ ҒЫЛЫМИ-ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТІЛЕРІ

1.1 Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару түсінігінің теориялық негіздері

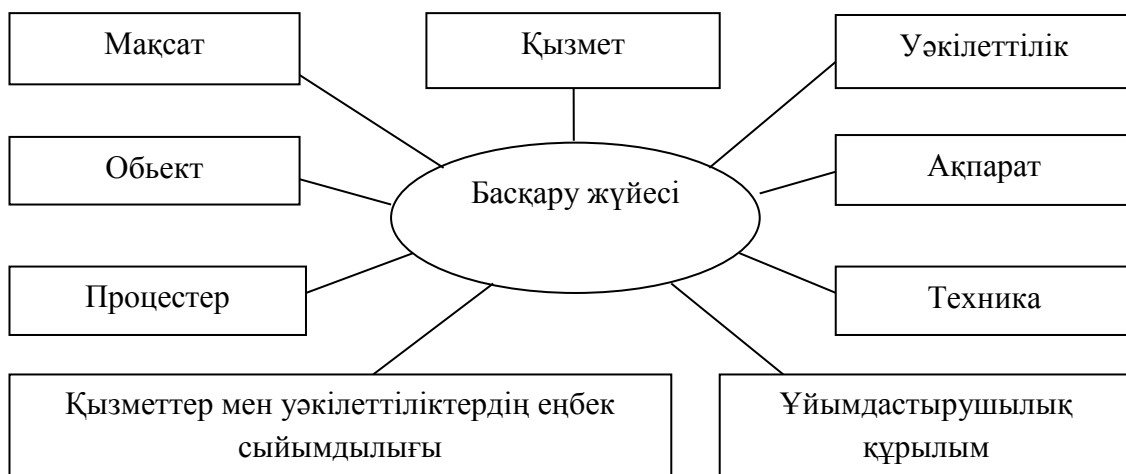
Жалпы түрде алғанда, кәсіпорындағы басқаруды екі субъектінің арасында болатын өзара әрекеттесудің белгілі-бір түрі ретінде қарастыруға болады. Олардың біреуі осы өзара әрекеттестікте субъектінің орнында болса, екіншісі – басқару объектісінің орнында болады. Алайда, басқару объектісі басқару субъектісінің шешімін орындайтын болса ғана, басқарушылық өзара әрекеттестік орын алады деп айтуға болады. Басқару шешімінің орындалуы үшін, біріншіден, басқару субъектінде басқару объектісін басқарудың қажеттіліктері мен мүмкіндіктері болуы керек, ол үшін тиісті басқарушылық шешімдерді шығару керек, екіншіден, басқару объектісінің осы шешімді орындауға дайындығы мен мүмкіндігі болуы керек. Аталған шарттар басқару субъектісінің басқару объектісін басқару процесін жүзеге асыруы үшін қажетті және жеткілікті болып табылады [6].

Басқару объектісі деп кәсіпорынның жеке құрылымын түсінген жөн, бұл жағдайда басқарушылық әрекет бағытталған тұтастай, кәсіпорынды айтамыз, ал басқару субъектісі – басқарушылық әрекетті жүзеге асыратын орган немесе тұлға болып табылады [7]. Басқарудың міндеттерін шешетін нақты әрекет етуші жүйе болған кезде ғана басқару жүзеге асырылады. Егер де аталған жүйе кәсіпорынның әрбір бөлшегі мен органикалық бірігейі болса, оның әрекеттері басқаруды жүзеге асыруға бағытталған болса, және де ол басқарушылық міндеттерді шешсе, онда оны мамандандырылған жүйе немесе басқару жүйесі деп қарауға болады.

Басқару жүйесі – бұл әлеуметтік-экономикалық жүйеде басқару процесін іске асыратын байланыстар мен буындардың жиынтығы. Әрине, басқару жүйесін көрсететін байланыстар өз бетінше өмір сүре алмайды, олар әлеуметтік-экономикалық жүйенің барлық байланыстарымен тығыз және тікелей байланыста болады. Тек осының арқасында ғана басқару процестерін жүзеге асыру мүмкіндігі болады.

Басқару жүйесін қалыптастырудың негізіне тоғыз фактор жатады: басқарудың мақсаты, басқарудың қызметтері, басқарудың уәкілеттілігі, қызметтер мен уәкілеттіліктердің еңбек сыйымдылығы, басқару объектісі, процестер, ақпарат, техника, ұйымдастырушылық құрылым (сурет 1.1) [8]. Дәл осы барлық факторлардың жиынтығы басқару жүйесінің буындарының бар немесе жоқтығын, олардың шамасын, ұйымдық мәртебесін, яғни басқару жүйесіндегі орнын, басқа буындармен өзара байланысын анықтайды.

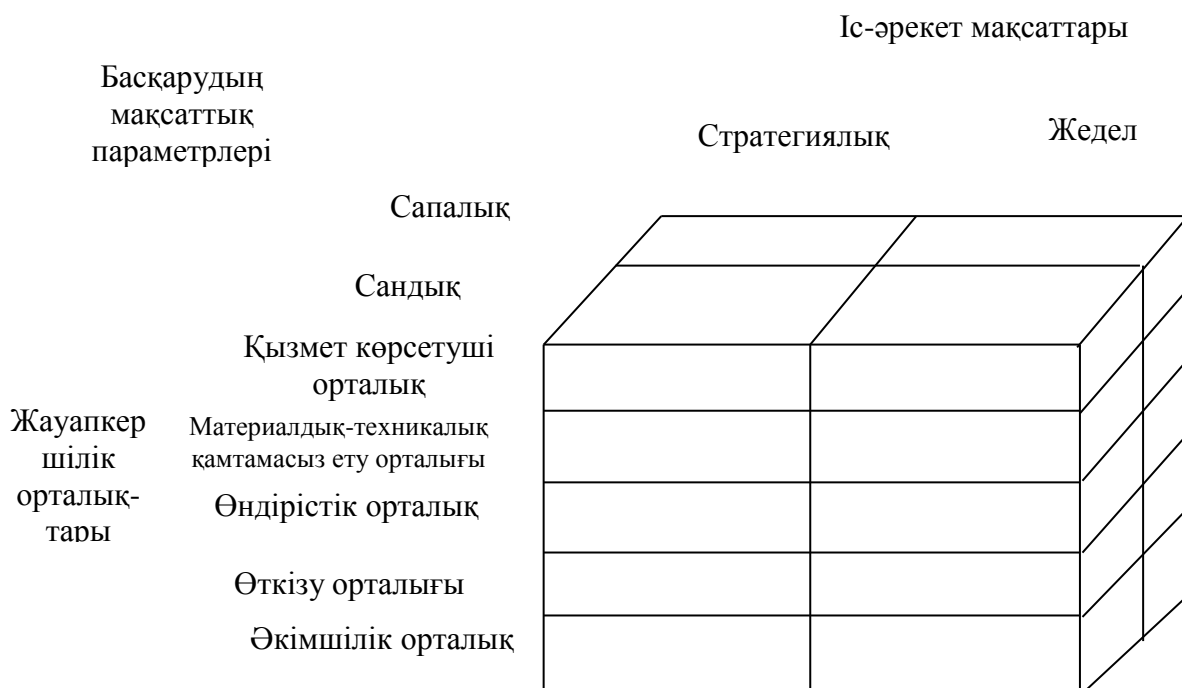
Мақсат басқару жүйесінің басты элементі болып табылады. Алайда мақсаттар ағашын тұрғызу үшін, мақсат нақты, айқын, түсінікті, қолжетімді болуы керек [9].



Сурет 1.1 - Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарында басқару жүйесін қалыптастыруға әсер ететін факторлар

Ескерту - [8] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарында басқарудың мақсаттық параметрлер жүйесінің құрылымы 1.2-суретте келтірілген.



Сурет 1.2 - Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарында басқарудың мақсаттық параметрлер жүйесінің құрылымы

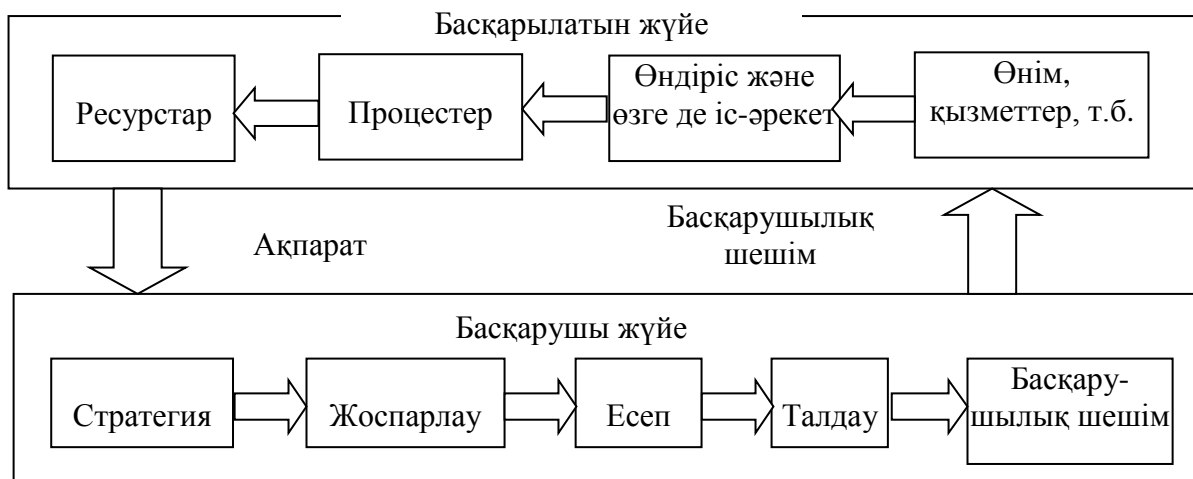
Ескерту - [10] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Басқарудың мақсаттық параметрлер жүйесі құрылымының негізіне стратегиялық басқару жатады. Құраушылары болып сапалық және сандық көрсеткіштерді негізге алатын өндірістік, өткізу, материалдық-техникалық қамтамасыз ету, әкімшілік, қызмет көрсетуші орталықтар қызметі болады.

Басқару жүйесі қалыптасуының келесі факторы басқару қызметтері болып

табылады. Қызметтер – бұл басқарудың дифференциациясы мен интеграциясын анықтайтын іс-әрекет түрлері. Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарында басқарушы басқару сапасын арттыру және уақытты үнемдеу үшін жұмыстың мамандандырылған тәсілдерін және операцияларын (мысалы, бухгалтерлік есеп, кадрлармен жұмыс, компьютерлік техниканы пайдалану, т.б.) меңгеру қажет. Нақты осы іс-әрекеттердің бөлінуі кезінде басқару жүйесі пайда болады. Алайда басқару дегеніміз – жоғарыда айтылғандардан басқа, басқарушылық шешімдерді қабылдауды да білдіреді. Ол шешімдер әсер ету жағдайын сипаттайды. Ал басқарушылық шешімдер үшін уәкілеттілік – шешімдер қабылдау құқығы қажет. Осындай құқықтардың бар немесе жоқтығы, жоғарыда аталған қызметтер сияқты басқару жүйесінің буынын сипаттайды. Уәкілеттіліктер буындарға бөлінеді және бекітіледі.

Қызметтерді де, уәкілеттіліктерді де бөлген кезде, олардың тиімді іске асу мүмкіндігі мен басқару жүйесі буынының шамасын анықтайтын еңбек сыйымдылығын ескермеске болмайды. Еңбек сыйымдылығы ақпараттың көлемі және бөлінуі факторларымен және де оларды техникалық құралдардың көмегімен өңдеумен тікелей байланысты. Осы факторлардың барлығы өз жиынтығымен және өзара әрекеттестігімен әрекет етеді, сондай-ақ, оларды есепке алу үлкен сараптамалық және жобалық жұмысты қажет етеді. Басқару жүйесін құру кезінде оларды қайта жаңарту, жаңғырту және жетілдіру жүйелерін жобалау керек. Басқару жүйелерін талдау, диагностикалау және жобалау – менеджердің тиімді басқаруға қол жеткізуі жолындағы басты міндеттерінің бірі. Ол үшін басқару жүйесінің сипаттамаларын білу керек, олар бойынша бағалауға, есептеуге болады. Егер де бұл сипаттамалар сандық көрсеткіштермен берілетін болса, басқару жүйесін бақылауға және жобалауға болады [11]. Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарында басқару және басқарылушы жүйелердің өзара байланысын 1.3-суреттен көруімізге болады.



Сурет 1.3 - Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарында басқару және басқарылушы жүйелердің өзара байланысы

Ескерту - [11] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Басқару жүйесінің ахуалы мен ерекшеліктерін көрсетуші он сипаттама:

1. Басқару қызметтерін бөлу, олардың мамандану және шоғырлану дәрежесі. Бұл басқару қызметтерінің басқару жүйесіндегі буындар арасындағы бөлінуінің тәжірибелік негізділігінің тепе-теңдік сипаттамасы. Басқарудың тиімділігі мен сапасы осыған байланысты болады.

2. Басқару жүйесінің құрамы мен құрылымы, оның сызықтық және функционалдық буындарының үйлесу белгілеріне сәйкес келуі.

3. Уәкілеттіліктердің басқару жүйесінде бөлінуі, басқару иерархиясының типі мен орталықтандырылу дәрежесі білдіреді.

4. Басқарудың еңбек сыйымдылығы, басқару жүйесіне тартылған және де басқарудың буындары мен деңгейлері бойынша белгілі-бір тәртіппен бөлінген жұмысшылардың саны.

5. Басқару жүйесінің деңгейлері мен белгілі-бір деңгей аясындағы буындардың қатынасы.

6. Басқару жүйесі буындарының ақпараттық жүктемесі, басқару жүйесінің белгілі-бір буындарында шоғырланған ақпараттардың көлемі.

7. Басқару жүйесіндегі байланыстардың бөлінуі: функционалдық, әдістемелік, кеңес беру және т.б.

8. Басқару жүйесінің техникалық жабдықталуы – техниканы бөлу және оны функционалдық пайдалану.

9. Басқару жүйесінің құрылымы, жобалау негізі, буындардың тікелей бағыныштылығының байланыстары.

10. Басқару жүйесінің мақсатқа ұмтылуы және мақсаттылығы, оның мақсаттар ағашының сәулетіне сай келуі.

Кез-келген кәсіпорын, компания, мекеме – бұл жүйе, сондықтан да тиімді басқару үшін осы жағдайды ескермеске болмайды. Жүйе – бұл құрылым, ол жерде кейде болжанбайтын процестер орын алуы мүмкін. Жүйе өзара байланысқан элементтерден тұрады және бірқатар пайдалы қасиеттерге ие, оларды шебер пайдалана білсе, айтарлықтай және жылдам нәтижелерге қол жетуге мүмкіндік береді.

Мысалы, барлық күрделі жүйелерге тән қасиет мультипликативтілік жүйенің бір жеріне шамалы әсер етсе, жүйенің басқа жері немесе толығымен күрделі өзгерістер алып келуі мүмкін. Көбінесе, мультипликативтілік кері сипатқа ие, яғни жұмыста бір элементтің істен шығуы бүкіл жүйенің ақауына апарып, тіпті жоқ болып кетуіне соқтыруы мүмкін. Көп жағдайда, басшының талдау жасамай берген бұйрығы, немесе басқарылушыға қатысты әділетсіз шешімі жүйені бұзуы мүмкін, ал оны орнына келтіру үшін, бірнеше ай қажет болуы мүмкін. Жүйеде артық немесе қажетсіз элементтер болмайды, барлық элементтер бірыңғай маңызды.

Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарындағы басқару жүйесінің компоненттері 1.4-суретте келтірілген.

Іс-әрекеттің кез-келген түрінде, әсіресе бизнесте, ең бастысы – нәтиже. Кез-келген операция, кез-келген процесс барлық уақытта күтілген нәтижеге алып келуі керек.



Сурет 1.4 - Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарында басқару жүйесінің компоненттері

Ескерту - [12] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Ойлау үстемдігін әрекеттен нәтижеге қарай өзгерту керек, өйткені тіпті дұрыс деген әрекеттердің өзі де барлық уақытта күткен нәтижелерге алып бармайды. Ол үшін міндеттерді жауапкершілікпен ауыстыру керек [13].

Кәсіпорын іс-әрекетін басқару бағыттары 1.1 - кестеде келтірілген.

Кесте 1.1 - Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарындағы іс-әрекеттерді басқару

Шағын жүйе	Тауарларды сатып алу	Тауарлық запастар және ассортимент	Сатуларды ұйымдастыру және жарнама
КІ басқару қызметтері			
1	2	3	4
Жоспарлау	Сұранысты зерттеу, сатып алу көздерін анықтау, тауарлық көлемдер (ТК) мен тауарлық запастардың (ТЗ) жоспарын негізге ала отырып, партиялардың шамасын анықтау	Табысты басшылыққа ала отырып, ассортиментті жоспарлау, тапсырыстардың максималды және минималды деңгейлерін белгілеу	Тауарлық көлемді жоспарлау, Сатуларды ұйымдастыру мен жарнаманың шығындарын жоспарлау
Ұйымдастыру	Сатып алу туралы шешім қабылдау, жеткізулерге келісімшарттар түзу	ТЗ пен ассортиментті тиімді басқара алатын жүйені құру	Сатудың формалары мен әдістерін ендіру

1.1 - кестенің жалғасы

1	2	3	4
Мотивация	Жұмыстың нәтижелігіне жетуге жағдай жасау, ұжымдық мәдениетті қалыптастыру		
Бақылау	Әрбір сатып алудың мақсаттылығы мен тиімділігін бағалау	ТЗ өзгерістерін талдау, нормадан жоғары ТЗ болдырмау шаралары	ТК және өзге де көрсеткіштерді талдау, сату мен ТК ұйымдастыру шығындарының өзгерістері жылдамдығын салыстыру
Ескерту - [14] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған			

Біздің ойымызша, кәсіпорынды басқару жүйесі тікелей кәсіпорын стратегиясына негізделеді. Ал стратегия өз кезегінде, кәсіпорынның ақпараттық жүйесінің негізінде ғана жүзеге асуы мүмкін. Ақпараттық жүйенің негізінде процестік үлгі тұрады (сурет 1.5).



Сурет 1.5 - Өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарындағы басқару жүйесі

Ескерту - [15] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Суретте көрсетілгендей, процестік үлгіні жүзеге асыру инструменталдық құралдар мен оларды пайдалану технологиясы негізінде мүмкін болады [15].

Кәсіпорындардың бизнес-процестерін жетілдіре келе, олардың тиімділігіне ықпал ететін факторлар жайында түсініктер болу керек.

Факторға келесі анықтамалар берілген: «фактор дегеніміз қандай-да бір процестің себебі, қозғаушы күші, оның сипатын немесе жекелеген тұстарын анықтайтын құбылысы» [16]. Кәсіпорынның іс-қимылына ықпал етуші факторлардың жіктелуі жөніндегі ғылыми әдебиеттерді зерделей келе, зерттеудің бұл саласына келудің бірыңғай тәсілі жоқ деген тұжырымға келдік. Факторлардың жіктемелері ішінде біздің ойымызша, келесі пікірлер қызығушылық тудырады. Сонымен, Д.Бобрышев дағдарыс кезеңінде компаниялардың іс-әрекетіне ықпал ететін факторлардың екі тобын бөліп қарастырды: экономикалық жүйелерге қатысты дағдарыстың пайда болуының эндогенді және экзогенді себептерімен байланысты факторлар [17]. Біздіңше, бұл жіктемеде көшірме бар: «Мемлекеттік-экономикалық» және «Мемлекеттік-құқықтық» топтардың факторлары ұқсас.

В.В. Репиннің пікірі бойынша [18], басқару субъектілеріне (сыртқы және ішкі факторлар) және субъектінің белсенділік векторларына (құрылымдық және жандандырушы) қатысты жағдайлар факторларды бөлуге негіз болады.

Біздің ойымызша, Г.И.Идзиев [19] ұсынып отырған персоналды басқарудың тиімділігіне ықпал ететін факторлар жіктемесі біршама анық емес, өйткені, көшірмелейтін факторлар тобы бар. Мысалы, «инфляция» және «жұмыссыздық» факторлары аймақтық-ахуалдық факторлар тобына қосылған, алайда оларды әлеуметтік-экономикалық факторлар қатарына да қосуға болады. «Шеттетілетін міндеттер сипаты» факторын да, біз техникалық және технологиялық факторлардың қатарына емес, құрылымдық-ұйымдастырушылық факторлар қатарына қосу керек деп санаймыз.

Факторлар жіктемесін талдау арқылы аңғарғанымыз, оларда факторлардың кәсіпорын қызметінің жекелеген аспектілеріне ықпалы қарастырылады. Жоғарыда көрсетілген тәсілдердің бірде-бірінің маңыздылығын теріске шығармастан, 1.2-кестеде біз тоқыма кәсіпорнының бизнес-процесінің тиімділігіне ықпал ететін факторларын жіктеуді қолға аламыз [20].

Факторлардың бірінші тобын экономикалық факторлар құрайды. Бұл факторлар тоқыма кәсіпорынның басқарушылық және басқарылатын процестерінің жүзеге асуының экономикалық шарттарын анықтайды. Айта кету керек, бірқатар экономикалық факторлардың ықпал етуі аса елеулі болып табылады. Экономикалық дағдарыс бүкіл кәсіпорын жұмысының әдеттегі тәртібін бұзады. Мұндай экономикалық жағдайларда кәсіпорын кадрларының саны қысқарып, ұжымдағы психологиялық климат нашарлауы мүмкін, кәсіпорын жұмысы тоқтап қалуы немесе уақытша тоқтап, контрагенттермен байланыс бұзылуы мүмкін [21].

Тоқыма кәсіпорынында басқарылатын және басқару процестеріне ықпал ететін факторларды жіктеу тоқыма кәсіпорындарын басқару процесінде орын алатын кемшіліктерді ескеру қажеттігін көрсетті.

Кесте 1.2 – Тоқыма кәсіпорынында басқарылатын және басқару процестеріне ықпал ететін факторлар

Факторлар	Басқару процесі	Басқарылатын процесс
1	2	3
1. Экономикалық	<ul style="list-style-type: none"> - нарық типі - бәсекелестік күрестің тәсілдері - тұрғындардың табыс деңгейі - салаға енудегі кедергілердің болуы - кәсіпкерліктің дамуына қолайлы жағдай - бәсекелестердің белсенділік деңгейі және т.б. 	<ul style="list-style-type: none"> - технологиялық құрал-жабдықтар бағасының өзгерістері (бағалар деңгейі) - инфляцияның секіріп өзгеруі - ресурстар бағасының өзгерістері (бағалар деңгейі) - делдалдық қызметтер құнының өзгеруі - сатып алу нарығының конъюнктурасы -
2. Техникалық-технологиялық	<ul style="list-style-type: none"> - ақпаратты өңдеудің техникалық қолдаудың дамуы / ұйымдастыру техникасының, байланыс құралдарының моральдық және физикалық тозуы - өндіріс технологиясының дамуы - ақпараттық лектердің жеделдеуі және артуы 	<ul style="list-style-type: none"> - ҒТП - құрал-жабдықтардың моральдық тозуы - Өндіріс қалдықтарын төмендету бағытындағы техникалардың дамуы - Өнімді төмендету бағытындағы техникалардың дамуы - Өндіріс ресурстарын тасымалдау және сақтау құралдарының дамуы - Ресурстарды тасымалдау құралдарының жылдамдық сипаттамаларына талаптың күшеюі - Өндіріс ресурстарын сақтаудың техникалық құралдарына талаптың күшеюі. -
3. Құрылым-дық-ұйымдастырушылық	<ul style="list-style-type: none"> - басқару технологиясының өзгеруі - басқарушылық еңбек құрылымының өзгеруі - басқарушы кадрлар құрылымының өзгеруі - басқарушылық кадрлардың әртүрлі категориясының қатынасының өзгеруі - өндіріс технологиясының өзгеруі - лауазымдарды делегирлеу деңгейінің өзгеруі - жұмыс орындарын ұйымдастыру деңгейінің өзгеруі - интеграцияланған бірлестіктердің қалыптасуы - саланы кластерлеу 	<ul style="list-style-type: none"> - Өндіріс ресурстарын жеткізудің біркелкі болмауы (ритмсіздігі) - Өндірістің сатып алынатын көлеміндегі болар-болмас өзгерістер - Өндірістің сатып алынатын ресурстарының түрлерінің ауысуы - Өндірістің аймақтық орналасуының өзгеруі - Жұмыс орындарын ұйымдастыру деңгейінің өзгеруі - Өндіріс ресурстарын жеткізудегі тоқтаулар/кешіктірулер - Шығарылатын өнім түрлерінің ауысуы - Өндіріс кооперациясының күшеюі

1.2 - кестенің жалғасы

1	2	3
4. Әлеуметтік-еңбектік	<ul style="list-style-type: none"> - басшылардың тұлғалық сипаттамаларына қойылатын талаптардың күшеюі - қоғамдағы маңызды оқиғалар - ұжымдағы психологиялық климат - еңбек тәртібін сақтау деңгейі - персоналды ынталандыру және өтемдер жүйесі 	<ul style="list-style-type: none"> - персоналдың біліктілігіне қойылатын талаптардың күшеюі - қоғамдағы әлеуметтік көңіл-күйдің өзгеруі - ұжымдағы жанжалдардың болуы - жұмысшылардың жұмысқа келмей қалуы - персоналдың ынталылығы - жұмысшылардың жетіспеушілігі - жұмыс күшінің интеграциясы
5. Нормативтік-құқықтық	<ul style="list-style-type: none"> - бухгалтерлік есепті жүргізу - заңды тұлғаларды, жеке кәсіпкерлерді тіркеу туралы заңдардағы өзгерістер - сыртқы сауда әріптестік шартының өзгеруі (өнімдерді квоталау және лицензиялау шарттарының өзгеруі) - еңбекті қорғау ережелері мен нұсқаулықтарының өзгеруі - мемлекет саясатына ықпал ететін саяси күштердің қатынастарындағы өзгерістер 	<ul style="list-style-type: none"> - өндіріс ресурстарын сатып алудың белгіленген нормалары мен ережелері - тауарларды сақтауға қою ережелері, олармен операция жүргізу, санитарлық ережелер - еңбекті қорғау жөніндегі ережелер мен нормалардың өзгеруі - өнімді өндірудің белгіленген ережелері - қоршаған ортаны қорғау ережелерінің өзгеруі
6. Табиғи-климаттық	<ul style="list-style-type: none"> - табиғи катаклизмдер - аномалиялық табиғи-климаттық өзгерістер және басқалар 	<ul style="list-style-type: none"> - ресурстар қорының азаюы - топырақтың тозу (өнімділіктің азаюы) - қоршаған ортаның ластануы
Ескерту - [20] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған		

Біздің ойымызша жалпылама түрде тоқыма кәсіпорындарын басқару процесінде орын алатын кемшіліктер 1.6-суретте келтіруге болады. Жүргізілген зерттеулер нәтижесінде тоқыма кәсіпорыны жұмысының бәсекеге қабілеттілігін арттыру бойынша тиімді іс-шараларды әзірлеу жұмыстарын кәсіпорынның бизнес-процестеріне факторлардың тигізер ықпалын ескере отырып жүзеге асыру керектігін көрсетті. Күрделі өндірістік объектілерді тиімді басқару мәселелердің өзектілігі алғаш рет XX ғасырдың орта шегінде сезіле бастады. Іс-әрекет ауқымының артуы, өндірістік процестердің күрделіленуі, өнімді өткізу кезіндегі бәсекенің өршуі кәсіпорындарды басқарудың органдары мен әдістерінің маңыздылығын сезінуге ықпал етті. Осы уақыттарда әртүрлі салалардағы ғылымдардың біртіндеп тереңдеуі өздеріне тән мәселелері бар үлкен және күрделі жүйелер секілді түсініктердің пайда болуына алып келді. Әртүрлі ғылымдарда әзірленген тәсілдерді, әдістерді және жолдарды жалпылауға, объектілерді зерттеудің жалпыланған әдістемесін рәсімдеуге ынта жасалды. Зерттеу әдістемелерінің бірі жүйелік талдауы күрделі өндірістік жүйелерді басқарудың қағидаларын зерттеуде табысты қолданылды.



Сурет 1.6 – Тоқыма кәсіпорындарын басқару процесінде орын алатын кемшіліктер

Ескерту - [22] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Сол уақытта бар болған өндірісті басқару жүйесі көбінде, экстенсивті даму мақсаттарына қызмет етті, болашаққа жеткілікті бағытталмады және де нарық жағдайында жұмыс жасау кезіндегі талаптарға сәйкес келмеді [22]. Нарықтық қатынастарға өтуде басқару міндеттеріне деген көзқарас өзгерді, яғни оларды фирманың ішінде тұйықталып қалмастан, ашық болашаққа қарастыра отырып қалыптастыру қажеттілігіне көз жеткізілді. Басқару жүйесін қайта құрудың заманауи үрдістері басқару мәселесіне жүйелік және ахуалдық тәсіл арқылы келумен сипатталады [23].

Кәсіпорын іс-әрекетінің тиімділігін арттыру мәселесі барлық уақытта экономист ғалымдардың жіті назарында болып келген. Соңғы жылдары кәсіпорындар процестік-бағдарланған басқару әдісін қолдануға жүгініп жатыр, осы орайда кейде, олар бизнес-процестерді бөлумен ғана шектеледі. Ғылыми әдебиетті, практикалық тәжірибені талдаудың негізінде, басқарудың процестік тәсілін пайдаланудың маңыздылығы негізделді, оны тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарында ендіру кезінде пайда болатын едәуір ықтимал кедергілері тұжырымдалды (сурет 1.7).

Егер басқарудың тиімділігін арттыру мәселелерін тоқыма саласының кәсіпорындары тұрғысынан алып қарайтын болсақ, онда тоқыма саласының дағдарыс бар екендігін айта кету керек.

Қазіргі қалыптасқан жағдайда отандық тоқыма өнімдері бәсекеге қабілетті емес. Соңғы жылдары үкімет саланы дағдарыстан алып шығу бағытында іс-шараларды қолға алып келе жатыр. Осы өзгерістердің барлығы тоқыма кәсіпорындарының бизнес-процестері сатып алуларға, өндіріске, өткізуді ұйымдастыруға ықпал етеді. Алайда, осы ретте тоқыма өнеркәсібінің кәсіпорындарын басқарудың тәсілдері сол баяғы қалпында қалып отыр: басқарудың функционалдық ұйымдық құрылымы, басқарушылық еңбектің функционалдық бөлінуі, ескірген мотивациялық механизм, кәсіпорындардың бейімділік қабілетінің әлсіздігі, топ-менеджменттің консерватизмі, т.б. Мұндай жағдайда тоқыма өнеркәсібінің дағдарыстан шығуының ықтималдылығын азайтады [24].

Тоқыма өнеркәсіптерінің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің едәуір маңызды бағыты бизнес-процесті басқарудың тиімділігін арттыруға негізделеді. Кәсіпорынның бизнес-процестерін үздіксіз жетілдіру үшін оларға диагностика жасау керек деп санаймыз.

Диагностика олардың ахуалын сол мезетте бағалап қана қоймай, ақаулардың бар немесе жоқтығын, олардың пайда болу орнын анықтауға, бизнес-процестердің даму болжамын құруға мүмкіндік береді, ол өз кезегінде бүкіл кәсіпорынның іс-әрекет тиімділігін арттыруға ықпал ететін болады [25]. Процестік тәсілге сәйкес, кәсіпорындарда басқарылатын және басқарушы процестерді бөліп қарастыруға болады. Кәсіпорынның бизнес-процестерін басқаруды ұйымдастыруды жетілдіру мақсатында оларды сегіз параметрлер бойынша сәйкестендіреміз (кесте 1.3).

Кәсіпорын бизнес-процестерінің анықталған ерекшеліктері негізінде олардың анықтамасы нақтыланды.



Сурет 1.7 – Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарында процестік-бағдарланған басқаруға өтудің мәселелері

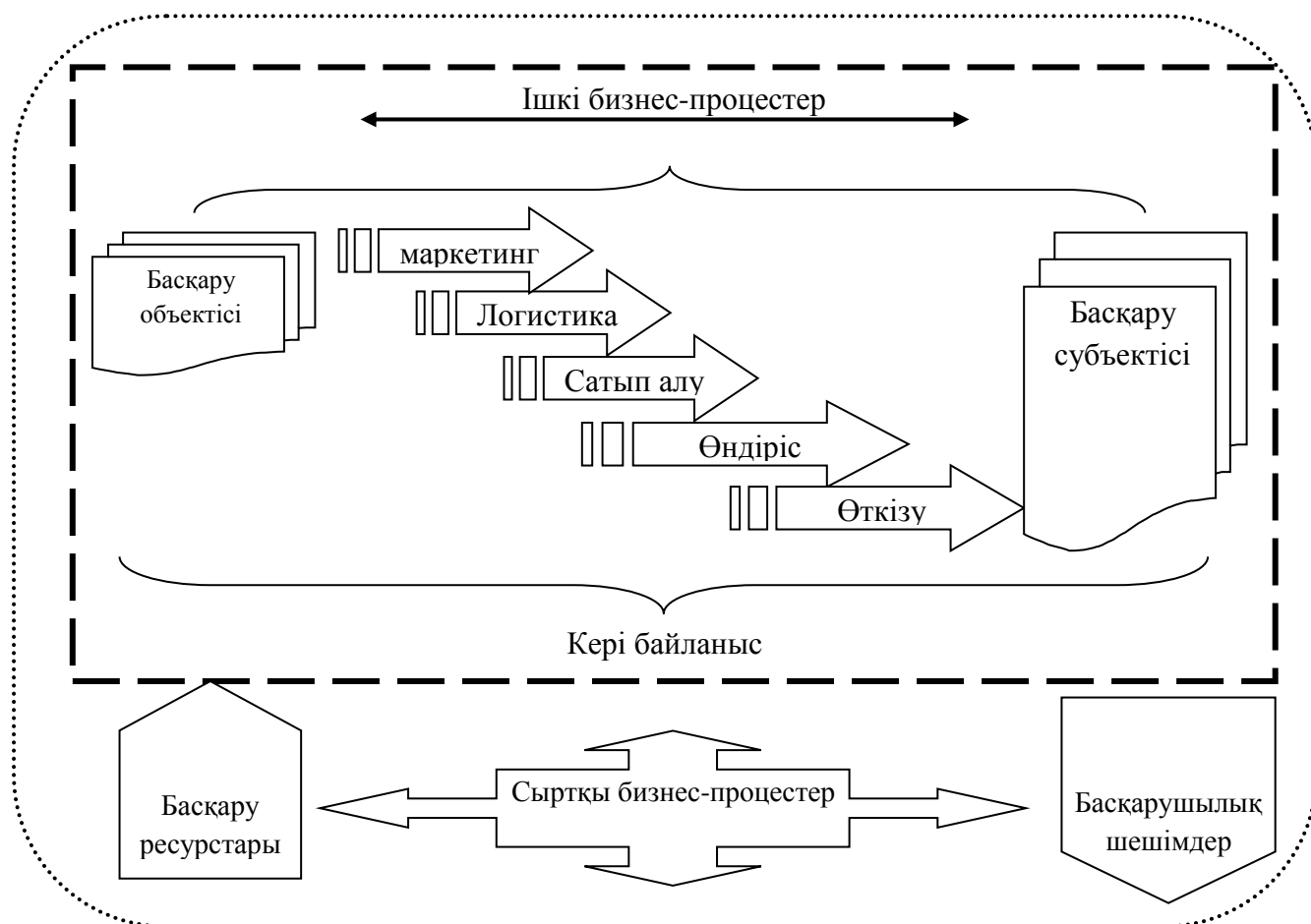
Ескерту - [24] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Басқару - өте күрделі, кешенді жүйе. Басқару мақсаттарды, принциптерді, басқару әдістері жүйесін құруды алға қояды. Құрылымдық тұрғыда ол басқару органдарын, басқару кадрлерін, басқару техникасын қамтиды [26].

Кесте 1.3 – Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорынның бизнес-процестерін сәйкестендіру белгілері

Басқарылатын процесс	Басқарушы процесс	Салыстыру саласы
Кәсіпорынның жұмысшылары: негізгі, көмекші	Басқарушылық персонал: басшылар, мамандар, қызметшілер	Әсер ету субъектісі
- Еңбек заттары (шикізат, материалдар, жартылай фабрикат) - Еңбек құралдары	Басқарылатын процесс	Әсер ету объектісі
Тиелген өнім / Көрсетілген қызмет	Басқарушылық шешімдер	Процесс өнімі
Берілген қасиеттерге сай өнімді даярлау және іске асыру / қызметтерді уақытылы, толық және сапалы көрсету	Кәсіпорынның табыстылығын, бәсекеге қабілетті қызмет етуін қамтамасыз ету	Процестің мақсаты
- Машықтану - үздіксіздік - пропорционалдылық - параллелділік - тура ағыс - ырғақтық	- Ғылымилық - Жүйелілік - үздіксіздік - нормативтілік - үнемділік.	Процестің негізгі қағидалары
- Жұмысшылардың жиынтық еңбек өніміне тікелей әсер етуі	- Жұмысшының зияткерлік іс-әрекетінің басымдығы - Мәселелерді шешудегі шығармашылық тәсіл	Процестің төл сипаттары
- Жұмысшының физикалық іс-әрекетінің басымдығы - Нақты белгіленген жоспарлық тапсырмалардың болуы, және басқалар.	- Әкімшілік-басқарушы жұмысшылардың жиынтық еңбек өніміне жанама әсері - Әкімшілік-басқарушы жұмысшылар еңбегі өнімінің ақпараттық сипаты және басқалар	Процестің ерекшеліктер
- Материалдарды сақтау - Материалдарды тасымалдау - Материалдарды өңдеу	- Жоспарлау - ұйымдастыру - мотиваация	Процестің негізгі қызметтері
- Дайын өнімді тасымалдау - Дайын өнімді сақтау	- бақылау - үйлестіру	
Машықтану, кооперациялау, Шоғырлану, Құрамалау	Сызықтық, функционалдық, сызықтық-функционалдық, матрицалық, дивизиялық және басқалар	Процесті ұйымдастыру формалары
Ескерту - [27] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған		

Сонымен, басқарылатын процестен басқарушылық әсерлердің ықпалымен жүзеге асырылатын кәсіпорын іс-әрекетінің негізгі түрлерін орындау және оларға қызмет көрсету жөніндегі операциялардың реттелген жиынтығын түсінеміз. Басқарушы процесс басқару ресурстарын тарту және пайдалану арқылы кәсіпорын іс-әрекетінің тиімділігін арттыру мақсатында басқарушылық шешімдерді дайындауға, қабылдауға, іске асыруға және олардың орындалуын бақылауға бағытталған операциялардың реттелген жиынтығын білдіреді [27]. Ғылыми әдебиеттер сараптамасы, соның ішінде Т.С.Кочеткова жұмысының сараптамасы, кәсіпорынды басқаруды ұйымдастыруды графикалық бейнелеудің ортақ тәсілі жоқ екендігін көрсетті. Біздің пікіріміз бойынша, басқарудың бар сызбалары басқарушылық іс-әрекеттің тек негізгі мазмұнын ғана көрсетеді және оның ерекшеліктері мен басқарушылық жүйеге әсер ету механизмдерін көрсетпейді. Осы себепті біз Т.С.Кочеткованың еңбегін зерттей келе және оны жетілдіре отырып [28], басқарушылық процестің басқарылатын процеске ықпал ету механизмін көрнекі түрде көрсететін кәсіпорын бизнес-процестерінің өзара әрекеттесуінің жетілдірілген нұсқасын көрсетіп отырмыз (сурет 1.8).



Сурет 1.8 – Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарында бизнес-процестердің өзара әрекеттестігінің жетілдірілген нұсқасы

Ескерту - [28] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Басқару процесін көрнекі түрде көрсету үшін оны спираль ретінде ұсынуға болады. Спиральда кәсіпорынның басқарылатын процесін түзетін негізгі және көмекші процестер көрсетіліп тұр. Спиральдің жиегі стратегиялық шешімдерді қабылдау процесін білдіреді.

1.8-суретте көрсетілгендей, басшылықтың қабылдаған кәсіпорын стратегиясы бүкіл басқарылатын процестің қызмет аясын анықтайды.

Кәсіпорынның бизнес-процестерін және олардың ахуалының болжамын орынды бағалау үшін оларға әсер ететін факторлардың ықпалын ескеру керек. Біздің ойымызша, факторлардың қазіргі қолда бар жіктемесі кәсіпорынның бизнес-процестеріне әсер етуінің сыртқы және ішкі факторларының ықпалын толық көрсете алмайды.

1.2 Тоқыма кәсіпорындарындағы басқару тиімділігін бағалау тәсілдері

Қазақстан экономикасы дамуының қазіргі кезеңінде өңдеу өнеркәсібі кәсіпорындарына, оның ішінде тоқыма кәсіпорындарын басқарудың тиімділігі мәселесіне басты назар аударылып отыр. Менеджментте тиімділік кәсіпорынның алға қойған мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізудің деңгейімен анықталады.

Менеджмент кәсіпорынды басқарудың заманауи жүйесі ретінде олардың өндірістік әрекетінің тиімді қызмет етуі мен дамуына қажетті жағдай жасауды көздейді. Заманауи менеджменттің ерекшелігі шаруашылықты кәсіпорын деңгейінде рационалды жүргізуді қамтамасыз етуге бағытталып, аз шығын жұмсап, соңында жоғары нәтижелерге қол жеткізудің қажеттілігі, кәсіпорындардың өндірістің нарықтық жағдайларына оңтайлы бейімделуі болып табылады.

Тиімділік кез-келген іс-әрекеттің нәтижесін сипаттайды. Кәсіпорынды басқарудың сапасына көптеген факторлар ықпал етеді. Олардың ішіндегі маңызды факторлардың бірі құрылымды дұрыс құру және еңбекті дұрыс бөлу, барлық қажетті ресурстардың болуы, заманауи технологияларды қолдану болып табылады. Басқарудың тиімділігіне персоналдың жұмысқа, басшыға және де мекемеге деген көзқарастары ықпал етеді.

Экономикалық дағдарыс кезеңінде кәсіпорынды басқарудың тиімділігін арттыру мәселелері кез-келген кәсіпорынның, ұйымның, фирманың іс-әрекетінде негізгі мәселе болып табылады.

Басқару жүйесін жетілдіру, дамыту және сауатты құру іс-әрекеттері жоғары көрсеткіштерге қол жеткізіп, нарықта алдыңғы орындарды алуға жол ашады.

Іс-әрекеттің кез-келген өзге түрлері сияқты, басқару да нақты бағалауды, өзіндік өлшемдерді пайдалана отырып, оның тиімділігін анықтауды қажет етеді. Осыған байланысты, «басқару тиімділігі» ұғымын пайдаланған орынды.

Басқару тиімділігі – кәсіпорынның басқарылу дәрежесінің, оның менеджер қабылдаған басқарушылық шешімдеріне реакция беру жылдамдығы мен нысандарының сипаттамасы; басқарушылық органның алға қойған мақсаттары мен жоспарланған нәтижелеріне қол жеткізу дәрежесі.

Басқару процесі мақсатты қоюмен бірге және іс-әрекеттің соңғы нәтижесіне дейін едәуір аз шығындармен немесе мейілінше жоғары нәтижелермен жеткен кезде, менеджменттің тиімділігі жайында айтуға болады.

Басқару тұрғысынан алғанда, әсер ету – бұл тұтастай кәсіпорынды жетілдіруге бағытталған іс-шараларды жүзеге асырудың нәтижесі [29].

Басқару табысты болып саналады, егер де оны ұйымдастырудың жақын және болашақ алдағы ұзақ мерзімде нәтижесі тиімді болса. Ол үшін бірін-бірі толықтырып отыратын, өзара сенімділік пен сыйластыққа, түсіністік танытып тұратын адамдар командасын құру керек. Бұған қол жеткізуге келесі ынтымақтастық түрлері мүмкіндік береді – жүйедегі бірлесу, келісім, өзара-ену, бөлшектерінің өзара тәуелділігіне қол жеткізу [30]. Бұл қызметті орындауға қабілетті менеджердің жақсы басқарушы ғана емес, көшбасшы болуына да мүмкіндік беретін ішкі әлеуеті болады.

Менеджердің бәсекеге қабілеттілігі - бұл басқару жүйесінің мүмкіндіктерін мейілінше тиімді пайдалана отырып, басқару объектісінің нақты қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілеті болып табылады. Мұндай жағдайда, менеджменттің бәсекеге қабілеттілігі ұғымы көбінде, кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі ұғымымен сәйкес келеді және де оларды бағалау үшін көрсеткіштердің бір жүйесі пайдаланылуы мүмкін. Бұл жағдайда басқару нәтижелілігінің басты критерийі ретінде басқарылатын объектінің бәсекеге қабілеттілік деңгейі алға шығуы мүмкін. Ол өз кезегінде, басқарушылық аппарат жұмысының бәсекеге қабілеттілік деңгейіне байланысты болады. Соған сәйкес, өндірісті басқару мен іске асырудың ұйымдық-экономикалық бәсекеге қабілеттілігі деңгейінің бағасын, өндіріс пен жүзеге асыру процесіндегі соңғы нәтижелермен, оларға жұмсалған ресурстармен салыстыру арқылы беруге болады [31].

Басқару жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін талдау келесі алгоритмге сәйкес жүргізіледі:

- зерттеу объектісінің сипаттамасы;
- зерттеу объектісінің басқару жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін бағалау үшін пайдаланылатын критерийлерді анықтау және оның көрсеткіштер тобын қалыптастыру;
- аппараттық базаны қалыптастыру (бастапқы мәліметтерді);
- кәсіпорынның бөлінген көрсеткіштерінің динамикасын есептеу;
- зерттеу объектісінің, басқару жүйесінің, бәсекеге қабілеттілігінің құрамдас бөліктерін сарапшылық бағалау;
- жалпылаушы көрсеткіштерді әрбір критериясы бойынша динамикасын анықтау;
- басқару жүйесі бәсекеге қабілеттілігінің кешенді көрсеткіштерін бөлінген аспектілер бойынша динамикасын анықтау.

Көрсеткіштердің ұсынылып отырған жіктемесі өндірістік, коммерциялық, қаржылық, бухгалтерлік, маркетингтік және басқарушылық іс-әрекеттердің нәтижелерін жүйелі және кешенді талдауға; кәсіпорын мүмкіндіктерін тиімді пайдаланудың мәселелерін анықтауға, сонымен қатар, ұйымдастыру жүйесінің

кәсіпорынның ішкі және сыртқы ортасының нақты қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілетін бағалауға мүмкіндік беріп, жұмыстың едәуір маңызды сипаттамаларының соңғы нәтижелерге ықпалын белгілейді.

Әрбір дербес тауар өндіруші іс-әрекетінің барлық көрсеткіштері бойынша нарықтық бәсекелестік жағдайында, өз бәсекелесінен озық болуға талпынатын кәсіпорынның динамикадағы орнын салыстыруға негізделген тәсілді пайдаланады. Басқару жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін сипаттайтын көрсеткіштер мен жүргізілген талдаулардың нәтижелері бойынша кәсіпорынның динамикадағы бәсекеге қабілеттілік деңгейі бағаланады.

Бағалау талданатын кәсіпорынның басқару жүйесінің бәсекеге қабілеттілік деңгейін сипаттайтын әрбір критерийдің көрсеткіштерін сарапшылық бағалау көмегімен жүргізіледі. Басқару жүйесінің бәсекеге қабілеттілігін талдау мен бағалауда, ұсынылған әдістемесінің барлық көрсеткіштері, басқаруда ең алдымен, өндірістік процесті және өнім өткізуді, кәсіпорынның қаржылық ахуалын тиімді бақылау үшін, сонымен қатар, басқарушылық шешімдерді негіздеп, қабылдау (әсіресе, ағымдық сипаттағы) үшін қажет.

Жаңа технологиялық компаниялардың пайда болуы, жаңа нарықтардың дамуы, тәуекелдер мен белгісіздік факторларына басты назар аударатын бағалаудың жаңа «креативтік» әдістерінің пайда болуына алып келді.

Қаржылық жағдайы қолайсыз тоқыма кәсіпорындары үшін бизнестің құнын бағалау ерекше маңызға ие болады. Бұл көптеген жағдайларда фирманың аяқтан тік тұрып кету мәселесін шешу- ішкі ресурстардың есебінен мүмкін емес болады, ал қосымша сыртқы көздерді тартудың кез-келген әдістері қаржыландыру субъектісін бағалауды көздейтіндігімен байланысты [32].

Ынтымақтастық үшін немесе диверсификация үшін тік құрылымға ену оның бизнесін бағалаудың қажеттілігін тудырады.

Шығынды тоқыма кәсіпорындарын дағдарысқа қарсы басқару аясында шығынсыз ахуалға алып шығу үшін, тұтастай кәсіпорынның құнын едәуір толық бағалау қажет. Шығынды тоқыма кәсіпорындарын қайта құрлымдау саласындағы шешімдерді қабылдаудың тиімділігі кәсіпорын құнын бағалау туралы ақпараттың толықтығына тікелей байланысты болады. Осы себепті, тоқыма кәсіпорындары құнын бірмезгілде келесі бірнеше тәсілдер тұрғысында: кірістік, шығындық және нарықтық тұрғыда бағалау керек. Аталған тәсілдерді ескере отырып, тоқыма кәсіпорындарының құнын бағалау кезінде, алынған нәтижелер кәсіпорын иелеріне, инвесторларға және басқа да мүдделі тұлғаларға тоқыма кәсіпорындарының дағдарыстық қаржылық ахуалдан алып шығудың тиімді нұсқасын таңдауға мүмкіндік береді [33].

Тоқыма кәсіпорынның құнын бағалау, ол инвесторлар мен меншік иелерінің мүдделерін сәйкестендірудің құралы болып табылады және стратегиялық шешімдерді қолдануда негізі қызметті атқарады. Мысалы, тоқыма кәсіпорынның құнын есептеудің өзі, тоқыма кәсіпорынын тиімді сатып алу бағасының жоғары шегі мен жаңа эмиссиялау акцияларын тиімді орналастыруға болатын бағаның төменгі шегін анықтауға мүмкіндік береді.

Бизнес құнын бағалаудағы аталған тәсілдердің артықшылықтары мен кемшіліктерін, сонымен қатар, бағалаудың бұл құралдарын тоқыма кәсіпорындарын бағалау үшін пайдаланудың мүмкіндіктерін қарастырсақ. [34]. Кәсіпорындардың құнын бағалау үшін пайдаланылатын әдістердің құрылымы:

- Салалық коэффициенттер әдісі - 5%;
- Келісімдер әдісі- 8%;
- Капитал нарығының әдісі - 9%;
- Нақты опциондар әдісі - 1%;
- ААД (ақшалай ағымдарды дисконттау) әдісі- 30%;
- Кірістерді капиталдандыру әдісі - 19%;
- Басқа әдістер- 28%.

Тоқыма кәсіпорындарын бағалаудың кірістік үлгілерін қарастыру нәтижесінде, жоғарыда келтірілген әдістерден көріп отырғанымыздай, шығынды кәсіпорынның құнын бағалаудағы ең танымал әдіс ақшалай ағымдарды дисконттау әдісі болып табылады. Меншік иесі өз бизнесін болжанған болашақ кірістерінің ағымдық құнынан арзан бағаға сатпайды. Бұл тәсіл инвестициялық мотивациялар тұрғысынан едәуір оңтайлы, өйткені инвесторды компания активтерінің жинағы емес, кіріс көзі қызықтырады. Кірістік әдістің маңыздылығы бизнес құнын иемденуден пайда болатын ағымдық ақшалай бағадағы барлық болашақ экономикалық пайдалардың (немесе шығындардың) сомасына тең болуына негізделеді.

Тоқыма кәсіпорнының құнын бағалаудың негізгі құралы ретінде кірістік тәсілді пайдалануды ұсынамыз. Тоқыма кәсіпорындары құнын анықтауды стратегиялық мақсаттарды анықтаудан және басшылардың қарамағындағы персонал жұмысының нәтижесі туралы ақпаратпен қамтамасыз ететін көрсеткіштер жүйесін әзірлеуден бастаған жөн. Тоқыма кәсіпорындарының құнын бағалау үшін кірістік тәсілді пайдаланудағы кемшіліктердің қалыптасатын себептері 1.9 суретте көрсетілген.



Сурет 1.9 - Тоқыма кәсіпорындары құнын бағалау үшін кірістік үлгіні қолданудың мүмкіндіктерін талдау нәтижелері

Ескерту - [33] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Тағы айта кету керек, тоқыма кәсіпорнының құнын объективті бағалау мүмкін емес. Оның бірнеше себептері бар.

Біріншіден, құнды есептеу тоқыма өнеркәсібі өндіретін кірістердің болашақ ағымын болжауға негізделеді, ал ол ағымды анықтаудың дәлдігі көптеген ішкі және сыртқы факторларға тәуелді. Екіншіден, ақшалай ағымдарды дисконттау кейбір жарналар бойынша жүзеге асырылады, оларды да анықтау керек.

Тоқыма кәсіпорындарының құнын бағалаудың шығындық тәсілі (Assets Approach) – тозу және ескіруді ескере отырып, бағалау объектісін құруға, өндіруге немесе орналастыруға қажетті шығындарды анықтауға негізделген, бағалау объектісі құнын бағалаудың әдістерін құрайды.

Шығындық тәсілді басшылыққа алу арқылы тоқыма кәсіпорынның нарықтық құнын бағалау әдісі, меншік иесі меншік объектісін еркін нарықта іске асыру кезінде уақыт факторы мен экономикалық жағдайлардың өзгерісін басшылыққа ала отырып, кәсіпорынды құруға немесе сатып алуға және оны іске қосуға байланысты жұмсалған өз шығындарының орнын толықтай өтелуі қажет жорамалына негізделеді [35].

Шығындық тәсіл мыналарды қамтиды: таза активтерді жинақтау әдісі; түзетілген баланстық құн әдісі (таза активтер әдісі); орналастыру әдісі; өтімділік құн әдісі. Шығындық тәсіл бойынша кәсіпорындардың құнын «таза активтер» көрсеткішінің негізінде бағалауға тоқталатын болсақ: таза активтер – бұл мекемедегі барлық мүліктердің құнынан, оның шығындарын алып тастаған кездегі нақты құнын білдіреді. Шығын мөлшері мүлік құны өлшемінен асып кететін қарыздардың болуы, бірқатар мәселелерді туындатады, сонымен қатар, кәсіпорындардың несие алу мүдделеріне қауіп-қатер төндіреді. Сондықтан да қоғамның жарияланған (тіркелген және ақысы төленген) жарғылық капиталына минимум дегенде сәйкес келуі тиіс. Таза активтердің мөлшерін нақты бағалау маңызды болып табылады.

Акционерлік қоғамның таза активтерінің өлшемі бухгалтерлік есептілік мәліметтері бойынша есепке қабылданатын кәсіпорын активтерінің сомасынан, есепке қабылданатын міндеттемелер сомасын алып тастау арқылы шыққан шама ретінде анықталады.

Тоқыма кәсіпорынның тарату құнын есептеу әдісі. Тоқыма кәсіпорындарының одан әрі қызмет етуіне күдік пайда болғанда, тарату құнын бағалауға жүгінеді. Басқаша сөзбен айтқанда, тарату құны шығынды тоқыма кәсіпорынның мүліктерін сатуға мәжбүр болған кезде есептеледі. Мұндай бағалаудың мақсаты кәсіпорын мүлігін сату арқылы түсетін кірісті болжауға негізделеді.

Шығынды тоқыма кәсіпорынның тарату құны бағаланатын активтерді, соның ішінде айналымнан тыс активтерді де, сатудың түскен ақшалай ағымдардың ағымдағы құнын қосу арқылы анықталады. Осы ретте таратуға байланысты шығындардың құрамына салық салу шығындарын және басқарушылық шығындарды да қосады. Барлық шығындарды анықтап болған соң, таза активтердің өлшемін анықталған шығындар сомасына азайтады.

Осылайша, тарату құны төмендегідей жолмен есептеледі:

Кәсіпорынның тарату құны = таза активтер – тарату шығындары

Активтерді жинау әдісі (мүліктік әдіс). Тоқыма кәсіпорынның құнын бағалау кезінде жиналған активтер әдісін қолданған жағдайда, құны бухгалтерлік қаржылық есептіліктің мәліметтері негізіндегі нетто-активтердің сомасы бойынша, осы мүліктерінің жалпы сомасы ретінде анықталады.

Активтерді жинау әдісі тоқыма кәсіпорынның өз активтерінің жекелеген элементтерінің қалпына келтіру құнын, оларды келесі сомалаумен анықтауға негізделеді. Бұл әдіс кезінде тоқыма кәсіпорынның нарықтық құны кәсіпорын активтерінің мүліктік құндылықтарына сәйкес келуі басшылыққа алынады. Бұл әдістің артықшылығы: мұнда өндірістік-шаруашылық факторларының активтер құнына ықпалы ескеріледі. Сонымен, негізгі құрал-жабдықтардың тозуы мүліктерді пайдаланудың тиімділігін көрсетіп, тоқыма кәсіпорынның қаржылық мүмкіндіктерін бағалауға мүмкіндік береді.

Аталған әдістің кемшіліктеріне қатандығын, тоқыма кәсіпорынның қазіргі кездегі және болашақтағы нәтижелерімен байланысының жоқтығын жатқызуға болады (сурет 1.10).



Сурет 1.10 - Тоқыма кәсіпорындарының құнын бағалаудағы шығындық әдістерді пайдалану кемшіліктері

Ескерту - [33] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Тоқыма кәсіпорнының құнын бағалаудағы, жоғарыда айтылған тәсілдерді талдай келе, құнды объективті және бір жақты бағалаудың мүмкін еместігіне қарамастан, әрбір нақты жұмыс үшін (акцияларды қосу, жұту, шығару) тоқыма кәсіпорыны құнының шектерін анықтап алу керек деген тұжырым жасауға болады. Осының негізінде, сатып алу инвестор үшін мүмкін және тиімді болады.

Тоқыма кәсіпорнының құнын бағалаудағы салыстырмалы тәсіл. Салыстырмалы тәсіл тоқыма кәсіпорнының меншікті капитал құнын жетілген нарықта белгілі бір сомаға сатылуы мүмкін жорамалына негізделеді.

Салыстырмалы тәсілді қолданудағы кемшіліктер 1.11-суретте көрсетілген.



Сурет 1.11 - Тоқыма кәсіпорынның құнын бағалауға арналған салыстырмалы тәсілдің кемшіліктері

Ескерту - [35] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Тоқыма өнеркәсібінде интеграцияланған корпоративтік құрылымдар стратегиясын іске асыру туралы шешім қабылдаудың техникалық-экономикалық негіздемесі ұсынылды. Шығынды тоқыма кәсіпорындардың құнын анықтаудың кірістік, шығындық және нарықтық әдістерінің артықшылықтары мен кемшіліктері талданды. Нәтижесінде құн интервалын анықтау мақсатындағы тоқыма кәсіпорынның құнын бағалау үшін жоғарыда айтылған әдістердің барлығын пайдаланудың қажеттілігі туралы тұжырым жасалды. Сонда ғана кәсіпорында сатып алу инвестор үшін тиімді болады.

Бәсекелестік ушығып, бірқатар өндірістік ресурстардың шектеулі жағдайындағы ҚР тоқыма саласы дамуының инновациялық жолдары экономикалық өсудің негізгі бағыттарының бірі болады. ҚР тоқыма саласы кәсіпорындары экономикалық және технологиялық негізгі жаңғыртуға мұқтаж, өйткені, кәсіпорындардың негізгі қорларының моральдық және физикалық тозу деңгейі жоғары, өнеркәсіп салаларының қолдағы бар тауарлық құрылымы халықаралық сапа стандарттарына сай келмейді, ғылыми-техникалық өнімді әзірлеу мен ендіру арасындағы уақыт алшақтығы қысқармай келеді, осының барлығы, еліміздің экономикалық қауіпсіздігіне ауқымды қауіп-қатер тудырады. Қазіргі жағдайда ҚР тоқыма саласы кәсіпорындары іс-әрекетінің тиімділігін анықтаушы факторлар арасында технологиялардың түбегейлі жаңаруын қалыптастыратын инновацияларды ендіру деңгейі; жаңа өнім түрлерін өндіру, шығару, қызметтердің жаңа түрлерін көрсету маңызды орын алады. Сонымен қоса, қазақстандық тоқыма кәсіпорындары тиімділігінің мақсаттық критерийлері негізінен, сандық өндірістік және қаржылық нәтижелерге бағытталған. Инновациялық-технологиялық процестерді микро-, мезо- және макродеңгейлерде басқарудың тиімді механизмдерінің жоқтығы да жағдайды ушықтыра түседі. Сондықтан да ҚР тоқыма саласының кәсіпорындарына технологиялық инновацияларды ендіру бағытындағы инновациялық жобаларды қаржыландыруды қамтамасыз ету және оны іске

асырумен байланысты, оларды бағалаудың барлық аспектілерін ескеруге мүмкіндік беретін тиімді әдістерді қалыптастыру маңызды стратегиялық міндеттердің қатарында тұр. Осы ретте жаһандану процестерінің тоқыма саласына ықпал етуі мәселелеріне айырықша назар аудару керек. Тоқыма өнеркәсібі Қазақстан Республикасының басты басымды салалардың бірі болып табылады. Сол себептен тоқыма кәсіпорынның инвестициялық тартымдылығын бағалау және оның негізінде инвестиция тарту шешімдерін қабылдау алдыңғы кезектегі мәселе болып отыр. Себебі кәсіпорынның инвестициялық тартымдылығы басқару тиімділігінің басты көрсеткіші болып табылады деп есептейміз.

Тоқыма өнеркәсібінің инвестициялық тартымдылығының ахуалына бірқатар факторлар ықпал етеді: макроэкономикалық орта; экологиялық қауіпсіздік; инфрақұрылымның жағдайы; саладағы өндірістік процестің деңгейі; кадрлық құраушылар; қаржылық орта [37].

Ішкі факторларға тоқыма кәсіпорынның шаруашылық қызметінің нәтижелеріне тікелей тәуелді факторлар жатады. Сондықтан да, ішкі факторлар кәсіпорынның инвестициялық тартымдылығына ықпал етудің негізгі тетігі болып табылады. Инвестициялық тартымдылыққа ықпал ететін ішкі факторларды бағалау инвестициялық тартымдылықтың сапалық сипаттамаларын бағалау және инвестициялық тартымдылықтың сандық сипаттамаларын бағалау түрлеріне бөлінеді.

Осы орайда, инвестициялық тартымдылыққа ықпал ететін сапалық сипаттамаларды бағалауды бірнеше кезеңдерде жүзеге асыруға болады:

- тоқыма кәсіпорынның жағдайын бағалау;
- тоқыма кәсіпорынның іскерлік беделін бағалау;
- серіктестік байланыстардың деңгейін бағалау;
- тоқыма кәсіпорыны басшылығының деңгейін бағалау;
- тоқыма кәсіпорынның басшылығы деңгейінің критерийін бағалау;
- сапалық сипаттамаларды қарастыра отырып, инвестициялық тартымдылықтың деңгейіне қорытынды баға беру.

Тоқыма кәсіпорынның инвестициялық тартымдылығына ықпал ететін сандық сипаттамаларды бағалау қаржылық ахуалды талдаудан қалыптасады және келесі кезеңдерде жүзеге асырылады:

- тоқыма кәсіпорынның стратегиялық тартымдылығын бағалау;
- мүлік құрылымы мен оның қалыптасуының қайнар көздерін бағалау;
- тоқыма кәсіпорынның таза активтер құнын бағалау;
- тоқыма кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын бағалау;
- өтімділігін бағалау;
- тоқыма кәсіпорыны қызметінің нәтижелерін бағалау;
- рентабельділікті бағалау;
- іскерлік белсенділік (айналымдық) көрсеткіштерін бағалау;
- сандық сипаттамаларды басшылыққа ала отырып, инвестициялық тартымдылық деңгейін қорытынды бағалау.

ҚР тоқыма саласына жаһандану процестерінің қарқынды ықпалы жыл санап артып келе жатыр, бірақ барлық кезде олар тұтастай оң әсерін тигізе бермейді. 2008 жылғы әлемдік қаржылық дағдарыс әрбір елдің нарығының әлемдік экономикада болып жатқан кері процестерге қаншалықты сезімтал екендігін көрсетті. Қандай-да бір елдің болмасын әлемдік нарықта ықпалды орын алуға ұмтылуы, әртүрлі құрылымдардағы интеграциялық процестердің күшеюіне алып келеді, осының салдары әлемдік сауданың қызмет ету жағдайын реттейді немесе оған оң ықпалын тигізеді. Тек қана ішкі нарықтарға бағдарланған кәсіпорындардың әлемдік саудадағы ынтымақтасуының күшеюі жағдайында, халықаралық бәсекелестікпен ұшырасады, соның ішінде адал емес бәсекелестікпен де кездеседі, сөйтіп, өзінің нарықтық үлесін қорғауға дайын емес болып шығады, өйткені, қазіргі уақыттағы сарапшылық бағалаулар кәсіпорын басшыларының іс-әрекеті еркін сауда жағдайында жұмыс жасай отырып, сақталуы тиіс нормалар мен ережелер туралы хабардар емес екендігін көрсетіп отыр.

Сонымен қатар, отандық тоқыма саласы кәсіпорындары, қазіргі кезеңнің өзінде-ақ, тіпті мемлекет белгілі-бір деңгейде көмек көрсеткен жағдайда да, импортпен бәсекелесе алмайды. Нарықты толығымен ашқан соң, мемлекет тарапынан ҚР тоқыма саласының кәсіпорындарына көрсетіліп отырған көптеген қолдау іс-шараларына жол берілмейді. Нарықты сақтаудың негізгі факторы тоқыма саласы кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігі болып табылады, ол өз кезегінде, жұмыс стратегиясына ықпал ететін көптеген сыртқы және ішкі факторларға негізделеді [38].

Соған сәйкес, тоқыма саласы кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігін басқарудың әдістерін жетілдіріп, әлемдік нарық тарапынан бәсекеге қабілеттілікке ықпал ететін факторларды ескеріп, оларды ҚР аумағында әрекет ететін заң нормаларымен сәйкестендіру керек. Жеңіл өнеркәсіп кәсіпорындарының алдында қанша жылдан бері тұрған негізгі мәселе – бұл кәсіпорындар мен олардың өнімдерінің бәсекеге қабілеттілігі деңгейінің жеткіліксіздігі және оның себебі – құрал-жабдықтар мен технологиялардың моральдық және физикалық тұрғыдан артта қалуы. Қазақстан Республикасының Үкіметі жеңіл өнеркәсіп кәсіпорындарының 2020 жылдарға дейінгі даму стратегиясын әзірледі және бекітті. Осылайша, мемлекет, бір жағынан, қазақстандық өндірушілерді қолдауға әрекет жасайды, екінші жағынан, тоқыма өндірісі кәсіпорындарының қызмет етуінде, әлемдік еркін саудадағы ынтымақтасу процестерді үдетуге тырысады. Нарықтағы бәсекенің артуы, сонымен қатар тоқыма кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігінің төменділігі мен кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін басқару мен бағалаудың әдістерін қайта қарап шығудың қажеттілігі, қазіргі кезде осы мәселелердің өзектілігін көрсетеді. Кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін басқарудың әдістерін таңдап, олардың өз нарықтық үлесін қорғау жөніндегі іс-әрекетінің стратегиясын анықтау үшін кәсіпорынның ағымдық кезеңдегі бәсекеге қабілеттілік деңгейін бағалап, қызмет етуі барысындағы өзгерістерді ескере отырып, болжам жасау керек. Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілік деңгейін

бағалау, кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігіне ықпал ететін факторды таңдау мәселелері, кәсіпорын өндірісінің ерекшелігін ескеру қажеттілігін, алға қойылған мәселелердің жүйелік тәсілдерін қолданудың өзектілігін негіздейді. Әлемдік экономиканың даму заңдылықтарының бірі экономикалық өсім мен тоқыма саласы кәсіпорындарын басқару жүйесінің арасындағы өзара байланыс болып табылады. Бұл аталмыш салада қоғам прогресімен байланысты басқарушылық инновацияларды дамытатын кәсіби менеджерлер үлесінің және оның өндіруші күштерінің артқандығын білдіреді. Мұндай кезде жұмысбастылық артады, еңбектің техникалық жабдықталуы, жетілдірілген технологияларды ендіру ұлғаяды. Соған сәйкес, басқарушылық шешімдер тиімділігінің ұтымды көреткіштерін бағалау мен қалыптастырудың әдістемелік жолдарын дамыту, өндірістің ұлттық процесінің артуын, тұрғындардың өмір сүру деңгейінің жоғарылауын негіздейді. Бұл заңдылық ҚР тоқыма саласы кәсіпорындарында басқарушылық шешімдердің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру мәселесінің аса өзекті екендігін айқындайды. Отандық және шетелдік әдебиеттерді талдау көрсетіп отырғандай, реурстарды тоқыма саласында пайдаланудың тиімділігін арттыру мен еңбек нарығының конъюктурасымен байланыста тұрақты дамуын, ұлттық экономиканың ұзақ мерзімдік дамуын тәжірибеде қамтамасыз ететін, оларды іске асырудың әдістері мен механизмдерін, ұйымның шаруашылық іс-әрекетінің барлық сатыларында қолайлы келетін басқарушылық шешімдердің сапасын бағалаудың әмбебап жүйесінің мәселелері осы уақытқа дейін өз шешімін таппай отыр. Бұл сонымен қатар, ҚР тоқыма саласындағы басқарушылық шешімдердің тиімділігін бағалаудың ұтымды жүйесінің нарықтық шарттарға бағдарланған әдістемесін және ұлттық шаруашылықтың негізгі кешені ретінде ҚР тоқыма саласының тиімділігін арттыру үшін оларды жүзеге асырудың механизмдерін негіздеу мен тұжырымдаудың қажеттілігін тудырып отыр.

Қазақстан экономикасында болып жатқан процестерді талдау үшін, басқарушылық шешімдерді қабылдаудың тиімділігіне ықпал ететін факторларды талдауда, А. Чандлердің бизнестің ұйымдық құрылымы саласындағы зерттеулері маңызды орын алады. Олар ХХ ғасырдың басты басқарушылық жаңалықтары ретінде қабылданды және де басқаруды орталықсыздандыру мен ресурстарды шоғырландыруды сәтті үйлестіруге мүмкіндік беретін – заманауи корпорацияларды стратегиялық жоспарлаудың үлгісі болып отыр. Өткен ғасырдың 70-ші жылдарынан бастап, стратегиялық жоспарлау жағдайындағы фирмалардың даму стратегияларын А. Чандлер, Г. Саймон, И. Ансофф және басқа да зерттеушілердің нәтижелері зерттеу құбылыс ретінде жаңадан түсінуге негіз болды. Нәтижесінде стратегиялық басқару тұжырымдамасы пайда болды. Бұл тұжырымдама фирмаларға стратегиялық ахуалдарды кезең-кезеңімен қайта қарау кезінде, ескерілуі тиіс кездейсоқ өзгерістерге ұтымды жауап беруге мүмкіндік берді. Осы тұжырымдамаға сәйкес, бизнестің жаңа ұйымдық құрылымы фирманың стратегиялық мүмкіндіктерін басқару міндетіне бағынышты болды. Осы орайда, болашақта қалыптасатын мәселелер мен мүмкіндіктер ғана емес, фирмаға болашақта

жетістікке жетуі үшін қажетті бизнестің құрылымы мен тиімді басқару ерекшеліктеріне де болжам жасалады [39]. Батыс мектептерінің ірі бизнесті ұйымдастырудың ұтымды нысандарына – сыртқы ортаның факторларына тиімді бейімделіп, ықпал ететін ынтымақтасқан құрылымдар мен тиімді басқарудың, оларға сәйкес келетін үлгілеріне қатысты теориялық әзірлемелерін негізге ала отырып, ғалымдар, кәсіпорындардың нарықтық экономикаға өтуіне қатысты өз тұжырымдамаларын ұсынды, бұл тұжырымдама «аман қалу теориясы» деген атауға ие болды. Аталған теорияға сәйкес, белгілі мағынада «антиэволюциялық» болып табылатын кәсіпорындар дағдарыс кезеңінде сыртқы ортаның ұдайы өзгерістеріне икемделуге қауқарсыз, ең алдымен номенклатурадағы, өндіріс көлемдеріндегі, жеткізушілердің және тұтынушылардың қаржылық ахуалындағы өзгерістерге икемделуге қауқарсыз болады. Осыған байланысты, олар үшін өндіріс тиімділігінің артуына ықпал ететін факторларды бөліп айту қиын.

Сондықтан да, олар сыртқы ортаға бейімделудің әртүрлі үлгілерін таңдайды (кесте 1.4).

Кесте 1.4 - Тоқыма саласы кәсіпорындарының қазақстандық экономика жағдайында сыртқы ортаға бейімделу іс-әрекеттерінің үлгілері

Сипаттамалары	Фирмалардың бейімділік іс-әрекеті үлгілерінің типтері		
	Консервативті іс-әрекет үлгісі	Бейімділік іс-әрекет үлгісі	Аралас үлгі
1	2	3	4
Тауарлық саясат	Өнім шығарудың бастапқы құрылымы сақталады	Нарыққа бағдарланған, сұранысқа ие емес тауарлар өндірісін тоқтату	Бәсекелік тауарлардың шығарылымын арттыру, ескіргендерін қысқарту, өнімдердің жаңа түрлерін іздестіру
Шаруашылық байланыстардың жүйесі	Дәстүрлі байланыстар, тұтынушылар мен жеткізушілердің қалыптасқан сызбасына бағдарлану сақталады	Жаңа серіктестерді белсенді іздестіру, тұтынушылар мен жеткізушілер санының артуы	Базалық – серіктестік қарым-қатынастардың дәстүрлі сызбасы, жаңа жеткізушілер мен тұтынушыларды біртіндеп ендіру
Инвестициялық жобаларға қарым-қатынас	Барлық инвестициялық бағдарламалар жиналады	Инвесторларды іздестіру белсенді жүзеге асырылады жылдам нәтиже беретін жаңа бағдарламалар дамытылады	Басталған инвестициялық бағдарламаларды қаржыландыру жалғасады
Қаржыландырулардың мүмкін болатын көздеріне бағдарлану	Мемлекеттік қолдау мен жеңілдетілген несиелерді күту	Меншіктегі ресурстарға бағдарлану, тиімді инвесторларды іздестіру	Базалық меншіктегі ресурстарға арқа сүйене отырып, мемлекеттік және әртүрлі қорлардың көмегіне аралас бағдарлану

1.4-кестенің жалғасы

1	2	3	4
Ұйымдық құрылым	Басқарудың қабылданған сызбасын сақтау, фрагменттік өзгерістер	Басқарудың ұйымдық құрылымын белсенді іздестіру, еншілес кәсіпорындар, дербес филиалдар мен бөлімшелерді құру	Басқарудың құрылымдық сызбасындағы эволюциялық өзгерістер, жаңа бөлімшелерді ендіру және құзыреттіліктерді кеңейту
Кадрлық саясат	Кадрлық құрамды толық көлемде сақтау әрекеті жүзеге асырылады	Персоналды қысқартудың радикалды саясаты	Баяу реакция, кадрлық құрамның өзегін сақтай отырып, біртіндеп, табиғи қысқарту саясаты
Стратегиялық желі	Стратегиялар мүлдем болмайды, мақсаттар бұлыңғыр	Инновациялық дамудың агрессиялық стратегиясы	Инвестициялық бағдарламаларды басқару стратегиясы
Тактикалық желі	Тактика жоқ, мақсаттар айқын емес	Инновациялық дамудың белсенді стратегиясы	Дағдарыс жағдайында аман қалу тактикасы
Ескерту - [40] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған			

Аталған үлгілер тоқыма саласы ұйымдарының олардың сыртқы ортадағы факторларға бейімделудегі іс-әрекетін сипаттайды. Алайда, олардың сипаттамалары негізінде іс-әрекеттің белгілі-бір үлгісін таңдау арқылы ғана басқарушылық шешімдердің тиімділігін объективті және толық бағалауға болмайды. Басқарушылық шешімдерді қабылдау тиімділігінің әмбебап көрсеткіштерін іздестіру, әзірге оң нәтижелерін берген жоқ, ал тиімділікті бағалау, әсіресе, бұл күрделі құралған ірі компанияларда кейде пайдасы жоқ процеске айналды, өйткені «тиімділік» ұғымы осы кезеңге (орындалу немесе қызмет ету кезеңі) немесе өткен шаққа (жетістіктер түрінде) негізделді және бақыланатын және өлшенетін бола алады. Алайда, негізгі басқарушылық шешімдерді қабылдау саласындағы тиімділік келер шаққа жатуы қажет. Тиімді қаржылық нәтижелерді, бизнес-процестерді, тұтынушылық қанағаттану тұрғысынан белгілі-бір қажеттіліктерді қанағаттандырылуы немесе білім беру мен инновациялар тұрғысынан анықтауға болады, сонда ғана тиімділік көрсеткіштері көрсеткіштердің теңгерілген жүйесін құрайды. Екінші жағынан, компаниялардың тиімділігі сан алуан акционерлер тобының талаптарын қанағаттандырудың өлшемін білдіреді, және мұндай жағдайда, ол акционерлердің компания іс-әрекеті туралы пікірлеріне сәйкес өлшенеді. Осылайша, тоқыма саласындағы басқарушылық шешімдер тиімділігінің теңгерілген көрсеткіштерінің жүйесі көптеген ішкі көрсеткіштерден құралып, компанияның жалпыға ортақ үлгісінің ішкі баламасын көрсетуі керек. Осы ретте тиімділіктің ағымдық көрсеткіштері ұйым ішіндегі және оның тіршілік ортасындағы менеджменттің сан алуандылығы мен мүмкіндіктерін көрсетеді. Яғни, ұйым және орта тиімділікті бағалаудың қажетті көрсеткіштерін

анықтайтын мәліметтерді білдіреді [41]. Әкімшілік тосқауылдарды талдау мен жою мәселесіне келгенде, ерекше назар аударудың қажеттілігі бірқатар жағдайларға негізделген. Біріншіден, әкімшілік кедергілер тоқыма саласындағы кәсіпкерлік іс-әрекетке айтарлықтай кері ықпалын тигізеді, бұл айтқанымызды ҚР және шетелдерде, атап айтқанда ЕО елдерінде жүргізілген социологиялық сұраулардың мәліметтері де растап отыр. Міндетті әкімшілік ережелер мен процедураларды орындаудың қаржылай және еңбек шығындарын, сонымен қатар оны орындамаудың салдары талдау нәтижелері көрсетіп отырғандай, шаруашылық жүргізуші субъектілерді көптеген шығындарға (әкімшілік уақыт) әкеледі. Бұл шығындар жекелеген категориядағы кәсіпкерлер үшін, мысалы, шағын кәсіпорындар үшін жалпы шығындар жиынтығының айтарлықтай бөлігін құрайды және тоқыма саласының біршама ірі кәсіпорындарымен салыстырғанда, олар үшін меншік шамасында айтарлықтай жоғары болады. Екіншіден, әкімшілік кедергілерді төмендету немесе жою, нарыққа (атап айтқанда құрылымдық) ену тосқауылдарының басқа категорияларын жоюға қарағанда, мемлекет үшін бірашама жеңіл және шығыны аз міндет болып табылады. Бұл мәселені шешу үшін заңдарды жеңілдетуге, унификациялауға және кодтауға, оның тұрақтылығы мен қарама-қайшылықтар тудырмайтынын, кәсіпкерлерге іс-әрекеттегі заң актілері мен оларға енгізілетін өзгерістер туралы дер кезінде хабардар болу деңгейін арттыруға бағытталған саяси еркіндіктегі, ұтымды және тұтастай мемлекеттік саясат қажет.

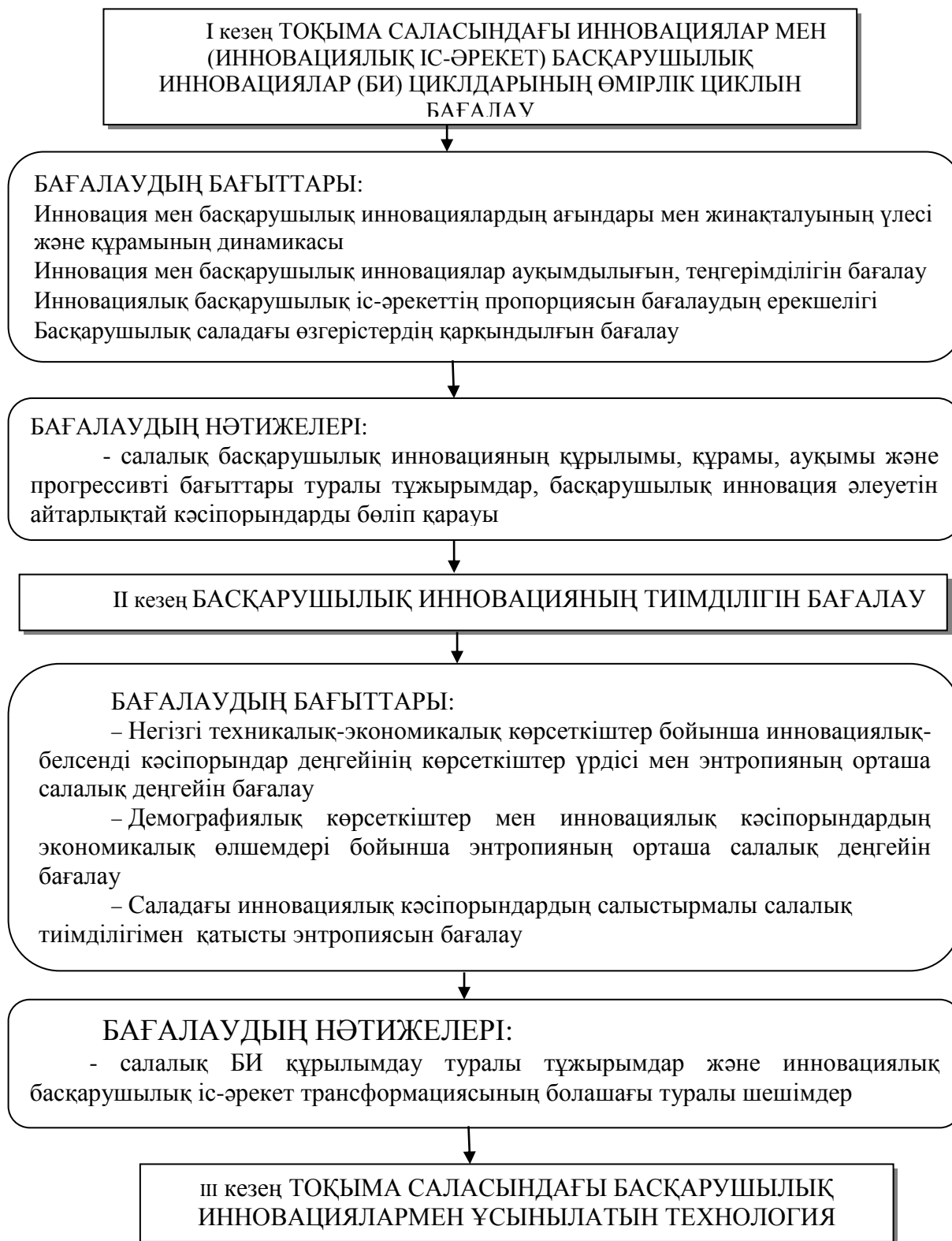
Үшіншіден, тоқыма саласындағы кәсіпкерлік іс-әрекетке жағымды макроэкономикалық әсері бар әкімшілік кедергілерді төмендету мен жою. Осының аясында мынаны ескеру керек:

1) Нарыққа ену үшін тоқыма саласындағы тосқауылдарды жою, бәсекені жандандырады, өндіріс шығындарын қысқартуды ынталандырады, бұл өз кезегінде тұтынушы үшін оң нәтижені қалыптастырады.

2) Тоқыма саласындағы кәсіпкерлерлердің әкімшілік кедергілердің қатаңдауына әдеттегі реакциясы, не сол нарықтан кетуге немесе трансакциялық шығындар мен «бюрократиялық тәуекелдерді» төмендету мақсатында көлеңкелі экономикаға кету болып табылады.

Макроэкономикалық динамика (экономикалық циклдар) фазаларын ескере отырып жүзеге асырылған, тоқыма саласындағы басқарушылық инновациялардың әсерін зерттеу процесінде мынадай тұжырым жасалды, басқарушылық инновациялар қажеттілігі мен соған сәйкес әсерін бағалау кезінде, саланың өмірлік фазаларын және басқарушылық саладағы олармен тығыз байланысты жаңалықтардың ұйымдық-бастамадағы өмірлік циклын бағалау қажет. Сонымен қатар, басқару мақсаттары мен технологияларының өзгерістері негізінде, әртүрлі деңгейдегі экономикалық жүйелерге біріктірілген тоқыма саласында басқарушылық инновация әсерінің қажеттілігі пайда болады. Тоқыма саласындағы басқарушылық инновациялар кезінде өзгерістерге ұшырайтын жүйелердің жалпы қасиеттеріне бейімділікті жатқызу керек, ал олардың дамуының маңызды сипаттамаларына негізгі бизнес-процестер негізінде қалыптасатын жүйе энтропиясы мен қосылған құн (құндылықтарды

құру тізбегінде) жатқызылады. Дамудың осы аталған барлық қасиеттері мен параметрлері басқарушылық инновацияларды ендірумен тығыз байланыста болады.



Сурет 1.12 – Тоқыма саласы кәсіпорындары үшін басқарушылық инновациялардың өзектілігін бағалау үлгісі

Ескерту - [42] әдебиет көзі негізінде автормен жасалған

Экономикалық әдебиеттерде тиімділікті бағалаудың басқа да тәсілдері бар, олар басқарушылық инновацияларды зерттеудің мақсаттарын бейімдеуге болады. Тоқыма саласындағы басқарушылық инновациялар - іс-әрекеттің айырықша түрі болғандықтан, оның тиімділік көрсеткіштерінің ерекшеліктерін бағалаудың маңызы зор. Осы ретте, тоқыма саласындағы басқарушылық инновацияларды бағалаудың локалды әдістемелерімен қатар, тиімділікті экономикалық жүйеге қатысты қолданудың кешенді бағалаудың қажеттілігі де бар. Сонымен, тоқыма саласындағы басқарушылық инновациялардың тиімділігін бағалау – күрделі және көп аспектілі процесс (сурет 1.12).

Әдістемені іске асырудың кезеңдері құрылымдық үлгілер түрінде көрсетілген, оларды іске асыру, басқарушылық инновацияның экономикалық жүйе үшін өзектілігін бағалауға мүмкіндік береді. Жүйелендірілген әдістемелер ішінен маңыздыларын қолдану бірқатар үрдістерді анықтауға жол ашады, бұл тоқыма саласына инновацияларды ендірудегі басқарушылық шешімдердің негізі болып табылады.

Жаңалықтармен бірге жүретін басқарушылық іс-әрекет, тоқыма саласындағы кәсіпорындар мен мекемелердің инновациялық белсенділік деңгейімен айтарлықтай байланысты, және осы ретте тура және кері өзара байланыстар жайында да айта кету керек.

Осы орайда, дамудың өмірлік циклының салалық фазаларын есепке алу маңызды, өйткені теориялық талдау басқарушылық инновацияларды ендірудің кезеңділігін, тоқыма саласындағы инновацияның нақты түрлеріне қатысты сезімталдығына қатысты өзектілігі де әртүрлі болады деген ойға келтіреді [43]. Тоқыма саласындағы басқарушылық инновацияның өзектілігін бағалауға қатысты, әдістемелік шешімдердің жиынтығы ендіру процесін басқарудың бастапқы қажетті шарты болып табылады және реформалаудың басымдықтарын қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Бұл кезең ұсынылып отырған басқарушылық шешімдермен тығыз байланысты және басқару жүйесінің тоқыма саласындағы жаңалықтардың қажеттілігі сыртқы (салалық) факторлардың ықпалынан байқалады.

Сонымен қатар, ішкі ортаның өзгерістеріне сезімтал басқарушылық инновациялардың маңызды ынта-белгілерді (өнімділіктің төмендеуі, жанжалдық ахуалдың болуы, жаңа басшыны сайлау, қайта ұйымдастыру) бағалаудың салалық деңгейімен салыстырғанда анық байқалады. Ынта-белгілердің бірқатарлары да энтропиялық сипатқа ие, бұл ұсынылған әдістемелік шешімдерді қолдануға мүмкіндік береді.

Сонымен бірге, ол бұдан бөлек, ресурстық тәсілдің негізінде инновациялық іс-әрекет тиімділігінің ағымдық деңгейін бағалау қорытындысының маңыздылығы бойынша іске асырылады (қажет болған жағдайда тиімділікті бағалаудың функционалды әдістемелерімен толықтырылған). Инновацияның көкейкестілігін бағалау үлгісінің II кезеңі. Осының нәтижесінде тоқыма саласындағы кәсіпорындардың басқару жүйесінің болашақ ахуалының нормативті түсінігі қалыптасады, оған басқарудың жаңа нысандары мен әдістерінің көмегі арқылы қол жеткізу мүмкін болады.

1.3 Шетелдердегі тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару тәжірибелері

Менеджмент саласында шетелдік фирмаларда жинақталған тәжірибелерді пайдалану мәселесі соңғы жылдары ерекше өзекті мәселеге айналды. Қазақстанда Батыс тәжірибесін пайдалану керек пе, немесе өз жолымызбен жүрген жөн бе деген мәселе аясындағы пікірталастар жүріп жатыр. Бұл сұрақтың бір жақты жауабы жоқ. Себебі екі стратегияны орынды қатынаспен пайдаланған жөн. Алайда, басқарудың батыстық жүйесін мұқият зерттеудің қажеттілігі ешқандай күмән тудырмайды. Қазіргі кезде Батыстың персоналды басқару саласындағы мамандардың жинақталған тәжірибе нәтижелерін түсінбей жатып, басқарудың өзіндік заманауи жүйесін қалыптастыру мүмкін емес. Сол себепті шетелдердегі тоқыма кәсіпорындарын басқарудың типтерін қарастырайық. Алдымен әлемдік экономиканың негізгі көшбасшысы ретінде АҚШ мысалын келтіреміз. Американдық менеджмент А.Файол негізін қалаған классикалық мектептің негіздерін бойына сіңірді. Американдық Л. Гьюлик және Л. Урвик аталмыш мектептің негізгі ережелерін танымал ету үшін көп еңбек етті. Соның нәтижесінде, өзге де американдық авторлар басқару қағидалары жүйесіне көптеген толықтырулар, нақтылаулар және өзгерістер ендірі. Сондықтан да американдық фирмалардағы басқару жүйесі қатаң ұйымдастырылған. Бұл жерде басқару құрылымына әртүрлі факторлар ықпал етеді. Бір жағынан, бұл, өндіріс көлемінің өсуі, шығарылатын өнімнің күрделіленуі, аумақтық әртүрлі факторлар болса, екінші жағынан – нақты фирмалар дамуының тарихи ерекшеліктерінің факторлары.

АҚШ-та тоқыма өнеркәсібінің орналасуы 20 ғасырдан бастап айтарлықтай өзгерістерді бастан кешірді. Бірнеше онжылдықтар бойы осы салада дәстүрлі түрде тоқыма ауданы болып саналатын жаңа Англиядан – Оңтүстік Атлант штаттарына орын ауысты. Мұнда жұмыс күші арзан және елдің мақта белдеулеріне жақын. 2-ші дүниежүзілік соғыстан кейін, осы ауданда және көршілес АҚШ-тың Оңтүстік-Шығыс орталықтарында синтетикалық талшықтар: капрон, нейлон, дакрон, полиакрилд талшықтарын өндіретін ірі кәсіпорындар тұрғызылды. Оңтүстік штаттар үлесіне мақта қағаз маталары мен химиялық талшықтар негізіндегі маталар шығарылымының 80%-ы тиесілі. Оңтүстіктің ірі орталықтары Гринборо–Уинстон-Сейлем–Хай-Пойнт (Солтүстік Каролина), Шарлот (Солтүстік Каролина), Гринвилл (Оңтүстік Каролина), Колумбус (Джоржия) болып табылады. Тоқыма фабрикаларының көпшілігі пидимонның маңында кішігірім қалаларда немесе тіпті ауылдық аудандарда орналасқан. Сапасы жоғары, өзге де қымбат маталар өндірісі Солтүстік-Шығыста шоғырланған, сондықтан да осы саланың шартты-таза өнім құнындағы бұл аудандардың үлесі әлі де болса айтарлықтай жоғары – шамамен 30% [44].

Ертеректе американдық фирмалар көбі трест нысанда ұйымдастырылған, сондықтан да кәсіпорындардың өндірістік бөлімшелер құрамында дербестік жоқ. Мұндай кәсіпорындардың жетекшілері өндірістік бөлімше жетекшілігіне толығымен тәуелді болады. Өндірістік бөлімше қызметіне тапсырыстарды

кәсіпорындар арасында бөлу, материалдық-техникалық жабдықтау, өнімді шығару жоспарының орындалуы, сонымен қатар сапаны жоспарлау, басқару, құрылымдарына қызмет көрсету, кадрлармен қамтамасыз ету сияқты жалпы қызметтердің орындалуын бақылау енеді [45].

Өткен ғасырдың соңынан бастап, америкалық менеджмент айтарлықтай өзгерістерді бастан кешірді. Ол өзгерістер құрылымдық қайта құруларға және басқарушылық шешімдер қабылдау кезіндегі лауазымдарды қайта бөлуге алып келді. Ірі компаниялардың барлығы ұзақ мерзімдік мақсаттарды әзірлеуіне сәйкес стратегиялық жоспарлауды алдыңғы орынға қойды. Заманауи нарықтық қатынастар компаниялардың дамуында жаңа өнімдерді әзірлеу мен өндіруді талап етеді. Ол нарық қажеттіліктеріне ғана жауап бермей, бағаларды реттеу, инвестицияларды тартуды қадағалау, қоршаған ортаны қорғау, энергияны үнемдеу саласындағы заңнамаларға икемделген болуы керек [46].

Кәсіпорындардағы америкалық басқару стилінің өзіндік ерекшеліктері бар:

- әрбір жұмысшы жауапкершілігі нақты анықталған;
- әрбір басқарушы директивті белгіленген көрсеткіштердің орындалуына жеке жауап береді;
- шетелдік филиалдар негізгі компанияның капиталын, технологиясын, ұйымдастыру және басқару тәжірибесін еркін пайдаланады;
- стратегиялық жоспарлар шаруашылықты жүргізудің стратегиялық орталықтары (ШСО) деп аталатын нарықтың бәсекелік сегменттерді әзірлеуге шоғырланған.

Бірінші кезеңде фирманың тоқыма нарығындағы болашақ табыс нормасы мен өзінің ағымдағы іс-әрекетінің байланысынан тыс зерттеледі. Екінші кезеңде фирманың бәсекеге қабілеттілігі анықталады.

ШСО негізгі жұмысы ескі және жаңа технологиялар арасындағы қатынасты және оның тоқыма өнімінің бәсекеге қабілеттілігіне ықпалын анықтау болып табылады. Өнімнің бір типтілігі мен өзара бір-бірін алмастыруы; оны әзірлеу, өндіру және іске асыру үшін ресурстармен қамтамасыз етілуі; профилі мен әлеуеті бойынша қатар тұратын бәсекелестер зерттеледі. ШСО басқарушылары олардың құрамындағы өндірістік бөлімше ресурстарының ұтымдылығын стратегиялық жоспарда қол жеткізуге құқылы, сонымен бірге, оларды әзірлеуге де, оның орындалуына да жауапты болады. Ертеректе америкалық корпорациялар стратегиялық жоспарларды өткен кезеңнің үрдістері негізінде түзетін болса, қазіргі уақытта бұл процессті математикалық бағдарламалау әдістерін қолдана отырып үлгілері жасалады [47].

Тоқыма кәсіпорындарының заманауи америкалық менеджменті үш тарихи алғышартқа құрылған: нарықтың болуы; өндірісті ұйымдастырудың индустриалдық тәсілі; кәсіпкерліктің негізгі нысаны ретіндегі корпорация.

Америкалық тоқыма кәсіпорындары өз іс-әрекетінде стратегиялық басқаруды кеңінен қолданады. Стратегия негізгі мақсаттарды және оларға жету жолдарын, корпорация іс-әрекеттерінің бірыңғай бағытын қалыптастырады. Жаңа мақсаттардың қалыптасуы, ереже бойынша, жаңа стратегияларды

іздістіру мен әзірлеуді талап етеді. Стратегиялық басқарудың мазмұны, біріншіден, бәсекелік күресте қажетті ұзақ мерзімдік стратегиялық мақсаттарды әзірлеуге, екіншіден, нақты уақыт ауқымында басқаруды жүзеге асыруға негізделген. Стратегиялық басқарудың тұжырымдамасы басқаруға жүйелік және ахуалдық тәсілдермен жүзеге асыруға негізделген. Әрі қарай, АҚШ-та корпорация жұмысшылары өздерінің әлеуметтік-экономикалық жағдайын жақсартуды табанды түрде талап ете бастады. Сонымен қатар, менеджменттің көптеген теоретиктері әлеуметтік ортаның жылдам өзгеретін қарама-қайшылықтарын елемейіне байланысты, бірқатар мекемелер өздерінің мақсаттарына қол жеткізе алмайды деген тұжырымға келді [48].

Сонымен қатар, америкалық тоқыма кәсіпорындарында еңбекті ұйымдастырудың бригадалық әдістері мен сапаны бақылау үйірмелері кеңінен қолданыла бастады. Оларды құрудың идеясы америкалық қолданбалы статистика мамандары У. Деминг пен Дж. Джуранға тиесілі. Алайда сапаны бақылаудың алғашқы үйірмелері Жапонияда кеңінен қолданыла бастады [49].

Біздің зерттеуде, өнеркәсіптік кәсіпорындарды басқарудың Жапонияда қолданылатын жапондық басқару тәсілін қазақстандық жағдайда пайдалану маңызды. Техникалық прогресс 1930 жылдарға дейін жапондық экономикада алдыңғы орындарды алған тоқыма өнеркәсібінің қызметіне айтарлықтай әсер ете бастады. Тоқыма өндірісінің құрылымы өзгерді, құрал-жабдықтар жаңарды, жаңа технологиялар ендірілді, шығарылатын өнім сапасы жақсартылды, дайындалатын бұйымдардың ассортименті артты.

Тоқыма өнеркәсібінің екі негізгі саласы – мақта және жүн АҚШ-тан (мақта), Австралиядан және Оңтүстік Африкадан (жүн) әкелінетін шикізатпен жұмыс жасайды. Шикізатты сатып алуға үлкен сомалар жұмсалады.

Тоқыма индустриясын дамыту қарқыны жөнінен Жапония жылдан жылға Батыс Еуропа елдері мен АҚШ-ты басып озып келе жатыр. Синтетикалық талшықтар, жүн және трикотаж бұйымдардың өндірісі біршама қарқынды артты. Химиялық талшық өндірісі Жапонияның оңтүстік-батысында орналасқан. Ең маңызды комбинаттар Киото, Хиросима, Ямагути қалаларының аудандарында, Тояма бұғазы ауданындағы Хонсюдің батысында және Сикокудың солтүстігінде орналасқан. Бірнеше ірі зауыттар Кюсюда шоғырланған. Көптеген синтетикалық талшықтар Оңтүстік Азия мен Африканың дамушы елдерінен тасымалданады. Жапония целлюлозалық талшық өндірісі мен экспорты жөнінен АҚШ-ты басып озып, баяғыда ертеден-ақ бірінші орынға шыққан. Тоқыма индустриясының ескі салалары – мақта мен жүн кәсіпорындары – негізінен жұмыс күші арзан болатын және шетелден шикізат жеткізілетін ірі айлақты қалаларда орналасады.

Кез-келген басқа елдер сияқты, Жапония менеджменті, оның тарихи ерекшеліктерін, мәдениетін және тарихи психологиясын көрсетеді. Басқарудың жапониялық әдісінің еуропалық және америкалық әдістерден түбегейлі айырмашылығы бар. Басқарудың жапониялық үлгісі америкалық немесе еуропалық жүйеге қарағанда, ғылыми-техникалық революция алғышарттарына

біршама бейімделген болып шықты. Жапония менеджментін сипаттаушы ерекшеліктер мыналар:

- технологиялық және техникалық жаңашылдықтарға мейлінше бейімделген. Бірінші кезекте алдыңғы қатарлы техника мен психологиялық әдістерді қолдануға бет бұрған корпорациялар дами бастады;

- өз елінің әлеуметтік, тарихи, мәдени және ұлттық ерекшеліктерін ескеруге негізделген. Ол өзіне тән ерекше, қайталанбас элементтерді ескереді және пайдаланады. Өзгелерге қарағанда, «өнерге» көбірек бағдарланған басқару жүйесі өндірістің тұрақты өзгерістеріне анағұрлым жақсы бейімделгені толығымен заңды құбылыс [50].

Мұнда басқарудың қатаң құрылымы, ал дербес жауапкершілік, өнімділікті дербес ескеру қағидасы жоқ. Өмір бойы жалдану жүйесі түсінігі бар. Ұжымшылдыққа негізделген, жапондық менеджмент тұлғаға әсер етудің барлық моральдық-психологиялық тетіктерін пайдаланады. Жапонияның менеджментінің маманы Хидеки Йосихардың пікірі бойынша, жопондық басқаруға тән алты ерекшелік бар. Жапониялық басқаруға тән ерекшеліктер 1.5-кестеде келтірілген.

Кесте 1.5 - Жапониялық басқаруға тән ерекшеліктер

Көрсеткіш	Сипаттамасы
1	2
Жұмыспен қамту кепілдігі және сенімділікті қалыптастыру	Мұндай кепілдіктер еңбек ресурстарының тұрақтылығына алып келеді және кадрлардың ауысуын азайтады. Тұрақтылық жұмысшылар мен қызметкерлерді ынталандырады, ол ұжымдық ортақ сезімін нығайтады, қатардағы жұмысшылардың басшылықпен қатынастарын үйлестіреді. Жұмыстан қуылу әдістерінен азат және көлденеңінен жылжуға нақты мүмкіндіктері бар жұмысшылар компаниямен біте қайнасу сезімін нығайтуға мүмкіндік алады. Сонымен қатар, тұрақтылық басқарушылық деңгейдегі қызметкерлер мен қатардағы жұмысшылар арасындағы қатынастардың жақсаруына ықпал етеді, бұл, жапондықтардың пікірі бойынша, компания іс-әрекетін жақсарту үшін ең алдымен қажет. Тұрақтылық, бір жағынан, басқарушылық ресурстарды сандық тұрғыдан арттыруға мүмкіндік береді, және де олардың белсенділігін тәртіпті сақтаудан да маңызды масқаттарға саналы түрде бағыттауға жол ашады. Жұмыспен қамту кепілдігі Жапонияда өмір бойы жалдану жүйесі арқылы қамтамасыз етеді.
Корпорацияның жариялылығы мен құндылықтары	Басқарудың барлық деңгейлері мен жұмысшылары фирма саясаты мен іс-әрекеті жөніндегі ақпараттың жалпы қорын пайдалануда ұжымдық атмосфера мен жалпы жауапкершілік дамиды, бұл өзара әрекеттестікті жақсартады және өнімділікті арттырады. Мұндай кездерде инженерлер мен әкімшілік жұмысшыларымен өткізілетін кездесулер мен жиналыстар айтарлықтай нәтиже береді. Жапондық басқару жүйесі тұтынушылар үшін қызметтерде фирманың барлық жұмысшыларына ортақ сапалық қызмет көрсетудің басымдығын, жұмысшылардың әкімшілікпен әріптестігін, бөлімшілер әріптестігі мен өзара әрекеттесу сияқты ұжымдық құндылықтарды түсінудің базасын құруға тырысады. Басқару барлық деңгейлерде ұжымдық құндылықтарды көбейтуге және қолдауға талпынады.

1.5-кестенің жалғасы

1	2
Ақпараттарға негізделген басқару.	Өндірістің экономикалық тиімділігін және өнімнің сапалық сипаттамаларын арттыру үшін ақпараттарды жинау мен оларды жүйелі түрде пайдалануға ерекше мән беріледі. Жапонияда көптеген фирмаларда ақпаратты жинау жүйесі қолданады, ол ақпараттар арқылы тауар сатылымға қашан түскенін, белгілі бір тораптың ақаусыз екендігіне кім жауап бергендігін анықтап білуге болады. Осылайша ақауға кінәлі тұлға анықталып қана қоймай, ең бастысы, ақаудың себебі анықталып, келешекте бұл жағдайға жол бермеудің шаралары қолға алынады. Жетекшілер, шыққан сандар, белгіленген көрсеткіштерге жеткендігін көру және олардың пайда болуы басындағы қиындықтарды көру үшін ай сайын табыстың тармақтарын, өндірістің көлемін, сапасын, жалпы табысты тексереді.
Сапаға бағдарланған басқару	Жапония кәсіпорындарда фирма президенттері мен компанияның басқарушылары сапаны басқару қажеттілігі жайында жиі айтады. Өндірістік процесті басқару кезіндегі олардың негізгі міндеті-сапа туралы нақты мәліметтерді алу. Басшының жеке басының мақтанышы сапаны бақылау жөніндегі күш-жігерді нығайтуға және өзіне жүктелген жоғары сапалы өндіріс учаске жұмысының қорытындысына негізделеді
Басшының өндірісте ұдайы болуы	Қиындықтарды жылдам шешіп, мәселелерді пайда болғанына байланысты шешілуіне ықпал ету үшін, жапондықтар кейде басқарушы персоналды тікелей өндірістік орындарға орналастырады. Әрбір мәселенің шешілу деңгейіне байланысты аздаған жаңалықтар ендіріледі, бұл қосымша жаңашылдықтардың жинақталуына алып келеді. Жапонияда, қосымша жаңашылдықтарға ықпал ету үшін жаңашылдық ұсыныстар және сапа үйірмелері жүйесі пайдаланылады.
Тазалық мен тәртіпті ұстап тұру	Жапондық тауарлар сапасының жоғары болуындағы маңызды факторларының бірі өндірістегі тазалық пен тәртіптілік болып табылады. Жапония кәсіпорындарының басшылары өнім сапасына кепіл бола алатын тәртіпті орнатуға тырысады және тазалық пен тәртіп арқасында өнімділікті арттыра алады.
Ескерту - [51] әдебиеті негізінде автормен жасалған	

Жапониялық менеджменттің тағы бір маңызды ерекшелігі үздіксіз оқыту тұжырымдамасы болып табылады. Үздіксіз оқыту шеберлікті ұдайы жетілдіруге алып келетіндігіне жапондықтар сенімді. Әрбір адам үздіксіз білім алу арқылы өз жұмысының орындалуын жақсарта алады. Бұл өзін-өзі дамытуға алып келеді, ал, қол жеткізілген нәтижелер моральдық қанағаттануға алып барады. Бір жағынан, оқытудың мақсаты біршама жауапты жұмысқа даярлау және қызмет бойынша жоғарылату болып табылады. Алайда, бастысы басқару тәсілімен салыстырғанда, жапондықтар қандай-да бір материалдық пайданы көздемей, шеберлікті жетілдірудегі парызға ерекше мән береді. Жапондықтар шеберлікті шыңдау өзімен-өзі адамға үлкен қанағат бере алатындығына сенімді. Жапония тәжірибесі көрсетіп отырғандай, өндірістерде де орталықтандырылған көлденең үйлестіру кезінде өндіріс және ақпаратты басқару тұрғысынан, жоғары нәтижеге қол жеткізуге болады. Бұл жерде ақпарат соңғы жинақтау цехынан жоғарыда орналасқан цехтарға қарай

жылжиды, алайда иерархиядағы сияқты, әкімшілік бөлімдер көмегінсіз-ақ жүргізіледі. Иерархиядағы болып жатқанның барлығы жоспарлаудың орталық қызметімен тікелей байланысты. Көлденең үйлестіру жүйесінде цехтар өздері коммуникациялық желінің тораптық нүктелері болып табылады, және бұл жағдайда төменде орналасқан цехтар жоғарыдағы цехтарға «бұйрық» береді. Ыңғайластырылған түрдегі өндірістің бұл үйлесуі Жапонияның автомобиль өнеркәсібіндегі «канбан» жүйесінде көрініс тапқан. Бұл жүйені тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарында да қолданған орынды.

«Канбан» жүйесін белгілеу запастар аз болған кезде нарықтағы ахуалдарға табысты жауап беру мақсатында өндірістік және ақпараттық ағымдарды теңестіруге негізделеді. Алайда, егер де өнімнің ассортименті шектеулі болса немесе нарықтық сигналдарға жауап ретінде көлденең үйлестіру арқылы соңғы өнімді шығарудың кестесін өзгерту арқылы жылдам өзгерту кезінде нарықтық сұраныс өте тұрақты болса, онда сақтау бойынша шығындарды үнемдеу болар-болмашы болады. Бір жағынан алғанда, сұраныстағы өзгерістер үлкен болса, ақпаратты орталықтандырусыз көлденең үйлестіру тиімсіз болады.

«Канбан» жүйесінің маңызды қағидаларының бірі соңғы цехтың өнімдерін жеткізу, бірінші цехтың жұмысын ғана анықтауға емес, сонымен бірге, өндірістік тізбектегі келесі цехтың алдыңғы цехтың жұмысын анықтауына негізделеді. «Канбан» циклдық қозғалысының тізбегі арқылы барлық жүйе нарықтық сұранысқа тез жауап беретін болады. «Канбан» жүйесінде барлық өндірістік тізбекте төменнен жоғарыға жедел берілетін нарық сигналдарына сәйкес, әрбір цехтың құрал-жабдықтары жұмыс күшін мейлінше тиімді пайдаланумен жұмыс жасауы керек. Сондықтан, көп функционалды жұмысшы канбан жүйесінің маңызды элементі болып табылады. Цехтағы өндірістік міндеттерден уақытша босаған кез-келген жұмысшы шығарылатын өнім көлемінің төмендеуі салдарынан цехты тазалау жұмыстарына ауыстырылуы, қайтадан даярлауға жіберілуі немесе көрші цехқа дәл сондай жұмысқа жіберілуі мүмкін. «Канбан» жүйесінің тағы бір маңызды ерекшелігі сапаны бақылау болып табылады. Өндірістік тізбекте төмен орналасқан цехтар жоғарыда орналасқан цехтардың ақауы бар өнімдерін қабылдаудан бас тарта алады. Сапаны тексеру басты жинау конвейерінің соңында емес, өндірістік процестің әрбір сатысында жүргізіліп, ақаулар жылдам жойылуы керек.

«Канбан» жүйесі айтарлықтай жетілдірілмеген ақпараттық жүйе сияқты болып көрінетіндігіне қарамастан, бұл аса тиімді механизм, 20 мыңнан аса компоненттерді пайдаланатын автомобиль өндірісінің күрделі жүйесінде мүмкіндігінше өндіріс ішілік запастардың өлшемін азайта отырып, машиналардың сан алуан түрлерінің тұтынушылық сұранысқа жылдам жауап беруіне мүмкіндік береді. Осылайша, «канбан» жүйесі көбінесе «нөлдік запастар» әдісі немесе «тура мерзімінде жеткізулер» әдісі ретінде қарастырылады. Және, аталмыш жүйе өндірісті, запастарды және сапаны жүйелі бақылаудан тұрады. Жалпы алғанда «Тойота» компаниясына осы жүйені толығымен ендіру үшін шамамен 20 жылдай уақыт қажет болды және оны пайдалану нәтижелері батыстық бәсекелестер жұмысының тиімділігін

көрсеткішін айтарлықтай жоғарылатты. Қазіргі уақытта канбан жүйесі көптеген жапон зауыттарында, жинақ өндірістерінде қолданылады, сонымен қатар кейбір америкалық зауыттарда ендірілуде немесе сынақтан өткізілуде. Көптеген жағдайларда канбан жүйесін ендірген соң өндірістік шығындар айтарлықтай төмендейді.

Жапониядағы өндірісті ұйымдастырудың негізгі қағидаларын 1.6-кесте түрінде көрсетуге болады.

Кесте 1.6 - Жапониядағы өндірісті ұйымдастырудың негізгі қағидалары

Қағида	Мәні
Канбан	Басты конвейерден канбан қабылдайтын цех өндірістің алдыңғы учаскелерінде орналасқан өзінің меншікті цехтарына жібереді. Канбанның циклдық қимылдары арқылы тәуелсіз цехтардың жан-жақты байланыстарының тізбегі жүзеге асырылады.
Кайдзен	Ұйымдар өндірістік процестің ғаламдық жақсаруларына ғана емес, аса маңызды өзгерістері жоқ жекелеген цехтарға да назар аударуы керек.
Жұмыстан шығармау саясаты	Жұмыс күшінің мобильділігі төмендейді және соған сәйкес тренингтер өткізу мен жаңадан келген жұмысшыларды бейімдеуге байланысты шығындар да азаяды. Персоналдар жиі өзгеріп отыруынан ұйымдық мәдениет сапасын жоймайды.
Сапаны бақылау	Сапаны тексеру өндірістің әрбір кезеңінде жүзеге асырылады. Конвейерлік желіде өндіріске қатысушыларға сапасыз детальдың пайда болғандығы жайында ескертетін сигналды лампалар орнатылған.
Өндіріс деңгейін теңестіру	Мейілінше тұрақты өндірістік кестені орнату. Өндірісті теңестірудің екі аспектісін бөліп қарауға болады: маркетингтік бөліммен келістіру және жинақтау ағымындағы тауарлық ассортименттегі айырмашылықтарды ұстап тұру қабілеті.
Тренингтер	Өндірістік жүйенің барлық механизмдерінің тиімді қызмет жасауы үшін жұмысшылардың белгілі бір білімдері мен дағдылары жиынтығы болуы керек.
Жеткізушілермен қатынас	Жаппай өндіріспен салыстырғанда, бұл жерде өзара сенімділікке негізделген біршама ұзақ мерзімдік әріптестікке бет бұру жағына қарай назар аударылады. Өндірістік қызметтердің бір бөлігі жеткізушілерге берілген.
Ескерту - [52] әдебиеті негізінде автормен жасалған	

Жапониялық фирмалардағы басқарудың ерекшеліктеріне тағы да мыналар жатады:

- стандартты, қарапайым және жеңіл басқарылатын операциялар жиынтығының негізінде күрделі бұйымдарды даярлау (ол үшін әмбебап, оңай қайта ретке келтірілетін құрылғылар пайдаланылады);

- автоматтандыру деңгейін арттыруға бағдарлану, бағдарламаланбаған ауытқулардың санын азайту;

- өндірістік процесс барысына бақылау жасауға мүмкіндік беретін «төменнен» басқару механизмін құру [53].

Түркияның тоқыма өнеркәсібі тоқталатын болсақ, бұл сала түрік экономикасының ең көне және алдыңғы қатарлы секторларының бірі болып табылады.

Тоқыма өнеркәсібіндегі экономикалық реформа тоқыма өнеркәсібінің экспорты мен жаңа тоқыма құрал-жабдықтарының импортын арттыруға негізделді. Тоқыма экспортының басты тармақтары синтетикалық маталар, мақталы маталар, жіптер мен тоқыма жіптер, жүн маталар болып табылады [54]. Сонымен қатар, Түркия елі әлем бойынша тоқыма жіп өндіруден алғашқы орынды алады және мохерді өндіру жағынан үшінші орында жайғасады.

Түркия үй тоқымасының ірі өндірушісі мен экспортаушысы болып табылады, әсіресе Еуроодақ елдеріне (ол бұл секторда екінші орынды алады). Азаматтардың әл-ауқаты артқан сайын техникалық тоқыма мен мата емес материалдарға деген сұраныста артты - әйелдердің гигиеналық құралдары, жөргектер, медициналық тоқыма, тіс жібі, тупферлер, т.б.. Сонымен қатар, техникалық тоқыманы кеңінен қолдану автомобиль, орау, тігін және химиялық өнеркәсіптерде, құрылыста, логистикада, медицинада, сүзгілеуде және ауыл шаруашылығында (қаптар мен үлкен сөмкелер, шиналарға арналған корд талшықтары, қауіпсіздік белдіктері, мембраналар, тысқаптар, төзімділігі жоғары маталар, арқандар мен керме арқандар) байқалады.

Тоқыма кәсіпорны Мәрмәр теңізі ауданында шоғырланған (елдегі тоқымамен айналысатындарының 56 %, барлық тоқыма компанияларының 67 %, тоқыма экспортының 71 % негізгі орталықтары- Ыстамбул, Бурса, Текирдағ және Балыкесир орналасқан).

Түркияның ең ірі мата өндірушілерінің қатарында Korteks Mensucat, Kordsa Global Endüstriyel, Zorlu Linen Dokuma, Bilkont Diş, Altinyildiz Mensucat, Gap Güneydoğu Tekstil, Atateks Tekstil сияқты компаниялар көзге түседі. Түркияның тоқыма өнеркәсібінде елдің алдыңғы қатарлы қаржылық-өнеркәсіптік топтарының айтарлықтай қатысуы орын алады, мысалы Çalık Holding, Sabancı Holding, Zorlu Holding, Sanko Holding, Boydak Holding .

Талшықтар мен тоқыма жіптерінің ірі өндірушілері Aksa Akrilik Kimya, Korteks Mensucat, Kordsa Global Endüstriyel, Bilkont Diş, Atateks Tekstil компаниялары болып табылады. Техникалық тоқыма мен мата емес материалдардың ірі өндірушілері Kordsa Global Endüstriyel, Gülsan Group, Hassan Group, Advansa Sasa Polyester компаниялары болып табылады.

Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының жетістіктері сондай-ақ көп жағдайларда басқару тиімділігіне байланысты болды. Мұндағы басқару тәсілі америкалық және жапониялық менеджменттің синтезіне негізделген. Сапаға, дизайнға, ассортиментке бет бұру басқарудың негізгі назарында болды.

Үндістан да тәжірибесінен айналып өтуге болмайды. Алғашқы бірлескен фабриканы Үндістанда 1813 жылы ағылшындық кәсіпкерлер тұрғызған. Алайда, нақты үндістандық тоқыма өнеркәсібінің туындауы болып саналатын оқиға тек 36 жылдан соң ғана орын алды: 1854 жылдың 22 ақпанында Бомбей қаласында қуаттылығы 20 мың тонна құрайтын тоқыма станоктары бар Бомбей тоқыма фабрикасы іске қосылды. Бұл оқиғаны ел үлкен қуанышпен қарсы

алды, тоқыма өнеркәсібі қарқынды даму бастауын алды: 19-шы ғасырда елде жыл сайын орташа алғанда 4 тоқыма кәсіпорны ашылды.

Елдегі ашаршылыққа, экономикалық торығуларға және дүниежүзілік соғыстарға қарамастан тоқыма өнеркәсібі дами түсті. Үндістан елі өз тәуелсіздігін алған соң, аталмыш өнеркәсіп алдыңғы орындарға шықты, елдің бесжылдық жоспарларында бұл салаға маңызды рөл берілді. Қазіргі уақытта, өнімнің жоғары көркемдік артықшылықтары мен елдің экономикалық өмірінде оған тиесілі жоғары орын берілуі арқасында, Үндістан тоқыма өнеркәсібі халықаралық мойындауға ие болды [55].

Үндістанда сан алуан мақта маталарын шығаратын, құбылмалы сән әлемінің кез-келген талаптарына жауап беретін 5000-нан аса кәсіпорындары бар. Соңғы кезеңдерде тұрғызылған фабрикаларда қолданылатын заманауи технологиялар мен жаңа құрал-жабдықтар тартымды, бояуы қанық, ағартылған, сәнделген, боялған, түкті және отырғызылған маталарды шығару өндірісін арттыруға мүмкіндік берді. Твил, тик, ұрылған сәтен, драп және тығыз маталар, поплин, махер және өндірістік сияқты дайын маталардың үлесі, мақта маталы бұйымдар экспортында артуы үшін барлық күш-жігер жұмсалып жатыр [56].

Үндістанның кәсіпорындарындағы басқару үлгісі сан алуан түрлі болып келеді және Қытай мен Түркия елдерінің тәжірибесін назарға ұстайды.

Германияның тоқыма кәсіпорындарында жоспарлау жүйесі қатаң жолға қойылған. Оның негізі жыл сайын жаңарып отыратын бесжылдық жоспар болып табылады. Қатаң жоспарлау құрылымдық бөлімшелерге өз бетінше дербес болуға кедергі келтірмейді, алайда менеджменттің жоғары деңгейі тарапынан олардың іс-әрекетін қатаң бақылау жасау жолға қойылған [57]. Перспективалық және жедел жоспарлау негізіне әртүрлі тәсілдер қойылған. Бесжылдықтың стратегиясы - бұл инвестициялардың, қаржылардың, табыс пен рентабельділіктің саясаты. Жедел басқару жылдық, тоқсандық, айлық және апталық жоспарлардан тұрады. Бұл жоспарлар өз кезегінде, өндірісті өткізу көрсеткіштерін, өндіріс, шикізатты жеткізу бағдарламаларын, экономикалық нәтижелерді бағалауды қамтиды. Жедел жоспарларды түзету жүйесі де әрекет етеді. Егер ол оң болса, кәсіпорын басшылығы әдетте жоспарды осылайша нақтылауға қарсылық білдірмейді. Егер де теріс болса, онда менеджерлер жұмыстардағы ақауды алдын-ала көріп, мәселелерді шеше алмағаны үшін қатаң түрде жауап береді [58].

Жоспарда межеленген өндірістік іс-әрекетті орындау процесінде өнімнің саны мен түрлері сұранысқа байланысты өзгеруі мүмкін. Алайда жоспарланған пайдаға міндетті түрде қол жеткізілуі керек. Менеджерлер пайда алуға жауапты және соған байланысты жалақыларына үстеме ақы алады. Егер де менеджер жетекшілік ететін жұмыс учаскесі жұмысынан пайда көрмесе, онда үстеме ақы төленбейді. Осы ретте тиісті құрылымдық бөлімшенің жұмысы сын тұрғысынан талданады, жағдайды түзету жөніндегі шаралар белгіленеді. Егер де бұл шаралар пайданы арттыруға алып келмесе, онда жұмыстың сол учаскесіне жауапты менеджер ауыстырылады.

Германия фирмаларындағы менеджмент қызметінің негізі кадрлармен жұмыс істеу болып табылады. Кәсіпорындағы кадр қызметінің міндеті кадрларды іріктеуден бөлек, мыналарды қамтиды: персоналды оқыту, оның біліктілігін арттыру, еңбекті қорғау, еңбек ақыны ұйымдастыру, кәрілікті қамтамасыз ету және де әлеуметтік саясаттың басқа да мәселелері [59].

Қорытындылай келе, жүргізілген талдау нәтижелері бойынша тоқыма саласындағы үш кезеңнен тұратын басқарушылық инновацияны ендіруді іріктеудің екі сатылық әдісі ұсынылды. Осы орайда, басқарушылық инновацияларды іріктеудің ұзақтығы артады, алайда оларды таңдау мен ендіру процесіндегі тәуекелдер мен қателіктер деңгейінің төмендетуге болады. Тоқыма саласында басқарушылық инновацияларды ендіру процесінде ескерілуі тиіс негізгі экономикалық феномен ұйымдық мәдениет болып саналады. Ұйымдық мәдениет жаңалықтар генерациясына ықпал етеді, яғни тоқыма саласындағы басқарушылық инновациялардың ендірілуіне, содан кейін институтталуына ықпал ететін инновациялық дамуға бағдарланады.

Сонымен қатар шетел тәжірибесін зерттей келе, қазақстандық тоқыма кәсіпорындарында жапон тәжірибесінің канбан, кайдзен, сапаны бақылау әдістерін пайдалану, стандартты, қарапайым және жеңіл басқарылатын операциялар жиынтығының негізінде күрделі бұйымдарды даярлау технологиясын қолдану, өндірістік процестің барысына бақылау жасауға мүмкіндік беретін «төменнен» басқару механизмін құру қажет деген қорытынды жасалды.

2 ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ЖӘНЕ ОҢТҮСТІК ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫНДАҒЫ ТОҚЫМА ӨНЕРКӘСІБІ КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІН БАҒАЛАУ

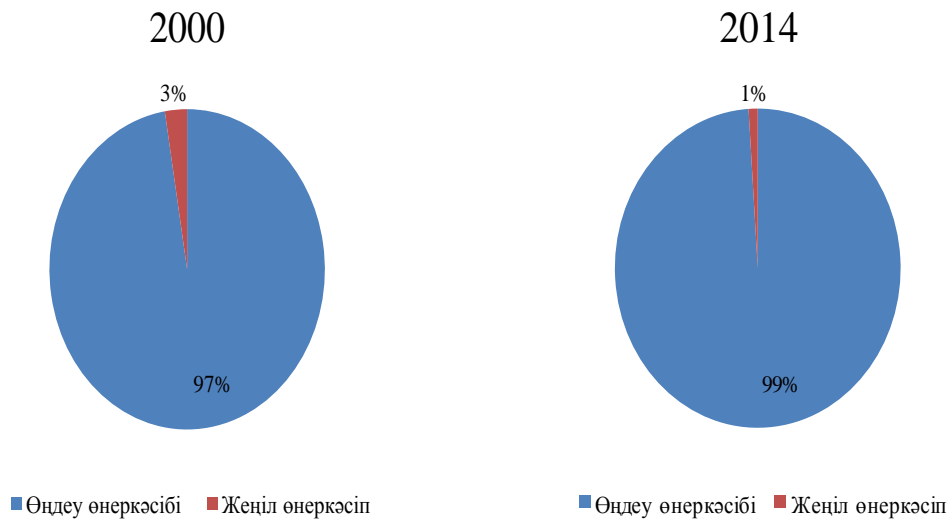
2.1 Қазақстан Республикасындағы тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қызметін талдау

Қазіргі таңда Қазақстанда жаңа бесжылдыққа – ҚР индустриялық-инновациялық дамытудың 2015 - 2019 жылдарға арналған тұжырымдамасы әзірленді [5]. Аталған тұжырымдаманы іске асыру барысында салалық секторлардың келесі үш тобында тепе-теңдікте қолдау көзделіп отыр: базалық сектор; нарықтық-бағдарланған сектор; инновациялық сектор. Экономиканың нарықтық бағдарланған секторына жататын саласы ретінде жеңіл өнеркәсіпті мемлекеттік қолдаудың басымдығы кластерлерді аймақтық деңгейде анықтауға байқау жүргізу арқылы жүзеге асырылды. Және де осы жерде негізгі рөл жергілікті бизнес пен облыс әкімдіктеріне тиесілі және бұл аймақ рөлін айтарлықтай жоғарылатады. Жаңа бағдарламаны жүзеге асырудың негізі экономикалық өсуді қамтамасыз ететін салалар болмақ. Сондықтан да, жеңіл өнеркәсіп саласындағы жаңа бастамалардың дамуы саланың ахуалын түбегейлі өзгертуге түрткі болып, оны ішкі және сыртқы нарықтарда жаңа бәсекелік тұғырларға шығаруы мүмкін.

Әрбір елдің жеңіл өнеркәсібі экономиканың маңызды көппрофильді және инновациялық тартымды секторы болып табылады. Егер де тұтыну деңгейіне назар аударатын болсақ, жеңіл өнеркәсіптің өнімдері азық-түлік өнімдерінен кейінгі екінші орында, бұл да болса оның маңызды екендігін білдіреді. Экономикалық және стратегиялық қауіпсіздікті, сонымен қатар еңбекке жарамды тұрғындарды жұмыспен қамтудағы, жаңа геосаяси жағдайларда тұрғындардың тиісті өмір сүру деңгейін қамтудағы жеңіл өнеркәсіптің маңыздылығы зор екендігін назарға ала келе, алдыңғы қатарлы әлемдік державалар, аталмыш саланы дамытуға жіті назар аударады және айтарлықтай қаржылық салымдарды жүзеге асырады.

Жеңіл өнеркәсіп секторының маңыздылығы тұрғысынан алғанда экономиканың аталған секторын дамытудағы басымдықтарды анықтау керек. Осы ретте тұтынушылық тауарлардың жалпы әлемдік өндірісіндегі еңбек бөлінісінің анық екендігін ескеру керек: бір кәсіпорындар шикізатты сатады, екінші кәсіпорындар осы шикізатты өндейді, үшіншілері соңғы өнімді даярлайды және төртінші кәсіпорындар соңғы тұтынушыларға жеткізеді. Осы алғышарттарды басшылыққа ала отырып, бұл процестегі басымдықтарды анықтау керек, сол арқылы нәтижелі дамудың матрицасын жасау керек. Нәтижелік дамуға нарықтық болашағы бар жобаларды, ұлттық қауіпсіздікті қамтамасыз етуге қауқарлы жобаларды салу керек.

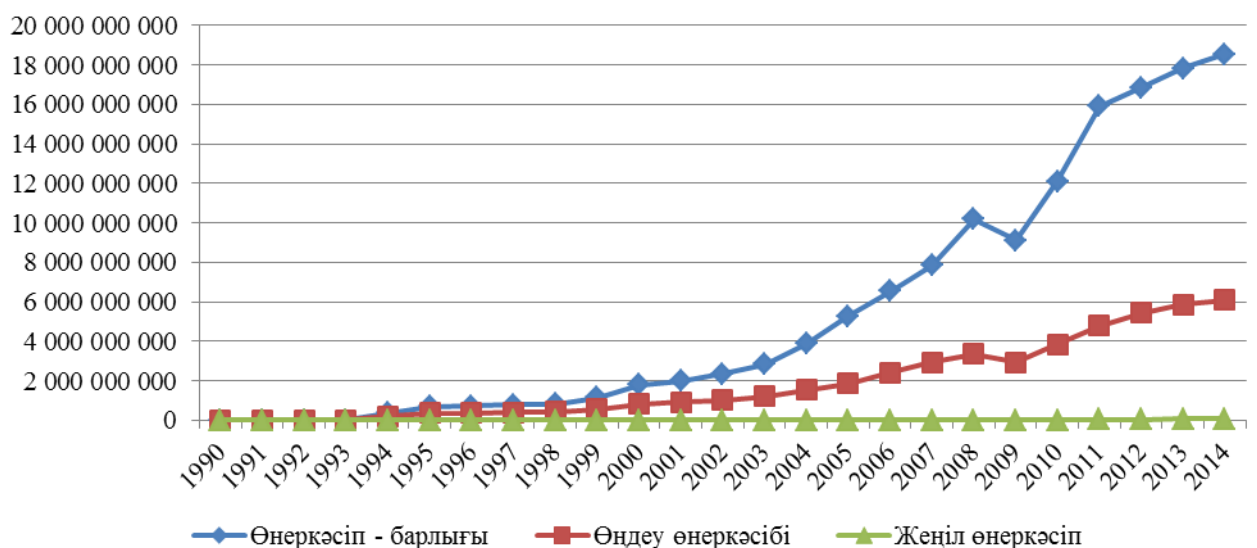
2000 және 2014 жылдардағы өңдеу өнеркәсібіндегі жеңіл өнеркәсіптің үлесі 2.1 суретте келтірілген.



Сурет 2.1 - 2000 және 2014 жылдарындағы өңдеу өнеркәсібіндегі жеңіл өнеркәсіптің алатын үлесі

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

2000 және 2014 жылдарындағы өңдеу өнеркәсібіндегі жеңіл өнеркәсіптің ішіндегі алатын үлесі 3 пайыздан 1 пайызға төмендегенін байқауға болады. Оның негізгі себебі қазіргі кездегі экономикамыздағы индустриалдық - инновациялық даму бағдарламасына сәйкес өңдеу өнеркәсібінің жаңа өндірістерінің ашылуы, өнім көлемінің ұлғаюы негізінде болған.



Сурет 2.2 – ҚР өнеркәсібінің, оның ішінде өңдеу өнеркәсібі мен жеңіл өнеркәсібіндегі өзгеру динамикасы, мың теңге

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Алайда, абсолюттік көрсеткіштерді қарайтын болсақ, жалпы өнеркәсіпте, оның ішінде өңдеу өнеркәсібінде де, жеңіл өнеркәсібінде де соңғы 15 жылда айтарлықтай оң өзгерістер бар және ол 2.2-суретте көрнекті көрсетілген.

Суреттен байқағанымыздай, жеңіл өнеркәсіп саласының өнеркәсіптегі және өңдеу өнеркәсібіндегі үлесі теріс тренд көрсетіп отыр.

Жеңіл өнеркәсіп саласының өнеркәсіптегі және өңдеу өнеркәсібіндегі үлесінің 1990-2014 жылдардағы өзгеру динамикасы 2.3-суретте келтірілген.



Сурет 2.3 - Жеңіл өнеркәсіп саласының өнеркәсіптегі және өңдеу өнеркәсібіндегі үлесі

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

ҚР өнеркәсібінің, оның ішінде өңдеу өнеркәсібі мен жеңіл өнеркәсібіндегі өзгеру динамикасы әруақытта, 2008-2009 жылдардағы дағдарысты жылдарды санамағанда, оңды тренд алған. ҚР өнеркәсібінің, оның ішінде жеңіл өнеркәсібі салаларының өзгеру динамикасы 2.1-кестеде келтірілген.

2.1 - кестеден көріп отырғанымыздай, 2014 жылы жеңіл өнеркәсіптің барлық өнеркәсіптегі үлесі 0,3 пайызды, ал өңдеу өнеркәсібіндегі үлесі 1 пайыз екенін байқауымызға болады. Бұл көрсеткіш 1990 жылмен салыстырғанда әлдеқайда төмендеген. 1990 жылы сәйкесінше 13,3 және 15,0 пайыз болатын.

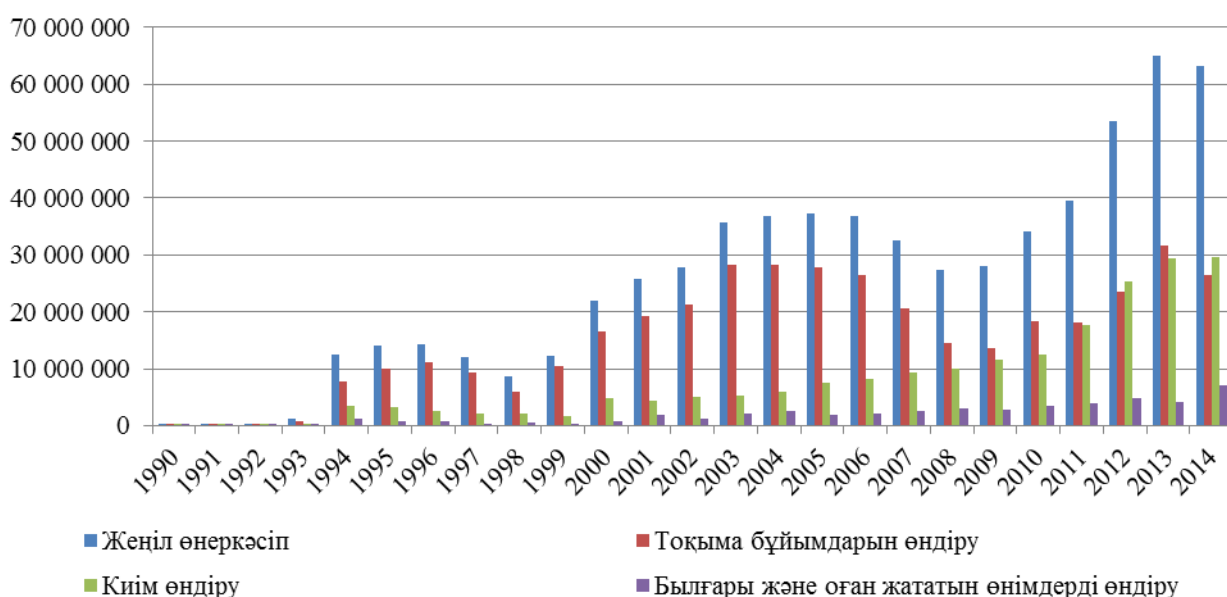
Тоқыма бұйымдарын өндіру өнеркәсібінде де осындай жағдай орын алып тұр. 2014 жылы тоқыма бұйымдарын өндіру өнеркәсібінің барлық өнеркәсіптегі алған үлесі 0,1 пайыз, өңдеу өнеркәсібіндегі үлесі 0,4 пайыз, ал жеңіл өнеркәсібіндегі үлесі 41,9 пайыз алып отырғанын байқауымызға болады. Бұл көрсеткіш 1990 жылмен салыстырғанда әлдеқайда төмендеген. 1990 жылы сәйкесінше 7,8, 9,3 және 45,8 пайыз болатын.

Кесте 2.1 - ҚР өнеркәсібінің, оның ішінде жеңіл өнеркәсібі саладағы көрсеткіштердің өзгеру динамикасы

	1991	2000	2010	2011	2012	2013	2014
Өнеркәсіп - барлығы	171959	1799343846	12105526379	15929051568	16851774700	17833994143	18531774156
Өңдеу өнеркәсібі	143397	823293830	3844658457	4801407158	5446749104	5852591643	6092193806
Жеңіл өнеркәсіп	22797	21936056	34229409	39648487	53607817	64977704	63188990
саланың өнеркәсіптегі үлесі, %	13,3	1,2	0,3	0,2	0,3	0,4	0,3
саланың өңдеу өнеркәсібіндегі үлесі, %	15,0	2,7	0,9	0,8	1,0	1,1	1,0
Тоқыма бұйымдарын өндіру	13398	16474934	18416033	18080057	23490430	31588478	26471472
өсу қарқыны, инд.	2,93	1,58	1,36	0,98	1,30	1,34	0,84
саланың өнеркәсіптегі үлесі, %	7,8	0,9	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1
саланың өңдеу өнеркәсібіндегі үлесі, %	9,3	2,0	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4
саланың жеңіл өнеркәсібіндегі үлесі, %	58,8	75,1	53,8	45,6	43,8	48,6	41,9
Киім өндіру	7211	4735154	12450422	17589783	25237068	29340985	29721973
өсу қарқыны, инд.	2,29	2,81	1,07	1,41	1,43	1,16	1,01
Былғары және оған жататын өнімдерді өндіру	2188	725968	3362954	3978647	4880319	4048241	6995545
Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды							

Тоқыма бұйымдарын өндіру өнеркәсібі үлесінің төмендеуінің себебі, 1991 жылдары ол өндірістер, тұрақты жұмыс істеп тұрған. КСРО тарқағаннан кейін, өндірістік байланыстар үзіліп, кейбір шикізат жеткізушілер дер кезінде жеткізбеді, оның әсері қымбатшылық пен шикізат тапшылығын тудырды және ол 2000 жылы өнім көлемін 0,9 дейін төмендетті. 2000-2008 жылдар аралығында өндірістердің мемлекет қолдауы мен экономика дамуына сәйкес біршама тұрақталса да, 2008 жылғы әлемдік қаржы дағдарысының әсерінен, 2010 жылы осы қаржылық дағдарыстың қайта қалыптасуы, 2011 жылы өнім көлемінің үлесін 0,1 пайызға дейін қысқартуға әкелді. Бұл өзгерістер, көрнекті түрде 2.4 суретінде көрсетілен

ҚР жеңіл өнеркәсіп салаларының өзгеру динамикасы 2.4 суретте келтірілген.



Сурет 2.4 – ҚР жеңіл өнеркәсіп салаларының өзгеру динамикасы, мың теңге

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Суреттен көріп отырғанымыздай, 1993 жылдан бастап жеңіл өнеркәсіп және оның салалары қарқынды дамыды, алайда оның даму қарқыны біркелкі болған жоқ. Мысалы, тоқыма өнеркәсібі көрсеткіштері 2009 жылдан бастап айтарлықтай өскенімен, 2014 жылы қайтадан 2003-2004 жылдардағы деңгейге түсіп отыр. Оның басты себептері Қазақстан Республикасының 2010 жылы Ресей және Белоруссия елдерімен біріккен Кеден одағына кірумен және 2014 жылы Еуразиялық экономикалық одаққа мүше болуымен байланысты, тоқыма өнімдері сол елдердің өнімдеріне бәсекеге қабілетсіз болды.

ҚР жеңіл өнеркәсіп саласында бірқатар шешілмеген мәселелер де бар, оларға жатады:

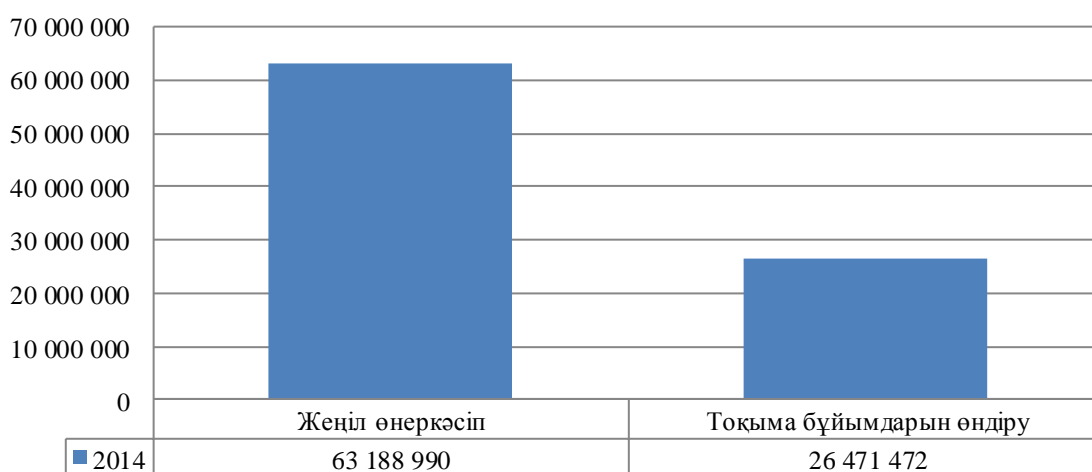
- 1) негізгі қорлардың мейілінше тозуы және өндірілген өнімнің бәсекеге қабілеттілік деңгейінің жоғары болмауы;
- 2) қосылған құны жоғары өнімнің экспорттық үлесінің төмен болуы;

3) отандық салалық өнім үлесінің аздығы;

4) еңбек шартының тартымсыз болуы салдарынан білікті кадрлық ресурстардың жеткіліксіздігі.

Қазақстандық жеңіл өнеркәсіп өнімдері экспортының айтарлықтай үлесін өңделмеген шикізат немесе төмен өңделген өнімдер құрайды, бұл тұтас саланың дамуына кері әсер етеді, өйткені, қайта өңделген қазақстандық шикізат шетелден дайын өнім ретінде елдің ішкі нарығына қайта оралады. Бұл жағдай әлемдік дағдарысқа мейілінше байланысты, өйткені тәуекел деңгейінің жоғары болуы, отандық кәсіпорындардың өз шикізатын өңдемей, оларды өңделмеген түрінде шетелге экспортқа шығаруына мәжбүрлейді [60].

2.5 суретте 2014 жылдағы жеңіл өнеркәсібіндегі тоқыма бұйымдарын өндірудің үлесі көрсетілген.

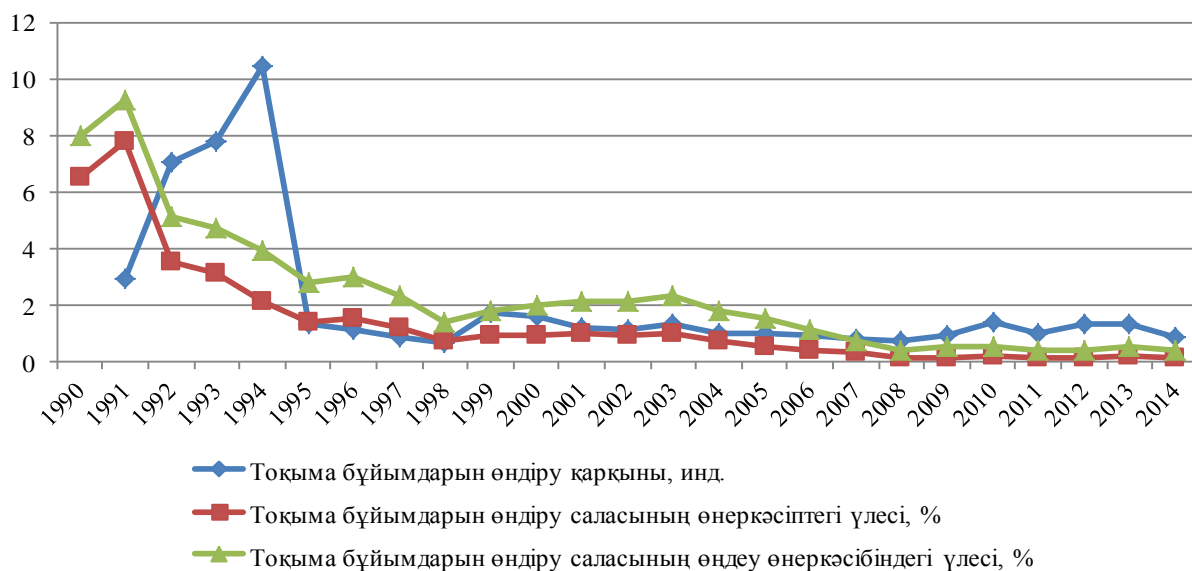


Сурет 2.5 - 2014 жылдағы жеңіл өнеркәсібіндегі тоқыма бұйымдарын өндірудің үлесі

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Суреттен көріп отырғанымыздай, Қазақстан Республикасы бойынша жеңіл өнеркәсібіндегі тоқыма бұйымдарын өндірудің алатын үлесі 41,9 пайызды құрап отыр отыр. Бұл өз кезегінде, салыстырмалы түрде қалыпты деңгей –деп санауға болады.

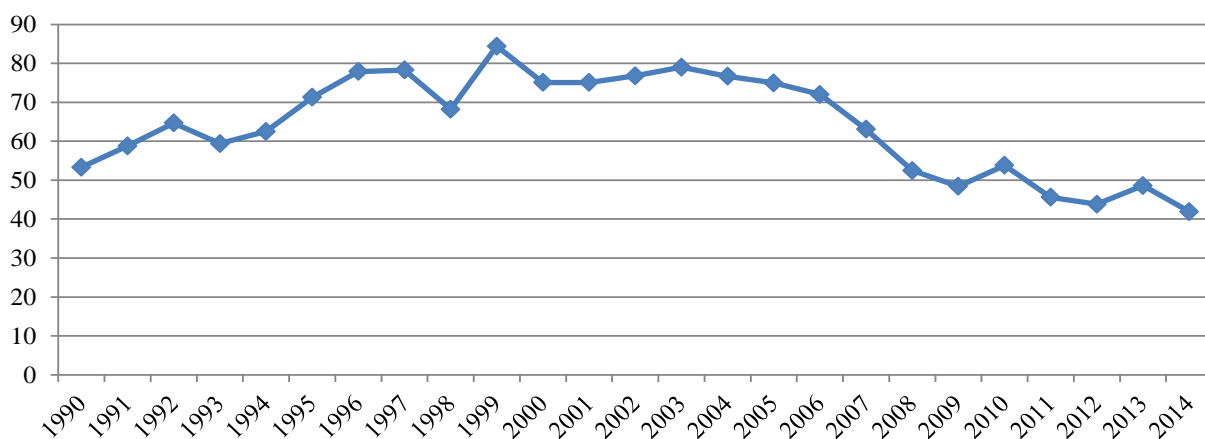
Тоқыма бұйымдарын өндіру өнеркәсібінің салыстырмалы көрсеткіштерінің өзгеру динамикасы 2.6-суретте келтірілген.



Сурет 2.6 - Тоқыма бұйымдарын өндіру өнеркәсібінің салыстырмалы көрсеткіштерінің өзгеру динамикасы

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Суреттен көріп отырғанымыздай, тоқыма бұйымдарын өндіру өнеркәсібінің салыстырмалы көрсеткіштерінің өзгеруі біркелкі болған жоқ. 1991 жылдан бастап 1998 жылға дейін ауқымды өнім көлемі төмендей бастаған. 1999 жылдан бастап, біршама тұрақталғанымен, 2007 жылы қалыптасқан әлемдік деңгейдегі қаржылық дағдарысқа сәйкес өнім көлемі қайта төмендеген. Сонымен қатар, 2010 жылы осы қаржылық дағдарыстың екінші толқыны да, өз әсерін тигізген. 2011-2014 жж біршама өсім болғанымен, Кеден Одағына кіруіне сәйкес, қиындықтарға байланысты, өнім көлемі төмендеген. Тоқыма өнімдерін өндірудің қарқыны соңғы 5-6 жыл ішінде де толқын тәріздес болғанын көріп отырмыз.



Сурет 2.7 - Тоқыма бұйымдарын өндіру саласының жеңіл өнеркәсібіндегі үлесі

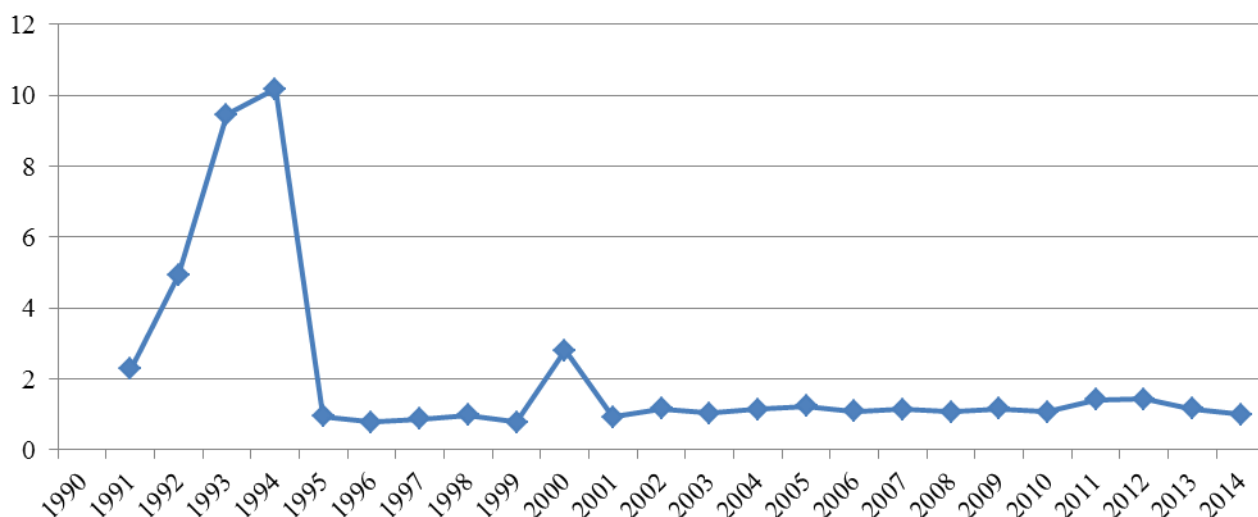
Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Ал тоқыма бұйымдарын өндіру саласының жеңіл өнеркәсіптегі алатын үлесін 2.7-суреттен көруімізге болады. Оның нәтижелері бойынша тоқыма бұйымдарының өндіріс саласы 1990 жылы, жеңіл өнеркәсіптегі үлесі 51 пайызды құраса, 1991-1997 жылдар аралығында 78 пайызға дейін өскен. 1999 жылы 84 пайызға дейін көтерілген. 2000-2007 жылға дейін тұрақты болса, осы 2007 жылдан бастап, өндіріс көлемі шикізат бағасының қымбаттауы әсерінен өнім көлемі қысқарған.

Тоқыма бұйымдарын өндіру саласының жеңіл өнеркәсібіндегі алатын үлесі соңғы жылдары төмендегенін көруге болады.

Тоқыма және жеңіл өнеркәсіптері - әлемнің көптеген елдерінде бюджетті қалыптастыратын экономиканың негізгі салаларының бірі. Елдің экономикалық қауіпсіздігін қалыптастыру үшін ішкі өндіріс көлемі ішкі сұраныстың кем дегенде 30% -ын қанағаттандыруы керек. Қазақстанның тоқыма және тігін өнеркәсібі ішкі нарықтың 10% ын ғана жаба алады.

Киім өндіру саласының өсу қарқыны 2.8-суретте келтірілген.

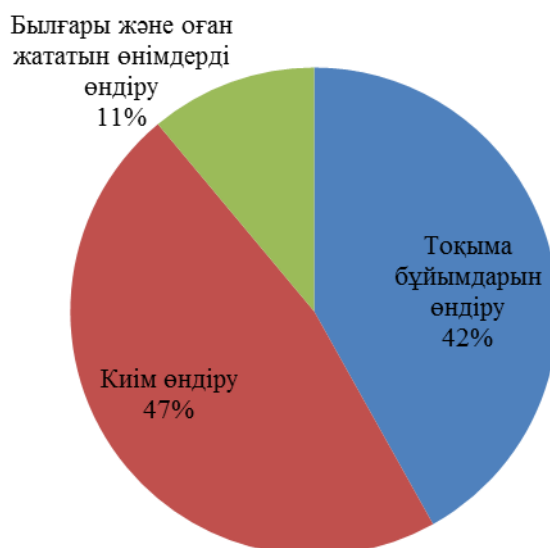


Сурет 2.8 - Киім өндіру саласының өсу қарқыны, инд.

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Суреттен көріп отырғанымыздай, соңғы 15 жылдағы киім өндіру саласының өсу қарқыны тоқыма бұйымдары өндірісімен салыстырғанда, 1993 жылы, 2000 жылы өсу байқалған. Жалпы киім өндіру басқа салалармен салыстырғанда біршама тұрақты.

2.9-суретте 2014 жылғы Қазақстан Республикасындағы жеңіл өнеркәсіп салаларының алатын үлестерінде, киім өндірісі ең жоғары 47 пайызды құраса, екінші 42 пайызды тоқыма өндірісі құраған. Ал төмен көрсеткіш былғары және осы салаға жататын өнімдер көлемі 11 пайыз үлесті құраған.



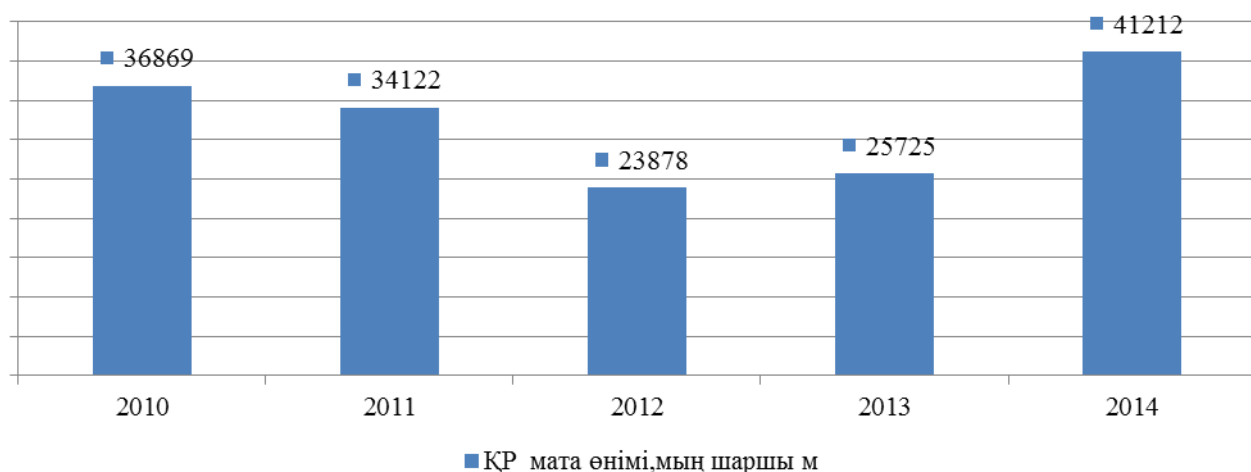
Сурет 2.9 - 2014 жылдағы жеңіл өнеркәсіп салаларының үлестері

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Қазақстандағы тоқыма өнеркәсібіндегі жағдай мынадай: саланың басым бөлігі кеңес заманында тұрғызылған кәсіпорындар болғандықтан, олардың техникалық жабдықталу деңгейі төмен. Еңбек өнімділігінің төмендігі, технологиялардың әлемдік баламалардан артта қалуы, сапа стандарттарының жоқтығы, маркетингтік нашарлығы – осының барлығы саладағы мәселелердің қатарына жатады. Дей тұрғанмен, бәсекелік артықшылықтары да бар – әлеуетті мақта өндірушілерге жақындығы - Өзбекстан, Тәжікстан, Түркіменстан [61]. Қазақстан ТМД және Шығыс Еуропа елдерінің өткізу-сату сыйымды нарығының ортасында тұр. Тағы бір артықшылығы шикізаттық материалмен өңдеуші фабрикалардың Оңтүстік Қазақстан облысы аумағында жинақы орналасуы болып табылады. Осы аталғандарға қоса тағы да айта кету керек, тоқыма өнеркәсібінің технологиялық ерекшелегі бар – ол өнімді шығару мен іске асырудың операциялық циклының жеті айды құрауы, мақта жинау науқанында (ЕДБ-ге заемдық капиталдың құны жоғары болғанда) және ұзақ мерзімге (өндірісті тоқтатпас үшін шикізатты жыл бұрын сатып алып қою керек) өте көп мөлшерде айналым қаражаттары қажет болады. Өйткені кәсіпорынды тоқтатқан жағдайда шикізаттың 30%-ы шамамен барлық өңдеу кезеңінде станоктарда жартылай фабрикаттар түрінде қалып қояды. Тоқыма өнеркәсібінің рентабельдігі тек тігіспен өңдеу кезінде ғана 3–7% -ды құрап, 25–35% - ға артады. Сонымен қатар, мына жағдайды ескере кету керек, ауыл шаруашылығы өндірушілерінің мақта талшығын сатып алғанда тоқыма кәсіпорындарында қосылған құн салығы бойынша міндеттемелері пайда болады, өйткені ауыл шаруашылығы тауар өндірушілері ол салықтан босатылған. Осы ретте қосылған құн салығы бюджетке аванстық әдіспен төленеді, бұл айналым қаржыларға қажеттіліктің артуына және қаржылай құралдардың басым бөлігін дайын өнімді әлі де өндірмеген және іске

асырылмаған кәсіпорынның іскерлік айналымынан алуға алып келеді. Осының нәтижесінде тоқыма кәсіпорындарының рентабельдігіне қатер төнеді, ал белгіленген бағалар бойынша маталар мен дайын өнімді жеткізуге келісімшарттар түзген кезде, шикізат пен энерго тасымалдаушылардың бағасы үнемі өсіп отырады, сөйтіп, айналымға алынатын үлкен мөлшердегі қымбат несие қаржылары кәсіпорындардың онсыз да тұрақсыз жағдайын нашарлата түседі. Мұндай жағдай еліміздің тоқыма кәсіпорындарының шикізатпен қамтамасыз ету механизмінің артта қалуы нәтижесінде орын алып отыр [62].

Тоқыма өндірісінің нәтижесінде, мата өнімдері өндірілуіне сәйкес, қазіргі кездегі Қазақстан Республикасындағы мата өндірісінің дамуын талдау жасайтын болсақ, Қазақстан Республикасында 2014 жылы 41212 мың шаршы метр мата өндірілді. Қазақстан Республикасындағы мата өндірісінің 2010-2014 жж көрсеткішін келесі динамика арқылы көрсетуге болады (сурет 2.10).



Сурет 2.10 - Қазақстан Республикасындағы 2010-2014 жж. мата өндірісінің динамикасы

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

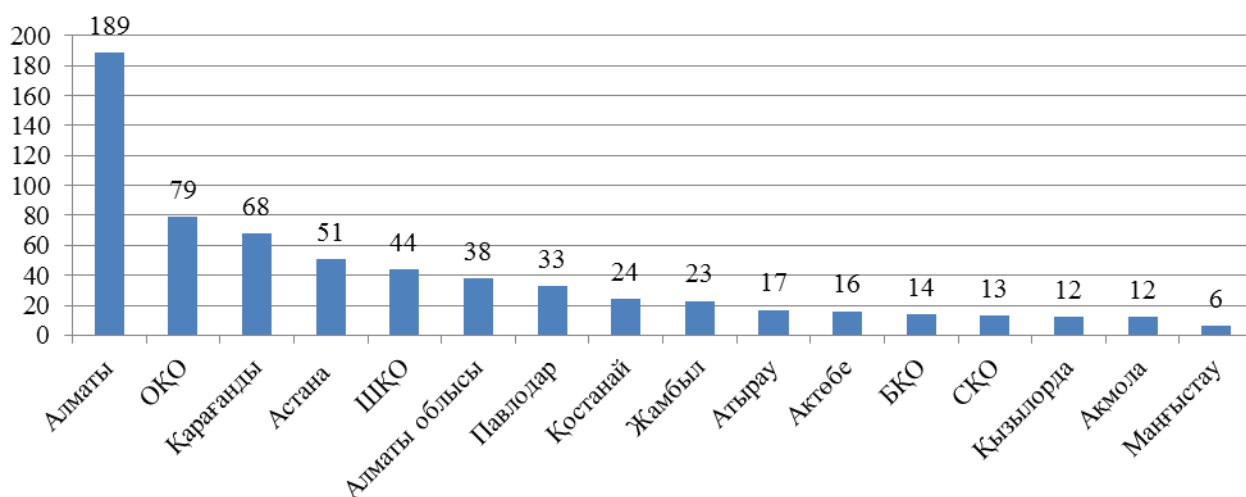
Динамика нәтижелерін талдау жасайтын болсақ, 2010 жылы Қазақстан Республикасында 36869 мың шаршы м. мата өндірілсе, 2011-2012 жж бұл көрсеткіш 23878 мың шаршы м. дейін төмендеген. Оның басты себебі, мата өндірісінің негізгі шикізаты мақтаның Ливерпуль биржасындағы сатып алу бағасы 2010 жылы қаңтар айында 1300 доллар болса, 2010 жылдың желтоқсан айында оның бағасы 2500 доллар болды, ал 2011 жылдың қаңтар айында 5000 долларға дейін көтеріліп, 4 есеге қымбаттады.

Осының әсерінен, көптеген отандық тоқыма кәсіпорындарында шикізат сатып алуға қажетті айналым қаражаттары жетіспеді және өнім көлемі күрт төмендеген.

Алдыңғы қатарлы, әлемдегі тоқыма өндірісінің Қытай, Үндістан, Түркия елдерінде мемлекет тарапынан, айналым қаражаттары үшін субсидиялар бөлінеді және шет елдерден әкелінетін негізгі құралдар мен айналымға қажетті шикізаттар үшін салықтық жеңілдіктер қарастырылған [63].

Қазақстан Республикасында 2015 жылдың маусым айы бойынша «Киім өндірісі» және «Тоқыма өндірісінің бұйымдары» саласындағы экономикалық қызмет түрлері бойынша 639 бірлік кәсіпорындар қызмет ететін болса, оның 90,6% шағын кәсіпорындар, 6,7% орта кәсіпорындар, ірі кәсіпорындар 2,7% құрайды. Компаниялардың мұндай құрылымдық үлесі нарыққа шығушы дамушы сала үшін қалыпты болып табылады [64].

Мата және киім өндірушілердің аймақтар бойынша орналасуына келетін болсақ 2.11-суреттегідей екенін көруімізге болады.



Сурет 2.11 - Қазақстан аймақтары бойынша компаниялардың тіркелуі

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

2.11-сурет нәтижесі бойынша тоқыма және киім өндірісі компанияларының негізгі бөлігі 189 бірлігі Алматы қаласына орналасқан, екінші орынды 79 бірлікпен Оңтүстік Қазақстан облысы алады. Ал ең аз бірлік Маңғыстау облысына тиесілі 6 бірлік ғана компания тіркелген.

Ал енді осы компанияларды өлшемдері бойынша сипаттайық (кесте 2.2).

Кесте 2.2 - Қазақстандағы тоқыма және киім өндіретін ірі компаниялардың сипаттары

Компанияның атауы	Мамандануы	Орналасқан жері	Компания өлшемі
1	2	3	4
«НОВОПЭК» ЖШС	Дайын тоқыма өндірісінің өнімдері	Ақмола обл., Көкшетау қаласы	501- ден 1000 адамға дейін
«AZALA Textile» ЖШС	Мақта талшықтарынан жіп иіру	ОҚО, Еңбекші ауданы	501- ден 1000 адамға дейін
«ЮТЕКС» АҚ	Мақта талшықтарынан жіп иіру	ОҚО, Аль-Фараби ауданы	251- ден 500 адамға дейін
«МЕЛАНЖ» АҚ	Мақта талшықтарынан жіп иіру	ОҚО, Аль-Фараби ауданы	251- ден 500 адамға дейін

2.2-кестенің жалғасы

1	2	3	4
"KHANSUAR INVEST COMPANY" ЖШС	Мақта талшықтарын дайындау	ОҚО, Жылы су ауылы	251- ден 500 адамға дейін
"ГАУХАР" тігін фабрикасы ЖШС	Сыртқы киімдер өндірісі	ОҚО, Аль-Фараби ауданы	251- ден 500 адамға дейін
"БОЛЬШЕВИЧКА" Өндірістік кооперативі	Арнайы киімдер өндірісі	Қостанай обл., Қостанай қаласы	251- ден 500 адамға дейін
"КОРПОРАЦИЯ АК-АЛТЫН" ЖШС	Мақта талшықтарын дайындау	ОҚО, Асықата ауылы	251- ден 500 адамға дейін
"ФАБРИКА ПОШ-ТАРАЗ" ЖШС	Жүн талшықтарын дайындау	Жамбыл обл., Тараз қаласы	251- ден 500 адамға дейін
"МЫРЗАКЕНТ" мақта өндеуші зауыты» ЖШС	Мақта талшықтарын дайындау	ОҚО, Мырзакент ауылы	251- ден 500 адамға дейін
"БАГАРА-МАКТА" ЖШС	Мақта талшықтарын дайындау	ОҚО, Асықата ауылы	251- ден 500 адамға дейін
"SOUTH TEXTILINE KZ" ЖШС	Мақта мата өндірісі	ОҚО, Еңбекші ауданы	251- ден 500 адамға дейін
ТОО "TEMIRTAU ASSOCIATES AND ANCILLARIES" ЖШС	Сыртқы киімдер өндірісі	Қарағанды обл., Теміртау қаласы	501- ден 1000 адамға дейін
"БИИК" Өндірістік кооперативі	Іш киімдер өндірісі	Жамбыл обл., Тараз қаласы	251- ден 500 адамға дейін
"ЖАНАРЫС" ЖШС	Арнайы киімдер өндірісі	Манғыстау обл., Жаңаөзен қаласы	251- ден 500 адамға дейін
"Өндірістік – коммерциялық фирма "КАЗАХСТАН ТЕКСТИ-ЛАЙН" ЖШС	Дайын тоқыма өндірісінің өнімдері	Алматы облысы, Талғар қаласы	501- ден 1000 адамға дейін
"ШТФ ТҮРКЕСТАН" ЖШС	Арнайы киімдер өндірісі	ОҚО Түркістан қаласы	251- ден 500 адамға дейін
"УНИВЕРСАЛ" ЖШС	Киімнен басқа дайын тоқыма өндірісінің өнімдері	Алматы облысы, п. Бірінші май поселкасы	251- ден 500 адамға дейін
Ескерту - Маркетингтік зерттеу сайтының // http://kazdata.kz/ мәліметтері [65]			

2.2-кесте нәтижелері бойынша талдау жасайтын болсақ, Қазақстанда негізгі тоқыма және киім өндіретін компаниялардың басым бөлігі Алматы қаласында шоғырланған болса, ал ең ірі компаниялар Оңтүстік Қазақстан облысында орналасқан. Бұл өз кезегінде, Оңтүстік Қазақстан облысында «Оңтүстік» арнайы экономикалық аймағында мақта кластері бағдарламасы аясында 3 инвестициялық жобаның жүзеге асырылуымен байланысты, атап айтсақ:

1. 2010 жылы маусымда өндірісі іске қосылған «Хлопкопром-целлюлоза» ЖШС құрылды. Оның өндірістік қуаттылығы жылына 2500 тонна мақта

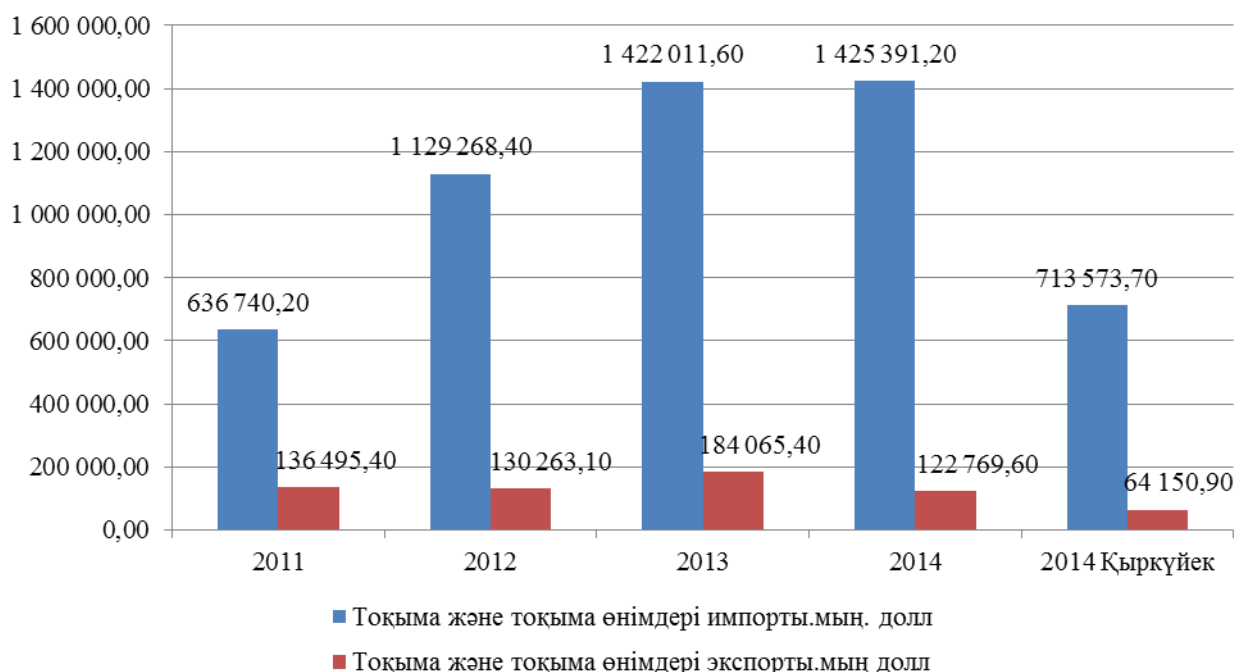
целлюлозасын, 1000 тонна картоксометил целлюлозасын, 2500 тонна гигроскопиялық мақта өндіреді;

2. «ОхуТextile» ЖШС жылдық қуаттылығы 6183,3 тонна мақта талшығын өндіретін автоматтандырылған айналатын жіп дайындайтын фабрика;

3. «Ютекс-KZ»-АҚ жылдық өндірістік қуаттылығы 10440 тонна жіп иіретін, 10764 тонна сатен-атласын, 5112 тонна сатенді, 3024 тонн гүлпар маталар өндіретін қазіргі заманғы тоқыма фабрикасы [66].

Оңтүстік Қазақстан облысында мақта кластерін құру, осы аймақта мақта дақылын өсуімен және шикізат бағасының арзан болуымен байланысты.

Қазақстан Республикасындағы тоқыма және тоқыма өнімдерінің импорты мен экспортына келетін болсақ (сурет 2.12).



Сурет 2.12 - Қазақстан Республикасындағы тоқыма өнімдерінің импорты мен экспорты

Ескерту - ҚР Статистика комитетінің мәліметтері негізінде жасалды

Қазақстан Республикасында тоқыма және тоқыма өнімдерінің импортының жоғарғы көрсеткіші 2014 жылы 1425 391,2 мың доллар болса, 2011 жылы мақта бағасының қымбаттауы әсерінен, ең төменгі көрсеткіш 636 740,2 мың долларды құраған. Ал экспортқа келетін болсақ, 2013 жылы жоғарғы көрсеткіші 184 065,4 мың доллар, 2015 жылы қыркүйек айында бұл көрсеткіш 64 150,9 мың долларды ғана құраған [67]. Экспорттың жыл сайын төмендеу себептері нарықтағы Ресей еліндегі бәсекелес компаниялардың өсуімен байланысты.

Тоқыма өнеркәсібімен шығарылатын және шетелге экспортталатын өнімдер арасында Оңтүстік Қазақстанда өсіретін мақта дақылының экспорты әр жылдары 70% -дан 90% дейінгі мөлшерде болған. Ең жоғары мақта шикізатын экспорттайтын мемлекеттер Ресей және Латвия мемлекеттері 22% болса, бұл

көрсеткіш Молдовияда 10%, Қытайда 5%, Литвада 4%, Беларусьта 2%, басқада мемлекеттер 35% құрайды. Импортқа келетін болсақ, сыртқы киімдердің 73% Ресейден әкелінеді. 9% Франциядан, 4% -дан Украина мен Қырғызстанға тиесілі. Маталардың импортына келетін болсақ, ең басты импортер Қытай елі 31%, Ресей мемлекеті 26%, Түркия 11% үлесті алады.

Қорытындылайтын болсақ, кезіргі кездегі Қазақстандағы тоқыма өндірісінің көрсеткіштерін талдау негізінде келесі мәселелерді анықтауға болады:

1. Қазақстанның тоқыма өндірісінің негізгі мәселесі өндіріс айналымының ұзақтығына байланысты айналым қаражаттары үшін мемлекет тарапынан жеткілікті деңгейде субсидия бөлінуі қажет. Қазіргі кезде көптеген дамыған елдерде тоқыма саласын мемлекет қаржыландырып отырады;

2. Қазақстан тоқыма өнімдерінің бәсеке қабілеттілігін арттыру үшін елімізге тән Қазақстан өнімінің брендін қалыптастыру қажет. Қазақстанның тоқыма өнімдері халықаралық стандарттың талаптарына сай келеді және сыртқы нарықтарға шығуға мүмкіндігі бар. Қазіргі кезде кәсіпорындардың өндірістік жаңғырту 95% жаңартылған және жоғары сапалы тоқыма өнімдерін шығаруға мүмкіндігі бар.

3. Қазақстандық кәсіпорындар өндірісінің тоқтап қалуы немесе баяу жүруінің басты мәселесі қажетті айналым ресурстарының жетіспеушілігі. Тоқыма кәсіпорындарының технологиялық ерекшелігі бар-өнімді өндіру және өткізудің операциялық циклі 7 айға есептелген. Осы кезең аралығында өндірістің үздіксіздігін қамтамасыз етуге 1 жылға жететін шикізат қорын сатып алу үшін үлкен көлемдегі айналым қаражаттары қажет. Сонымен бірге, бұл қаражаттар өнімді өндірушілер өткізгенге дейін ұзақ кезеңге керек. Өндіріс тоқтаған жағдайда 30% дейінгі шикізаттар жартылай фабрикаттар түрінде станоктарда қалады. Тоқыма өндірісінде рентабельдік 3-7 % құраса, тігін өндірісінде ол 25-35% құрап отыр.

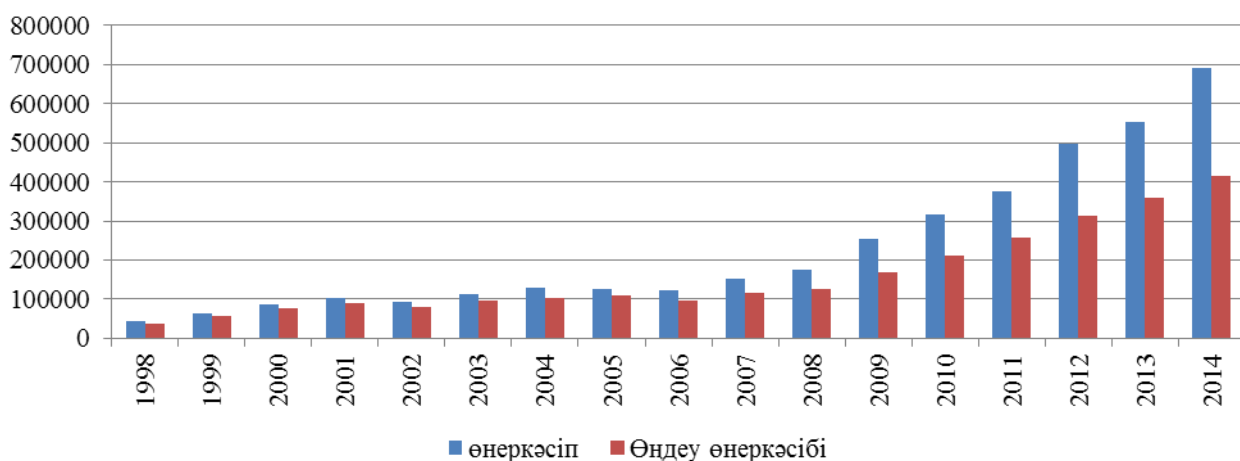
4. Тоқыма өнеркәсіптерінің күрделі салым үшін өздерінің ресурстарының жетіспеуіне байланысты, негізгі капиталға үшін инвестицияны мемлекеттік несие ресурстарының есебінен жүзеге асырады. Оның себебі, банк несиелерінің қымбат болуымен және кәсіпорындардың төмен өтімділігімен байланысты. Қазақстанда коммерциялық банктермен өндірісті қаржыландыру құны (мемлекеттік бағдарлама бойынша субсидияны есептемегенде) 12-14% құраса, Қытайда мұндай қаржыландыру құны 6 %, Үндістанда 12% Италияда -4,3%, Түркияда -10,9% құрайды. Қытайда және басқа да елдерде саланы мемлекеттік қолдау шеңберінде кең түрде жеңілдетілген қаржыландыру түрі қолданылады.

2.2 Оңтүстік Қазақстан облысындағы тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қазіргі жағдайын бағалау

Дамыған елдердің әлемдік тәжірибесінде, кластерлердің сан алуан түрлерінің пайда болуының тиімділігімен қатар, сөзсіз заңды құбылыс екендігін дәлелденіп отыр. Соңғы он жылда кластерлердің пайда болуы дамыған елдердің көпшілігінің аймақтық даму саласында мемлекеттік саясатының

маңызды бөлігіне айналып отыр. Қазіргі таңда шетелдерде кластерлер шағын және орта кәсіпорындар дамуының әрекетшіл құралы болып табылады [68].

Қазақстан Республикасында болашағы бар ұлттық кластерлердің қалыптасуы Тұжырымдамасына сәйкес, болашағы бар ұлттық кластер ұғымы жеке сектордың, ғылыми-зерттеу және инженерингтік ұйымдардың, инвестор компаниялар мен ұйымдарының, заманауи технологиялар мен бизнес-үлгілерге негізделген бәсекеге қабілетті, инновациялық өнімдер мен қызметтерді өндіру үшін біріккен қаржылық институттар мен арнайы даму аймақтарының (арнайы экономикалық аймақтар, технобақтар, индустриалдық аймақтардың) өзара пайдалы кооперацияға бірігіуі сапасында түсіндіріледі. Отандық кластерлерді ғаламдық тізбектерге енуіне қол жеткізу үшін ұлттық технологиялық қауіпсіздік деңгейін айтарлықтай арттыруға, кластерлер құрамына енетін бизнестің экономикалық өсімі мен халықаралық бәсекеге қабілеттілігінің сапасын жоғарылатуға мүмкіндік береді. Қазақстанның дамуында жеңіл өнеркәсіп салалары арасында тоқыма өнеркәсібі едәуір әлеуетке ие. Аталмыш саланың даму болашағы табиғи шикізаттың, өндірістік қуаттардың және адами ресурстардың бар болуымен байланысты [69]. Қазіргі уақытта Қазақстан тұрақты экономикалық даму сатысына енді, еліміз айтарлықтай өзгерістердің табалдырығында, әлеуметтік-экономикалық дамудың сапалы жаңа кезеңінде тұр, оның мақсаттарының бірі Қазақстанның әлемдік экономикалық кеңістікке толық құқылы мүше шартымен енуі болып табылады. Бұл мақсатты іске асыру үшін, сонымен бірге елдің бәсекелік артықшылықтарын талдаудың нәтижелері бойынша тоқыма өнеркәсібі едәуір болашағы зор деген 7 кластердің бірі ретінде танылды. Осы ретте алғашқы пилоттық кластер Оңтүстік Қазақстан облысының мақта-тоқыма кластері болды. ОҚО-нда кластерді қалыптастырудың себебі, ол жердің климаттық және өнеркәсіптік әлеуетінің орасан зор болуымен байланысты. Алдымен ОҚО бойынша өңдеу және жеңіл өнеркәсібінің, соның ішінде тоқыма өнеркәсібінің өзгеру динамикасын зерттейік.



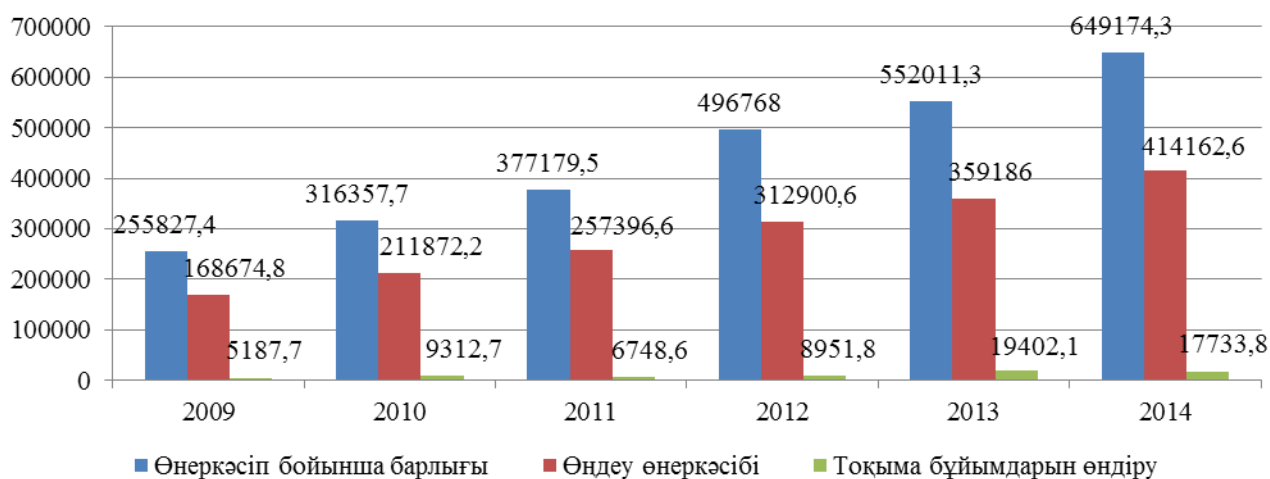
Сурет 2.13 - ОҚО бойынша 1998–2014 жж. жалпы өнеркәсіп және өңдеу өнеркәсібінің даму динамикасы, млн.теңге

Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды

1998–2014 жж. ОҚО бойынша жалпы өнеркәсіп және өңдеу өнеркәсібінің даму динамикасы 2.13-суретте көрсетілген [70].

Суреттен көріп отырғанымыздай соңғы 15 жыл ішінде ОҚО өнеркәсібі айтарлықтай қарқынмен дамуда. Бұл көрсеткіш республика деңгейімен салыстырғанда, жалпы өнеркәсіптер және өңдеу өнеркәсіптері бойынша тұрақты экономикалық өсімді көрсетіп отыр.

ОҚО бойынша өнеркәсіп, өңдеу өнеркәсібі және тоқыма өнеркәсібі өнімдерінің өндірілуі 2.14 суретте келтірілген.



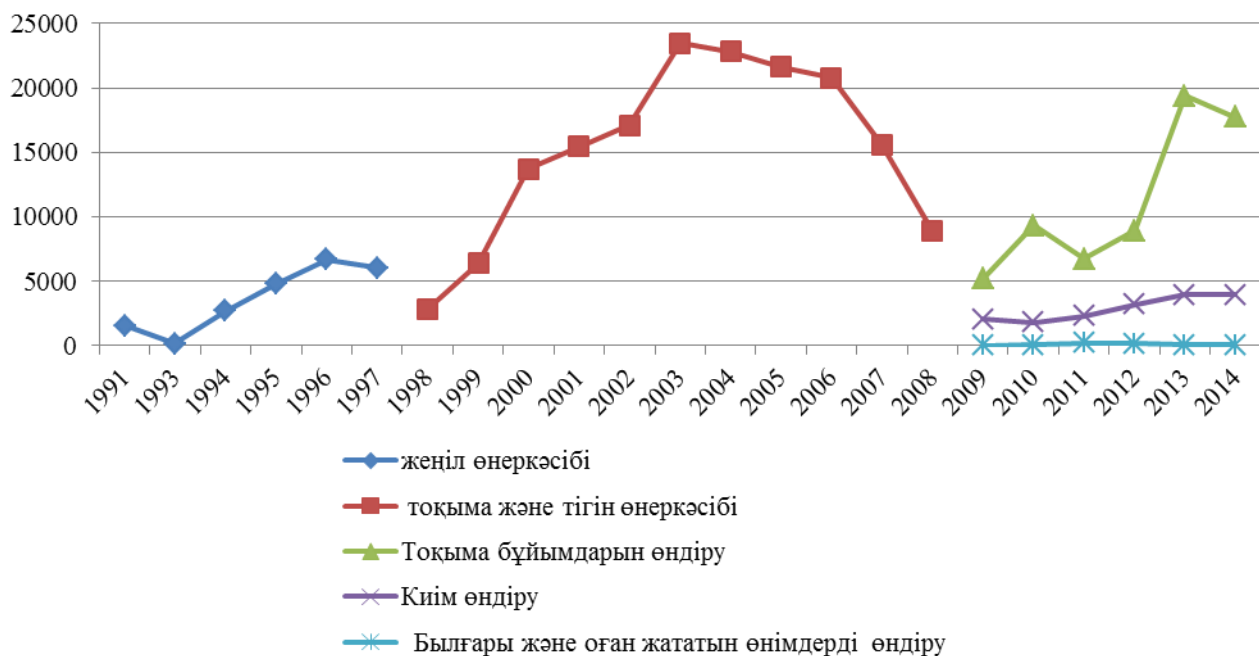
Сурет 2.14 - 2009-2014 жж. ОҚО бойынша өнеркәсіп өнімдерінің өндірілуі

Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды

2.14 суретте 2009-2014 жж. ОҚО бойынша өнеркәсіп өнімдерінің өндірілуінің динамикасы бойынша жалпы өнеркәсіп өнімдері мен өңдеу өнеркәсіптерінің өнім көлемі 2,5 есе өскен болса, тоқыма бұйымдарын өндіру көлемінің өсімі 2013 жылы 3,7 есені құраған, ал 2014 жылы 3,5 есе болған.

1991-2014 жж жеңіл өнеркәсібі салаларының даму динамикасы 2.15 суретте келтірілген.

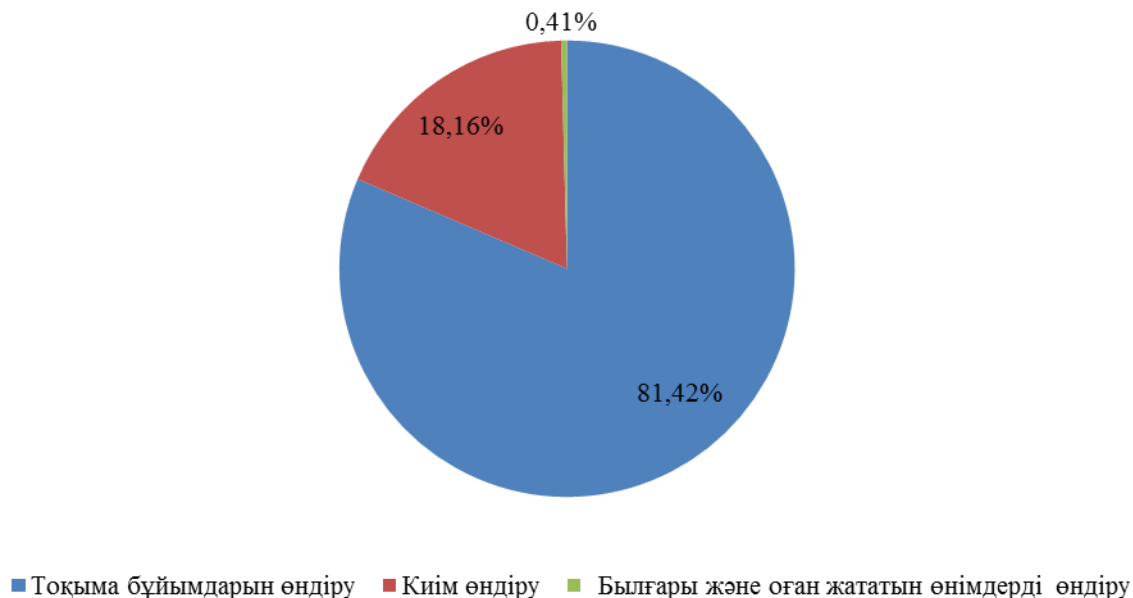
1991-2014 жж. ОҚО жеңіл өнеркәсібі салаларының даму динамикасы статистика комитетіндегі көрсеткіштердің атаулары әр жылы бірдей болмағанын, стандарттың ұсталмағандығын көрсетіп отыр. Саланың дамуы да осы жылдар аралығында оң тренд алмағанын байқатып отыр. Оған 1993, 1998, 2007 жылдардағы дағдарыстар айтарлықтай әсерін тигізген. Тоқыма өнеркәсібінің өнімдерінің сатылуы тікелей тұтынушының сатып алу қабілеттілігіне байланысты. Сол себепті дағдарыстардың бұл салаға айтарлықтай әсер етуі түсінікті.



Сурет 2.15 - 1991-2014 жж. ОҚО жеңіл өнеркәсібі салаларының даму динамикасы

Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды

2.16 суретте 2014 жылға жеңіл өнеркәсіп салаларының үлестері келтірілген.



Сурет 2.16 - 2014 жылға жеңіл өнеркәсіп салаларының үлесі

Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды

Суреттен байқағанымыздай, 2014 жылы жеңіл өнеркәсіп салаларының ішінде жоғары үлесті тоқыма өнеркәсібі (82%) алып отыр.

ОҚО кәсіпорындарының тоқыма өнеркәсібінің маңызды түрлерін өндіру 2.3-кестеде келтірілген.

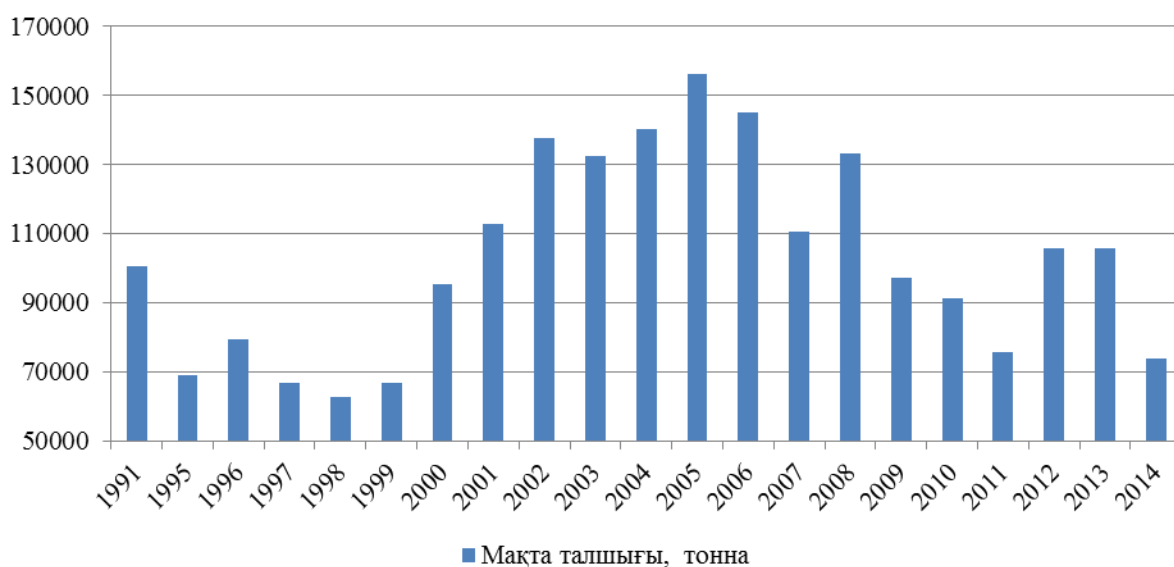
Кесте 2.3 - ОҚО кәсіпорындарының тоқыма өнеркәсібінің маңызды түрлерін өндіру

	Өлшем бірлігі	2013 жылғы	2014 жылғы	Алдыңғы жылдың тиісті кезеңіне %-бен
Мақта талшығы	тонна	105968	73787	69,6
Ерлер үшін сырт киімдер	дана	2871	2748	95,7
Әйелдер үшін сырт киімдер	дана	36148	10676	29,5

Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды

Кестедегі берілгендер соңғы екі жылда мақта талшығын, ерлер үшін сырт киімдер, әйелдер үшін сырт киімдер өндіру күрт төмендегенін байқатып тұр. Әсіресе әйелдер үшін сырт киімдер өндіру шамамен 4 есе түскен.

Ал мақта талшығын өңдеудің 1991–2014 жылдардағы динамикасы 2.17-суретте келтірілген.



Сурет 2.17 - 1991 – 2014 жж. мақта талшығын өңдеу динамикасы

Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды

Суреттегі берілгендер облыста мақта талшығын өңдеу 2014 жылы соңғы 15 жылда ең төменгі көрсеткіш болғанын көрсетіп тұр. Бұл жағдай соңғы жылдары мақтаның егістік көлемі мен шитті-мақтаның жалпы өнімінің азаюынан болып отырғанын 2.4 және 2.5 кестеден көруімізге болады.

Кесте 2.4 – 2010-2014 жж. ОҚО мақта егістік көлемі

	гектар				
	2010	2011	2012	2013	2014
Облыс бойынша	137272	160632	147780	140568	127563
Арыс қ.ә.	679	1142	525	643	630
Кентау қ.ә.	35	29
Түркістан қ.ә.	12192	17668	15641	10707	10037
Бәйдібек ауданы	286	382	302	325	300
Мақтаарал	95194	101302	95791	94097	85986
Ордабасы	7041	9947	10242	10401	8400
Отырар	522	1006	130	30	129
Сарыағаш	598	1487	680	711	267
Шардара	20725	27669	24469	23654	21814
Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды					

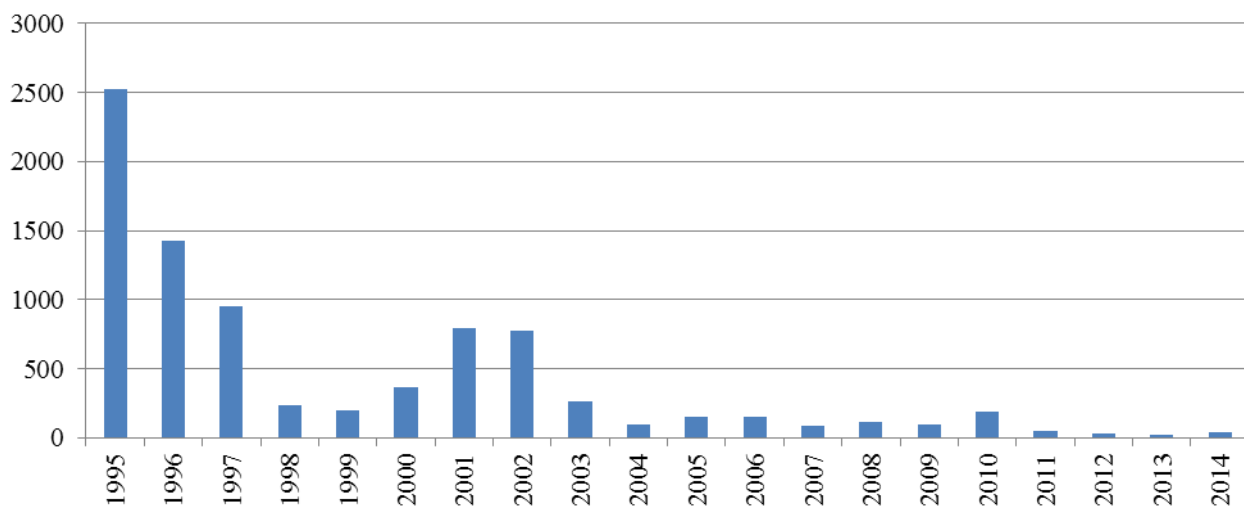
Кесте бойынша, талдау мерзімі арлығында мақта егістігінің көлемінде бірқатар өзгерістер болған. Ол өзгерістер бойынша ең жоғарғы көрсеткіш 2011 жылы 160632 га болса, 2014 жылы бұд көрсеткіш облыс бойынша 127563 гектарға дейін немесе 20 пайызға кеміген. Оның басты себептері, қазіргі кездегі қалыптасып отырған, негізгі мақта егістігі алаңдарының ауысымдылығын, жердің құнарлығын қалпына келтіру мақсатында жүргізіліп отыр. Сонымен қатар, мақта егістігінің өнімділігін арттыруға мүмкіндік беретін тамшылатып суғару әдістерін қолданумен де байланысты.

2.5 кестесін талдау жасайтын болсақ, шитті мақтаның жалпы өнімінің жоғары көрсеткіші 2012 жылы 397661 тонна болса, 2013-2014 жж. Бұл көрсеткіш біршама төмендеген, оның басты себебі, егістік көлемінің 14% қысқарумен байланысты. Ал, жалпы өнімділік талдау мерзімінде тұрақты өсіп отырған.

Кесте 2.5 - 2010-2014 жж. ОҚО-да шитті-мақтаның жалпы өнімі

	тонна				
	2010	2011	2012	2013	2014
Облыс бойынша	239848	336055	397661	396729	320706
Арыс қ.ә.	1933	2505	1428	1686	1406
Кентау қ.ә.	35	21	-	-	...
Түркістан қ.ә.	27606	31701	33913	23792	23155
Бәйдібек ауданы	331	395	538	642	556
Мақтаарал	152052	217154	264765	282521	220357
Ордабасы	14331	19151	20586	21753	17464
Отырар	633	1632	254	80	260
Сарыағаш	1111	3156	1528	1706	511
Шардара	41816	60340	56649	64549	56997
Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды					

ОҚО бойынша 1995-2014 жж. машинамен немесе қолмен тоқылған трикотаж бұйымдарын өңдеу динамикасы 2.16 суретте көрсетілген.



Сурет 2.16 - 1995-2014 жж. машинамен немесе қолмен тоқылған трикотаж бұйымдарын өңдеу динамикасы

Ескерту – ОҚО Статистика департаментінің мәліметтері негізінде жасалды

Суреттегі берілгендерден ОҚО бойынша 1995-2014 жж. машинамен немесе қолмен тоқылған трикотаж бұйымдарын өңдеу күрт төмендегенін байқауымызға болады.

ҚР Президентінің Жарлығымен «Оңтүстік» Арнайы экономикалық аймағы құрылды. Мақсаты - Қазақстанда өндірілетін мақта-талшықтарды қосылған құн салығы жоғары өнімге дейін өңдеуге қолайлы жағдай жасау.

Арнайы экономикалық аймақтың табысты дамуына жеңілдік экономикалық жағдайлар, шикізаттық базаға, өткізу нарығына адами ресурстарға инфрақұрылымдарға қол жетімділік, шығындар деңгейінің төмендігі, инвестициялық ахуалдың тұрақтылығы сияқты жағдайлар ықпал етеді.

«Оңтүстік» идеясын іске асыру елдің жалпы ішкі өніміндегі тоқыма саласының үлесін арттыруды, отандық өнімдердің бағасы мен сапасы жөнінен бәсекеге қабілеттіліктерін қамтамасыз ететін жоғары технологиялық өндірістерді құруды, салаға инвестициялар тартуға жағдайлар жасауды, кәсіпорындарды екінші деңгейдегі банктердің несиелендіруін, ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін арттыруды көздейді. Осының барлығы оның әлемдік экономикаға ынтымақтастығына ықпал ететін болады.

ОҚО-да мақта талшығын өндіретін, өңдеудің сомалық қуаттылығы 770 мың тонна мақта-шикізатты құрайтын 21 зауыт жұмыс жасайтығындығына қарамастан, олардың жүктелуі 60 %-ды құрайды [71].

Тоқыма, тігіс өнеркәсібіндегі, сонымен қатар мақта саласындағы көптеген мәселелер тоқыма кластерінің дамуындағы соңғы жылдардағы көңіл көншітпейтін нәтижелер өндірістік қуаттар көлемінің аздығынан көрініс тауып отыр. Оңтүстік Қазақстан облысында АЭА-тан тыс бірнеше тоқыма фабрикалары бар (Қазақ-орыс тоқыма альянсы, «Меланж» және «Ютекс») және Шығыс Қазақстан облысында бар (NimexTextile). 2005 жылы пайдалануға

ендірілген Қазақ-орыс тоқыма альянсы кәсіпорны жылына шамамен 8 мың тонна мақта талшығын Италияға экспорттау үшін өндіреді. Textile жыл сайын мақта талшығын 12 мың тоннаға дейін өндіре алады. «Меланж» және «Ютекс» тоқыма фабрикаларының артында 2001 жылы құрылған Textiles.KZ холдингі тұр. Бұл фабрикалар жыл сайын 5-6 тонна мақтаны тоқыма жіп пен матаға өңдейді. Аталмыш холдинг жылына 670 мың дана тігіс бұйымдары мен 180 мың дана төсек жайма жиынтығын шығару қуаттылығын да инвестициялады.

Қазақстандағы жергілікті мақта саласындағы шешілмей келе жатқан мәселелерге қарамастан «Оңтүстік» арнайы экономикалық аймағында алғашқы үш маңызды тоқыма жобасы жүзеге асырылып жатыр. Олардың жалпы капитал салымы шамамен 150 млн АҚШ долларын құрайды. Инвестициялық жобаларды мына компаниялар жүзеге асырады: «Хлопкопром-целлюлоза» ЖШС, «Ютекс-KZ» АҚ, «AZALA Textile» ЖШС және ОхуTextile ЖШС. Атап айтар болсақ, ОхуTextile ЖШС тағы да 3,3 млн долл. салуға ниет білдіріп отыр. Ол қаржы мақта қағаз тоқыма жіп пен матаны бояйтын кәсіпорын құрылысына салынады деп көзделуде (қуаттылығы жылына: 2 мың тонна). Тоқыма мен киім өндірісі жөніндегі басқа да жобалар қазіргі таңда жоспарлану сатысында [72].

Бастапқы жоспарға сәйкес, 2008-2009 жылдардың өзінде «Оңтүстік» АЭА-да осы кластер шеңберінде 15 кәсіпорын түзіліп жұмыс жасау керек еді. Алайда, қазіргі таңда мұнда бары-жоғы екі мануфактуралар ғана жұмыс жасайды - «Шымкент-кашемир» ЖШС және «Хлопкопром-Целлюлоза» ЖШС, олар қой жүнін жуумен және ақ мақта өндірісімен айналысады. Және бұл АЭА-ы 2030 жылға дейін табыс, жер және мүлік салығын төлеуден босатуға, кедендік жеңілдіктерге, коммуналдық қызметтер тарифтерінің төмендетілгендігіне, тиімді несиелендіру мүмкіндіктері мен өндірістік инфрақұрылым құрылысына барлық салымдардан босатуға қарамастан қалыптасып отыр [73].

Инновациялық кластерді сипаттайтын барлық көрсеткіштерден бөлек, едәуір маңызды үш көрсеткішті бөліп қарастыруға болады. Біріншіден, мамандандырылған жұмыс күшінің болуы. Оларды локальды білім беру мекемелері жеткілікті мөлшерде ұсынып отыру керек. Біздіңше, бұл, инновациялық кластерді қалыптастырудың маңызды шарты болып табылады. Екіншіден, ғылыми-техникалық және өндірістік іс-әрекеттің шоғырлану деңгейі. Үшіншіден, тығыз кооперация: кластерге қатысушылары арасындағы тұрақты байланыстар желісінің қалыптасуы.

Мақта-тоқыма өнімін экспорттық-бағдарлаудың стратегиялық болашағын анықтай келе, мәселені шешудің пайдалы тұстарын анықтап көрсетуге болады, ол Қазақстан Республикасының жағдайына бейімделген болуы мүмкін:

- мемлекет қолдаудың белгілі бір шараларын қолға алады: тікелей қаржылай көмек, соның ішінде жеңілдетілген несиелер беру;
- инновацияларды мемлекеттіке ынталандыру (жана өнімді тәжірибелік және сериялық шығарудың жаңа технологияларын ендіру), соның ішінде кәсіпорындарға салықтарды қосымша алып тастауға құқық беру арқылы;
- экспорттық бағдарлау және сыртқы экономикалық іс-қимылды дамытуды ынталандыру, соның ішінде атап айтқанда, сақтандыру, халықаралық

көрмелерді ұйымдастыру және қатысу, нарық туралы ақпарат ұсыну, шетелдік серіктестерді іздестіру.

Зерттеулерді жүргізу көбіне сауда бәсекелестігіне байланысты болады. Сауда бәсекелестігі елдің әлемдік саудадағы өз нарық үлесін арттыру қабілетімен анықталады.

Мақта-тоқыма кластеріне қатысушылар арасындағы көлденең және тік байланыстардың нығаюы аймақтық маңызы бар мәселелер мен кадрларды даярлауға, техника мен құрал-жабдықтарын сатып алуға, тұқым шаруашылығының жұмысын жақсартуға, төмендегі тізбек ішінде әділ баға түзуді қалыптастыруға байланысты жалпы міндеттерді біршама тиімді шешуге мүмкіндік береді: мақта шикізатының – мақта талшығының – мақта тоқыма жібінің – маталар мен тігіс бұйымдарының өндірісі – өткізуді жүзеге асыру. Осының барлығы бәсекеге қабілетті тігіс өнімі өндірісіне, республикамыздың халықаралық нарықтарға шығуына байланысты міндеттерді шешуге жұмыс жасауы керек. Кластерлеудің тиімділігі бар және оны сандық бағалаудың мүмкіндігі туралы ғылыми болжамды тексерудің әдісі ретінде біз әрбір қатысушының келесі іс-әрекеттер негізінде мақта кластерінің жиынтық табысын арттыруға үлесін көрсетуге мүмкіндік беретін есепті жасадық.

Мақта қозасын өсірумен айналысатын мақта шаруашылықтарының деңгейінде:

- берілген табиғи жағдайлар мен мақта-шикізатының белгіленген өнімділігіне арналған технологиялық картаны пайдалану негізінде жерді синхрондап өңдеу;

- мақта шикізатын себу, өсіру және жинау кезеңдерінде ауылшаруашылығы техникасын бірлесе пайдалану;

- себу материалын, минералды тыңайтқыштарды, өсімдіктерді қорғаудың химиялық құралдарын орталықтандырылған түрде жеткізу;

- мақта шикізатын өткізудің жүйесін ұйымдастыру.

Мақта-талшығы, тұқымы және мақта-шикізатының жанама өнімдерін өндірумен айналысатын мақта өңдейтін кәсіпорындар деңгейінде:

- жеткізілетін шикізат құнын түсіру есебінен өндірілетін мақта-шикізатының өзіндік құнын төмендету.

Мақта тоқыма жібі өндірісімен айналысатын кәсіпорындар деңгейінде:

- өңделетін мақта тоқыма жібінің өзіндік құнын төмендету;

- талшық сапасын жақсарту арқылы мақта тоқыма жібін өндіру көлемін арттыру.

Мата өндірісімен айналысатын кәсіпорындар деңгейінде:

- өңделетін мақта матасының өзіндік құнын төмендету;

- өндірілетін мақта матасының сапасын жақсарту.

Дайын тігін өнімдерін өндірумен айналысатын фабрикалар деңгейінде:

- жеткізілетін матаның бағасын төмендету арқылы өндірілетін тігін өнімінің өзіндік құнын төмендету;

- мата мен тоқыма жіптің сапасын жақсарту арқылы тігін бұйымдарын өндіру көлемін арттыру.

Кластерлік үлгінің маңызды ерекшелігі – өндіріске қатысушылар арасында технологиялық байланыстарды қалыптастыру, кластер ішіндегі өндірістің толық циклын құру. Бұл өз кезегінде бірқатар экономикалық артықшылықтарды қамтамасыз етеді. Атап айтар болсақ, отандық шикізат өндірушілерді қолдау, бұрын экспортқа шығарылатын мақта талшығының үлкен бөлігін ел ішінде өңдеу арта түседі, ал экспортқа қосылған құн салығы жоғары дайын тоқыма бұйымдары жөнелтіледі.

Осылайша, тоқыма саласының мақта-тоқыма сегментін қалпына келтіру үшін тоқыма жіп пен мата өндірісі жөніндегі салаларды дамыту керек. Өйткені олар тоқыма саласының басқа сегменттерімен салыстырғанда біршама бәсекеге қабілетті болып табылады. Тоқыма өндірісінің бұл сегментіне қосылған құнның шамамен 80%-ы келеді. Ал мақта-талшығы өндірісіне шамамен 10%, дайын киімге өндірісіне – шамамен 1-3%. Бәсекеге қабілетті тоқыма сегментін құру Қазақстанда өндірілетін мақтаны өңдеуге мүмкіндік берудің арқасында қосылған құнды арттырады және одан әрі тігін кәсіпорындарында өңдеуге қажетті өнімді өндіруге жол ашады.

2.3 Тоқыма саласы кәсіпорындарының басқару жүйесінің тиімділігін талдау және бағалау

Зерттеу үшін үш мекеме таңдалды, олардың экономикалық іс-әрекетінің негізгі түрі тоқыма өнеркәсібі болып табылады. ОҚО-да бұрыннан келе жатқан тоқыма өнеркәсібін модернизациялауға және жаңа құрылыс салуға қаржы бөлген бірнеше жаңа кәсіпорындар жұмыс жасайды.

«AZALA Textile» ЖШС-і – бірлескен кәсіпорын, құрамына қазақстандық «Мырзакент» мақта комбинаты мен Ресейдің ірі мақта холдингі «Русский Текстиль» корпорациясы енеді. Жобалық қуаттылығы жылына 15 млн шаршы. м мата деңгейінде [74].

«Меланж» АҚ – жергілікті шикізатты пайдалана отырып, мақта тоқыма жібін шығаратын интеграцияланған фабрика. Кәсіпорынның өндірістік қуаты орташа алғанда жылына 5 мың тонна тоқыма жіпті құрайды. Өнімі Қазақстан, Ресей және Түркия елдерінде сатылады [75].

«NimexTextile» ЖШС – тоқыма фабрикасы, жылына 12 мың. тонн. мақта талшығын өңдейді [76].

Зерттеуімізде қарастырылатын алғашқы кәсіпорын «AZALA Textile» ЖШС. Компания өзінің іс-әрекетін 2009 жылы ақпанда бастады, 2015 жылы "AZALA Textile" ЖШС болып атауын өзгертті. Компания өзінің өнімін Еуропа, ТМД елдеріне тасымалдауға бағдарланған. Фабрика тек қазақстандық мақта талшықпен жұмыс жасайды. Қазіргі уақытта "AZALA Textile" ЖШС-ң өндірісі кеңею үстінде: Әрлеу және тігін фабрикалары іске қосты. Жылдық қуаттылығы - 2000 тонна тауарлық тоқыма жіп, 14 мың п.м.әрленген маталар, 2 230 мың жиынтық төсек жаймасы, 7 273 мың дана мохер бұйымдары.

Жұмыста қарастырылатын екінші кәсіпорын «Меланж» АҚ. Меланж АҚ-көш бастап келе жатқан қазақстандық тоқыма кәсіпорны. 2001 жылы негізгі қаланған және саланың ілгері дамып келе жатқан өндірістік компаниясы болып табылады, мақта-талшықтың өңдеуден сапасы жоғары дайын өнімді шығаруға

дейінгі толық циклды қамтамасыз етеді. Алдыңғы қатарлы технологияларды ендірудің арқасында, компанияның элиталы мақта маталарды, трикотажды маталарды және одан жасалатын бұйымдарды кең ассортиментте шығаруға мүмкіндігі бар. Шығарылатын өнімдер сапасы жөнінен әлемдік стандарттарға сәйкес келеді. Шығарылатын өнімдер: табиғи мақтадан жасалған төсек жаймасының жиынтығы (сәтен, бязь, миткаль), махер бұйымдар (сүлгілер мен халаттар, моншалық жиынтық, шашықтар), мамандандырылған киімдер, дербес қорғаныс құралдары. Өнімді үлкен көлемде шығаруы үшін фабрикада өндірістік алаңдар, САПР бағдарламасымен жабдықталған «GerberTechnology» бірегей қондырғы (АҚШ), және біліктілігі жоғары жұмысшылар бар. Цехтар «Juki», «Tajima» сияқты бірегей және арнайы тігін машиналарымен және әрлеу детальдары мен дайын бұйымдарды ылғалды жылу өңдеуге арналған құралымен («Naomoto» Жапония) жарақталған. «Меланж» АҚ-ң нарық жағдайда жұмыс жасауда айтарлықтай тәжірибесі бар, басқаруда білікті кадрлары, технологтары, құрастырушылары, тігіншілері, жұмысшылары бар, кадрлық құрамы жоғары білікті мамандарды құрайды. Өндірістің жас мамандары Еуроодақтың жетекші текстиль кәсіпорындарында тағылымдамадан өтеді, сонымен қатар, құрал-жабдықтарды жеткізуші фирмалардың техникалық кеңесшілері шақырылады. «Меланж» АҚ BSEN ISO 9001:2000 сапа сертификаты негізіндегі Сапа Менеджменті Жүйесі әрекет етеді. Қазіргі таңда кәсіпорын айналымдық қаржылардың жоқтығы салдарынан айтарлықтай қиындықтарды бастан кешіріп жатыр.

Тоқыма өнеркәсібі мекемелерінің ішінен үшінші таңдалған кәсіпорын «NimexTextile» ЖШС-і болып табылады. Қазақстандық тоқыма компаниялары АХБК (Алматы) және НИМЭКС (Шымкент) бірлесуге шешім қабылдаған. Жаңа компания «АХБК-НИМЭКС» деген атауға ие болды. Бұл әзірше, тоқымадағы кластерлік бірігудің алғашқы және жалғыз мысалы. Қазіргі таңда «АХБК-НИМЭКС» бірлескен компанияларының заңдық форматы ЖШС. «АХБК-НИМЭКС» ЖШС-і басшылық құрамы келесі қатынас бойынша анықталды – АХБК-дан 1 өкіл, НИМЭКС-тен 4 өкіл. Кәсіпорынның іскерлік пакеттерімен танысу, тәжірибені беру жөніндегі барлық қажетті процедуралар мен жұмыстар жүргізілді. «Бизнес Жол көрсетуші нақтылағандай» қазіргі таңда зияткерлік меншік пен құрал-жабдықтарды беру процесі жүріп жатыр. Алғашқыда екі компания да стратегиялық әріптестіктің мүмкіндіктерін іздестірген болатын. Атап айтар болсақ, НИМЭКС корпорациясы «КАБУЛТЕКСТАЙЛ» Өзбек-Корей (Ташкент) тоқыма компаниясымен Шымкент қаласында Еркін экономикалық аймақта бірлескен кәсіпорын құру жөніндегі келіссөздер жүргізілді. Келіссөздер орындалмады, өйткені өндірістің жұмыс күші мен ресурстар (энергия мен су) бөлігіндегі шарттарының қымбаттығы «КАБУЛТЕКСТАЙЛ» компаниясының стратегиясымен үйлеспеді. Зияткерлік және өндірістік қуаттылықтарын біріктірген жаңа компания, дайын тоқыма өнімін шығаратын өндіріс циклы толық, одан әрі даму әлеуеті үлкен толыққанды тік-интеграцияланған құрылымға айналды. НИМЭКС корпорациясы Қазақстандағы мақта өндірісінің жалпы көлемінің үштен бір бөлігін өндіреді және өндейді. 2015 жылы 120 мың тонна мақта өсірілді және

өңделді, ал осы кезде елдегі жиналған мақтаның жалпы көлемі 300 мың тоннаны құрады (орташа алғанда Қазақстанда жылдық өнімділігіне байланысты шамамен 300-400 мың тонна мақта өндіріледі). Енді НИМЕКС жетекшілігі дайын өнімнің тарапына қарай бет бұруға шешім қабылдады. Қазіргі уақытта «АХБК-НИМЭКС» ресурстары – мақта өндірісі мен өңдеу мен тоқу-тігу фабрикасы, қоспа және табиғи маталарды әрлеу өндірісі, тігін өндірісі, білікті персонал, салмақты техникалық модернизация, тарихи және жаңадан құрылған брендтік толығу, менеджменттің тиімді жүйесі, сатуларды және дистрибуцияны басқару, клиенттік база және отандық дизайн мектебінің көпжылдық тәжірибесі. Жаңа бірлестіктің пікірі бойынша, осының барлығы АХБК-НИМЭКС ЖШС ТМД нарығында елдің тоқыма өнеркәсібінің даму стратегиясына сәйкес, тоқыма өнеркәсібінде жоғары бәсекелік кәсіпорынға айналдырады. Тоқыма одағының штаб-пәтері Алматы қаласында орналасқан және стратегиялық жоспарлауды, бақылау мен сатып алуларды жүзеге асыруға арналған қаржылық-маркетингтік орталықты білдіреді. Мақта өсіру мен өндірісінің процессінгік орталығы Шымкентте, қазақстандық тоқыма кластерінің аймағында орналасатын болады. АХБК-НИМЭКС жақын болашақта территориялық өнімдік экспансияны бастауды жоспарлап отыр. Жаңа компания Қырғызстанға, Өзбестанға, Ресейге, Украина мен Белоруссияға жеткізумен тоқыма өнімінің кең аясын шығаруды жоспарлап отыр.

Есептілікті талдау үшін 2.6 кестені қараймыз, ол жерде таңдалған кәсіпорындардың 2011 жылдан 2015 жылдар кезеңіндегі агрегацияланған есептілігі көрсетілген.

Алғашқы кәсіпорын «AZALA Textile» ЖШС теңгерімнің белсенді бөлігінде айналымнан тыс активтердің айналымдық активтерден басым болуы байқалады, бұл кәсіпорынның іс-әрекетін қор сыйымды ретінде көрсетеді. Мысалы, 2015 жылы айналымнан тыс активтер айналымдық активтермен салыстырғанда 5,4 есе көп, 2014 және 2013 жылы орташа алғанда 8 есе көп. Айналымнан тыс активтер ұзақмерзімдік инвестицияларды талап етеді. Сондықтан да оларды сатып алу көздері негізінен мекеменің өз капиталы болуы керек, атап айтқанда ұзақмерзімдік зайымдық қаржылар. Алайда, 2.6 кестеден көріп тұрғанымыздай, зайымдық қаржылар меншікті қаржылардан көп, 2015 жылы олар 4,5 есе көп. Дебиторлық қарыз мөлшерінің азаюы бойынша да 2011-2015 жылдары оң үрдістер байқалады. Теңгерімнен көрініп тұрғандай, кәсіпорын қысқамерзімдік және ұзақмерзімдік міндеттер бойынша да қиындықтары бар. Кәсіпорынның сальдосы қарыз бойынша пассивті.

Екінші кәсіпорын, «Меланж» АҚ. Теңгерімнің активі негізінен айналымнан тыс активтерден құралған. 2.6 кестеден көргендей, қарастырылған кезеңнің барлығында айналымнан тыс активтер айналымдық активтерден басым, бұл өндірістің қор сыйымдылығын білдіреді. Айналымдық активтер негізінен ақшалай қаржылардан және олардың эквиваленттерінен құралған, олардың мөлшері 2011 жылдан 2015 жылға дейін ұлғайған.

Кесте 2.6 - Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының 2011 жылдан 2015 жыл кезеңдеріндегі агрегацияланған есептілігі

Көрсеткіш	ТОО «AZALA Textile»					АО «МЕЛАНЖ»					ТОО «NIMEX TEXTILE»				
	2015	2014	2013	2012	2011	2015	2014	2013	2012	2011	2015	2014	2013	2012	2011
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
АКТИВ															
1. Айналымнан тыс активтер	478,380	460,940	454,420	453,310	449,970	229,910	229,970	230,760	229,980	230,010	349,710	346,960	343,170	342,210	341,120
Негізгі қаржылар және МЕА															
Ұзақмерзімдік қаржылық салымдар	478,380	460,940	454,420	453,310	449,970	229,910	229,970	230,760	229,980	230,010	303,220	303,150	303,250	303,170	303,020
Өзге де айналымнан тыс активтер											46,490	43,810	39,920	39,040	38,100
2. Айналымдық активтер	247,910	238,980	228,330	225,410	221,150	126,330	122,130	126,703	125,441	126,002	217,293	224,536	223,404	223,112	222,995
Ақшалай қаржылар ақшалай эквиваленттер	49,582	47,796	45,666	45,082	44,230	25,266	24,426	25,341	25,088	25,200	43,459	44,907	44,681	44,622	44,599
Дебиторлармен есептесулер	111,560	107,541	102,749	101,435	99,518	56,849	54,959	57,016	56,448	56,701	97,782	101,041	100,532	100,400	100,348
Запастар	86,769	83,643	79,916	78,894	77,403	44,216	42,746	44,346	43,904	44,101	76,053	78,588	78,191	78,089	78,048
Барлық активтер	726,290	699,920	682,750	678,720	671,120	356,240	352,100	357,463	355,421	356,012	567,003	571,496	566,574	565,322	564,115

2.6-кестенің жалғасы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
ПАССИВ															
3.Меншікті қаржылар	98,7 75	95,189	92,85 4	92,30 6	91,272	48,44 9	47,886	48,61 5	48,33 7	48,418	77,11 2	77,72 3	77,054	76,88 4	76,7 20
Меншікті қаржылар қоры	59,2 65	57,113	55,71 2	55,38 4	54,763	29,06 9	28,731	29,16 9	29,00 2	29,051	46,26 7	46,63 4	46,232	46,13 0	46,0 32
Бөлінбеген табыс	39,5 10	38,076	37,14 2	36,92 2	36,509	19,37 9	19,154	19,44 6	19,33 5	19,367	30,84 5	31,08 9	30,822	30,75 4	30,6 88
4. Зайымдық қаржылар	148, 163	142,78 4	139,2 81	138,4 59	136,90 8	72,67 3	71,828	72,92 2	72,50 6	72,626	115,6 69	116,5 85	115,58 1	115,3 26	115, 079
Қысқамерзімдік міндеттер	80,0 08	142,78 4	139,2 81	138,4 59	136,90 8	72,67 3	71,828	72,92 2	72,50 6	72,626	62,46 1	62,95 6	62,414	62,27 6	62,1 43
Ұзақмерзімдік міндеттер	68,1 55	0	0	0	0	0	0	0	0	0	53,20 8	53,62 9	53,167	53,05 0	52,9 37
Барлық пассивтер	246, 939	237,97 3	232,1 35	230,7 65	228,18 1	121,1 22	119,71 4	121,5 37	120,8 43	121,04 4	62,46 1	62,95 6	62,414	62,27 6	62,1 43
Ескерту - Кәсіпорындардың жылдық есептерінен алынған [74-76]															

Активті бөліктің құрылымында дебиторлық қарыздың мөлшері айтарлықтай емес, және оның мөлшері сол кезең бойынша тұрақты түрде азайған.

Меншікті капиталдың құрылымы кезең ішінде өзгерді, меншікті капиталдың шамасы қарастырылған кезеңде азайды. Кредиторлық қарыздың дебиторлық қарыздан асып кетуі қарыздың сальдосы пассивті екендігін білдіреді. Кредиторлық қарыздың мөлшері кезең ішінде ұлғайғандығын ескере келе, бұны кері үрдіс ретінде бағалауға болады.

Үшінші мекеме «NIMEX TEXTILE» ЖШС 2.6 кестеде көрсетілген теңгерімді басшылыққа ала отырып, қаржылық нәтижелері алдыңғы екі мекемеге қарағанда жоғары. Теңгерімнің белсенді бөлігінде айналымнан тыс және айналымдық активтер арасында қатынаста үрдістер жоқ. Мысалы, 2014 және 2013 жылдарда айналымнан тыс активтер айналымдық активтерден болар-болмас артты, 2015 жылы айналымдық активтердің мөлшері бірден артты. Осы ретте, 2.6 кестеге сүйенсек, дәл осы дебиторлық қарыздың өсуі айналымдық активтердің артуына себеп болды. Кәсіпорында меншікті капитал зайымдық капиталдан басым. Осы орайда, құрылымдық тұрғыдан ол негізінен бөлінбеген табыстан құралған. Қысқа мерзімдік қарыз қарастырылған кезеңде артқан.

Жалпы алғанда, тоқыма кәсіпорындарының таңдалған мекемелерінің теңгерімін басшылыққа ала отырып, барлық кәсіпорындарда айналымнан тыс активтер айналымдық активтерден басым түседі, бұл өндірістің қор сыйымдылығын білдіреді. Бұл өнеркәсіптік кәсіпорындар үшін толығымен орынды, өйткені айналымнан тыс активтерге еңбек құралдары (құрылғылар станоктары) қосылады, олар пайдалану процесінде бір кезеңдік қолданылмайды (материалдар секілді), ұзақ кезеңдерде қолданылады, және алу міндеттемелері 12 айдан ерте емес. Дебиторлық қарызға келетін болсақ, ол қаралып отырған кәсіпорындардың теңгерім құрылымында ақшалай қаржылармен және олардың эквиваленттерімен теңдей салмақты элемент ретінде қатысады. Дебиторлық қарыздың азаюында жалпы үрдіс жоқ. Алайда, бұған қарамастан, қарыздың пассивті сальдосының үрдісі бар. Кәсіпорындарда қысқамерзімдік міндеттер бар. Ұзақмерзімдік қарыздармен қатысты ауырлықтың міндеттілігі бар деп айтуға болмайды, өйткені кәсіпорынның екеуінде ұзақмерзімдік міндеттер жоқ. Меншікті капиталдың зайымдық капиталдан асып кетуі басымырақ байқалады.

«AZALA Textile» ЖШС-ң қаржылық ахуалы жақсы. Қаржылық дербестік коэффициентінің мәні жоғары болуы мекеме ресурстарындағы меншікті капиталдың басым болуын білдіреді. Осы тұрғыдан алғанда, қаржылық тәуекел коэффициенті де ұсынылатын мәннен айтарлықтай төмен болуы толық күтілген құбылыс. Сонымен қатар, меншікті қаржылармен қамтамасыз етілу коэффициентінің мәні оң. Меншікті айналымдық капиталдың болуы, яғни, коэффициент мәнінің оң болуы мекеменің барлық айналымдық қаржылары, және мүмкін, айналымнан тыс активтердің бір бөлігі меншікті көздерден қалыптасқан. Кәсіпорынның қаржылық жағдайының жақсаруы айналымдық капиталды тиімді басқарусыз мүмкін емес.

Кесте 2.7 - Коэффициенттік талдау

Көрсеткіштер	Өлшем бірліктері	«AZALA Textile» ЖШС	«МЕЛАНЖ» АҚ	«NIMEX TEXTILE» ЖШС
Төлем қабілетінің көрсеткіштері				
абсолютті ликвидтілік коэффициенті	-	1,99	1,67	1,48
жылдам ликвидтілік коэффициенті	-	1,66	0,69	1,64
ағымдық ликвидтілік коэффициенті	-	2,25	0,96	1,13
Қаржылық тұрақтылық көрсеткіштері				
дербестілік коэффициенті	-	0,37	0,31	0,24
қаржылық тәуекел коэффициенті	-	1,68	2,26	3,13
айналымдық қаржылармен қамтамасыз етілу коэффициенті	-	2,99	-0,05	0,11
қаржыландыру коэффициенті	-	0,60	0,44	0,32
Іскерлік белсенділік коэффициенті				
активтердің айналымдық коэффициенті	-	0,19	0,28	0,28
дебиторлық қарыздың айналу кезеңі	күн.	6	16	23
Табыстылық көрсеткіштері				
активтердің рентабельділігі	%	10,51	6,58	8,76
меншікті капиталдың рентабельділігі	%	29,84	21,67	26,23
сатылымдардың рентабельділігі	%	59	37	32,8
Ескерту - Кәсіпорындардың жылдық есептерінен алынған мәліметтер негізінде автормен есептелген				

Абсолютті өтімділік коэффициенті мекеме қысқамерзімдік қарыздың қандай бөлігін жақын уақытта ақшалай қаржылардың есебінен төлей алатындығын көрсетеді. Алынған мәліметтерге сәйкес, «AZALA Textile» ЖШС-ң едәуір өтімді қаржылардың есебінен қысқамерзімдік қарыздарды төлеу қабілеті 2014 жылдан бастап айтарлықтай артты, және нормативті мәндерге жақын.

Жылдам өтімділік мәні іс-әрекеттің әртүрлі салалары үшін нормативтік мәндері әртүрлі. Кәсіпорынның негізгі іс-әрекет түрі өндіріс болғандықтан, кәсіпорынның негізгі активтерінің өтімділігі төмен екендігі толығымен түсінікті. Бұл кейде жылдам өтімділік коэффициентінің мәні төмен екендігін көрсетеді.

Ағымдық өтімділік коэффициенті ағымдық активтер ағымдық пассивтерді жабатын дәрежені көрсетеді. 2015 жылда ағымдық өтімділік коэффициентінің деңгейі «Меланж» АҚ-ы үшін төмен болып табылады. Бұл зайымдық капитал деңгейінің жоғары және қаржылық тәуекелдердің жоғары болуымен қоса алғанда жақсылықтың нышаны емес. Кәсіпорын нақты қолда барларынан басқа, барлық ағымдық активтерді орналастыру немесе жою кезінде пайда болуы мүмкін шығындардың орнын толтыру үшін резервтік запасты қамтамасыз етуге қауқарсыз. Кәсіпорын зайымдық капиталды қайта бөлуіне, және мүмкіндігінше оның үлесін азайтуға назар аударуы керек.

Активтердің айналымдылық коэффициенті мүлікті пайдаланудың тиімділігін көрсетеді, мекеменің барлық капиталының айналым жылдамдығын танытады. Жиынтық капиталдың айналуының баяулауы капитал құрылымының өзгеруінен (жалпы сомасындағы айналым капиталы үлесінің азаюы) және соңғы аталғанның айналымдылығының баяулауының есебінен орын алды. Осы орайда біз дебиторлық қарыздардың айналу кезеңдерінің тұрақсыздығын байқаймыз. Бұл өндірілетін өнімді сатып алушылармен есеп айырысулардың тұрақсыздығын білдіреді.

Рентабельділік кәсіпорынның табысты жұмыс жасауының негізгі критерийлерінің бірі болып табылады. Жиынтық активтердің рентабельділігі кәсіпорынның барлық мүлігін пайдаланудың тиімділігін сипаттайды. Көрсеткіштің 2,84 %-ға ұлғаюы тауарға сұраныстың артып келе жатқандығын және де активтердің жиналғанын білдіреді, бұл да болса оң факторға саналады.

Сатылымдардың рентабельділігі 2015 жылға қарай 2014 жылмен салыстырғанда 22%-ға өсті. Сатылым рентабельділігінің айтарлықтай өсуі кәсіпкерлік іс-әрекеттің тиімділігін білдіреді және капиталдың құрылымындағы тепе-теңсіздік туралы қауіпті теріске шығаруы ықтимал.

«Меланж» АҚ кәсіпорнының қаржылық жағдайын тұрақсыз деп бағалауға болады, өйткені дербестік коэффициенті мен қаржылық тәуекел коэффициенті нормативтік мәндердің аясынан тыс. Бұл ең алғашқы кезекте меншікті және зайымдық капитал арасындағы теңгерімді білдіреді. Алайда осы мәліметтерге сүйене келе, мақсатты капиталдың стратегиясы дұрыс және кәсіпкерлік іс-әрекетті кеңейту үшін кәсіпорынның қаржысы жеткілікті деп айтуға болмайды.

Есептік мәліметтерге сәйкес, «Меланж» АҚ кәсіпорнында қаржылардың өтімділігі едәуір болуының есебінен қысқамерзімдік қарыздарды өтеуде айтарлықтай қиындықтар бар, абсолютті өтімділік коэффициентінің мәні нормативтік мәндерден алыс.

Ағымдық өтімділік коэффициентінің 2014 жылы өсуі осы жылы қысқамерзімдік міндеттердің айналымдық активтерден біршама артқандығымен түсіндіріледі. Сөйтіп қаржыландырудың төмен коэффициентімен бірге 2014 жылы кәсіпорынның қаржылық ахуалының тұтастай бейнесін қалыптастырады. 2015 жылы ағымдық өтімділік коэффициентінің деңгейі нормативтік мәнге жақын деп саналады. Алайда, бұған қарамастан, мекеме қолда нақты барларынан басқа, барлық ағымдық активтерді орналастыру мен жою кезінде пайда болуы мүмкін шығындардың орнын толтырудың резервтік запастарын қамтамасыз етуге қауқарсыз деген қауіп әлі де болса бар.

Активтердің айналымдылық коэффициентінің мәні 2015 жылы көп, бұл кәсіпкерлік іс-әрекеттің тиімділігін білдіреді.

2.7 кестенің мәліметтеріне сәйкес, дебиторлық қарыз айналымының тұрақты кезеңі байқалады, бұл да болса оң фактор. Бұл сатып алушылар төлемінің тұрақтылығын білдіреді.

Рентабельділік кәсіпорынның табысты жұмыс жасауының маңызды критерийлерінің бірі. Бұл жағдайда біз активтері мен сатылымдар

рентабельділігінің төмендеуінің кері үрдісін байқаймыз. Біздіңше, кәсіпорынның қаржылық ахуалының нашарлауы сыртқы факторлармен түсіндіріледі. Мұндай жағдайда кәсіпорынның бәсекелесуі аса қиын. Бұл кәсіпорынға өзінің бизнес үлгісін қайта қарап, негізгі іс-әрекетінің профилін ауыстыру қажет.

Үшінші, және таңдалған тоқыма өнеркәсібі мекемелерінің соңғысы, «Nimex TEXTILE» ЖШС. Кестедегі деректерге қарай отырып, «NIMEX TEXTILE» ЖШС кәсіпорының құрылымында зайымдық капитал басым деген тұжырым жасауға болады. Бұның себебі қаржылық тұрақтылық коэффициенттерінің нормативті мәндерге сәйкес келмеуінде. Бәлкім, капиталдың мұндай құрылымы меншікті капиталдың табыстылығын арттырып, салықтық базаны азайтуға мүмкіндік беретін кәсіпорынның стратегиясы болып табылады. Алайда, тек осы нәтижелерді негізге ала отырып, кәсіпорынның жүргізіп отырған стратегиясы тәуекелді және қаржылай тұрақсыз деген тұжырым жасауға болады.

Кестенің мәліметтеріне сәйкес, өтімділік коэффициенттерінің бірыңғай үрдісі байқалмайды. Бұл коэффициенттердің мөлшері 2014 жылы нормативті коэффициенттерден қатты айырмасы болған. Бейне толық болу үшін мекеменің операциялық іс-әрекетінің ақшалай қаржысының ағымы қаралды және мұндай жағдайда жоғары коэффициент нақты ақшалар ағымының мықты болуымен ақталған деген тұжырымға келуге болады.

Активтердің айналымдығы кәсіпорынның қаржылық жағдайы жақсы еместігін білдіреді. Біріншіден, активтердің айналым коэффициенті мәнінің төмен болуы мекемеде қалыптасқан стратегия тиімсіз екендігі аңғартады. Оның себебі екі факторға байланысты болуы мүмкін: сатылымдардың бірден төмендеуі, немесе пайдаланылатын активтердің бірден артуы. Нақты қаржылар легі көп болуын ескерсек, онда активтердің айналым коэффициентінің төмендеуі активтерді пайдаланудың артуы болып отыр.

«NIMEX TEXTILE» ЖШС –де сатылым рентабельділігі көрсеткіштері төмен. 2014 жылы сатылым рентабельділігі бірден жоғарыласа, 2015 жылы бұл көрсеткіш қалыпқа келді. Алайда, активтер мен меншікті капитал рентабельділігі де тым төмен. Кәсіпорынның қаржылық тәуекелі жоғары болуымен қатар, мекеме меншікті және зайымдық капитал арасындағы тепе-теңдікке көбірек назар аударуы керек деген тұжырым жасауға болады. Өйткені қазіргі стратегияда қаржылық тұрақтылықтың көрсеткіштері де, активтер рентабельділігінің көрсеткіштері де төмен.

Осы жүргізілген талдау «AZALA Textile» ЖШС қызметінің тиімділігі жоғары екенін көрсетті. Менеджменттің бәсекеге қабілеттілігі – бұл басқару жүйесінің өз мүмкіндіктерін мейілінше тиімді пайдалана отырып, басқару объектісінің нақты қажеттіліктерін қанағаттандыру қабілеті білдіреді. Мұндай жағдайда басқару нәтижелілігінің басты өлшемі ретінде басқарылатын объектінің бәсекеге қабілеттілік деңгейі болады, ол өз кезегінде басқарушылық аппарат жұмысының бәсекеге қабілеттілік деңгейіне байланысты болады.

Осыған байланысты «AZALA Textile» ЖШС-ң мақсаттар ағашын құрайық (сурет 2.17).



Сурет 2.17 – «AZALA Textile» ЖШС-ң мақсаттар ағашы

Ескерту - «AZALA Textile» ЖШС жылдық есеп беру негізінде автормен жасалған

Экономика саласындағы кіші және орта кәсіпкерліктің заманауи тәжірибесі қажеттіліктерін талдау, теориялық жағдайларын зерттеу және басқарушы шешімдерін қалыптастыру мен қабылдауды құрастыру көрсеткендей, бүгінгі шарттарда бұрын пайдаланылған дәстүрлі схемалар кәсіпкерліктің орта және кіші кәсіпорындарының кейінгі дамуы үшін негізі болатындай қызмет атқара алмайды. Дамудың иновациялық бағытын жүзеге асыру үшін математикалық моделдеу және есептеу тәжірибесі негізіндегі ғылыми-қолданбалы зерттеулер мен болжамдаудың жаңа әдістемесі қажет.

Экономикалық-математикалық әдістер мен моделдерді экономикалық талдау әдістерімен бірлесе пайдаланғанда экономикалық үрдістер мен құбылыстар жайлы, олардың келешек дамуы жайлы сапалы жаңа қорытындылар жасауға болады. Экономикалық-математикалық моделде

бүгінде экономикалық зерттеулер жүргізгенде өте қажет және кәсіпорын қызметі жайлы статистикалық мәліметтерді сандық талдаудың негізгі құралдарының бірі болып табылады [77]. Оның мағынасы келесіде, біріншіден, математикалық моделдеуді бастапқы мәліметтерді құрылымдық, көруге ыңғайлы етуді тиімді құралы ретінде қарастыруға болады. Екіншіден, көбіне жалпылама болатын басқарушылық жағдайларда негізделген математикалық тәсілдемелер шешуші болады.

Аталған мәселелерді қарастыруды бизнестің кіші тоқыма кәсіпорны қызметі негізінде қарастырамыз. Сауда үрдісін жүзеге асыруға көптеген факторлар әсер етеді, олардың ішіндегі сипаттылары: бәсеке, маусымдылық, заң шығарушы база жағдайы, азаматтардың сатып алуға қабілеттілігі, орташа жалақы, техника және технология деңгейі және т.б. Осының барлығы қызмет нәтижелерін көпфакторлы талдау қажеттілігін арттырады және тоқыма кәсіпорнының тиімділігін арттыру бойынша іс-шаралар құруды қажет етеді.

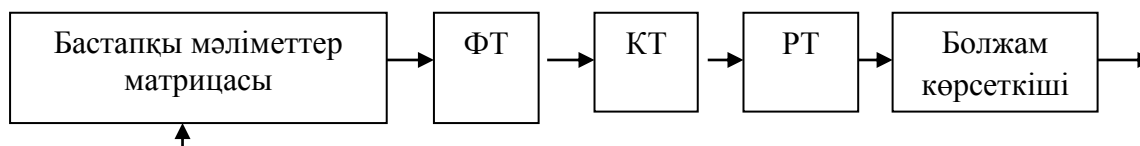
Осы мақсатта математикалық моделдеудің негізгі кезеңдерін көпфакторлы статистикалық талдау әдістемесіне сәйкес атап өту қажет:

1 кезең – тоқыма кәсіпорнының өнімін жүзеге асыру үрдісіне әсер етуші басты факторларды анықтау;

2 кезең – тоқыма кәсіпорнының табысы мен басты факторлар арасындағы коореляциялық байланысты бағалау;

3 кезең – сапалы регрессия моделі негізінде белгілі аралыққа тоқыма кәсіпорнының табысын болжамдау.

Моделді жүзеге асыру статистиканың көп өлшемді әдістерін пайдаланып, колданбалы бағдарламалардың стандартты пакеті Excel-де орындалады.



ФТ- факторлық талдау, КТ- коореляциялық талдау, РТ- регрессиялық талдау

Сурет 2.18 – Экономикалық-математикалық модель блок-схемасы

Ескерту - [77] әдебиетті қолданып автормен жасалған.

Зерттеу жүргізу үшін бастапқы мәліметтер кестесі құрылды (кесте2.8). Осы зерттеудегі көрсеткіш - кәсіпорын табысы Y . X_j факторлары ретінде шығарылатын өнімнің келесі түрлері анықталған: X_1 – төсек орын жиынтығы; X_2 – түрлі-түсті бөз; X_3 – қатты бөз; X_4 – вафельді мата; X_5 – қатты миткаль; X_6 – сүлгі; X_7 – тоқыма жіп; X_8 – сатин; X_9 – түкті мата; X_{10} – талшық-мақта.

Зерттеу аралығы ретінде 2014 пен 2016 жылдар аралығында ай сайынғы мәндері алынды. Барлық белгі мәндері жүз мың теңгемен өлшенеді.

Кесте 2.8 - Тоқыма кәсіпорыны қызметінің көрсеткіштер динамикасы

	Ү	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10
2014жыл											
1	655	43,4	55,9	49,8	31	80,7	18,6	31	62,1	99,3	93,1
2	655,2	45,2	56,3	47,6	32,5	81,2	16,5	28,5	56,5	98,5	92,5
3	654,6	46,3	54,2	46,5	34	79,5	17,2	29,2	55,8	99,2	94
4	655,5	42	55	45,8	33,8	80	19	30,6	58,3	100,6	93,8
5	652,4	48,5	56,8	48,3	35,2	78,5	20,5	31,3	56,5	97,3	95,2
6	653,6	47,3	58	46,5	34,3	79,2	22,6	34,3	57,2	100,4	94,3
7	656	42,6	59,2	47,2	36,4	80,6	23	36,4	62	99,5	86,4
8	654,2	45	62	49	37,5	81,3	28,2	37,5	60,5	98,5	87,5
9	652,8	46,8	60,5	50,5	36,5	80,4	35	36,5	62,6	98,2	92,5
10	654,5	47	61,6	52,6	38	79,5	36,8	35	63	97,5	88
11	654	48	62,5	53	37,8	78,5	48	34,8	65	97,2	87,8
12	653	49,2	63,2	51,7	36,2	78,2	59,2	33,6	66,2	96,5	92,9
2015 жыл											
13	650	49,7	61,2	50,1	37,1	77,7	30,9	33,1	65,3	97,5	95,3
14	651,5	46,5	56,3	49,8	33,8	79,5	28,5	30,6	66,3	96,3	95,2
15	650,8	45,8	54,2	47,6	35,2	80,2	29,2	31,3	64,2	94,2	94,5
16	652	48,3	55	46,5	34,3	78,5	30,6	28,3	65	95	88,8
17	651,6	46,5	56,8	45,8	36,4	76,2	27,3	26,4	62,8	86,8	87,5
18	645,8	47,2	48	48,3	34,5	72,6	24,3	27,5	58	88	89,2
19	654,2	42	49,2	46,5	32,5	71,3	26,4	26,5	59,2	89,2	86
20	648	40,5	52	42,2	28	70,4	27,5	25	52	82	84,5
21	580	42,6	50,5	39,3	27,6	69,5	26,5	26,8	50,5	80,5	82,6
22	592	38	51,6	38	26	68,5	25	24,5	51,6	78,6	80,6
23	540,5	37,5	48,5	37,6	27	64	26,5	23,6	50,8	76,5	82,5
24	515	36,9	47,2	36,5	25,4	62,5	25	23	51,7	77,5	81,4
2016 жыл											
25	502	37,5	45,1	34,3	24,3	60,1	24,9	21	50,5	76,4	83,1
26	512	36,5	46,3	36,8	23,8	69,5	22,5	20,6	56,3	78,3	85,2
27	508,6	35,8	44,2	37,6	25,2	70,2	19,2	21,3	54,2	74,2	84,5
28	504,5	38,3	45	36,5	24,3	68,5	20,6	18,3	55	75	78,8
29	506	36,5	46,8	28,8	26,4	66,2	17,3	22,4	52,8	76,8	77,5
30	508,2	37,2	44	26,3	24,5	62,6	20,3	24,5	48	72	79,2
31	486	39	39,2	26,5	22,5	61,3	16,4	26,5	49,2	69,2	76
32	492	40,5	42	22,2	18	60,4	17,5	28	52	65,5	74,5
33	476	38,6	40,5	19,3	17,6	59,5	16,5	30,8	50,5	63,5	78,6
34	438	37	38,6	18	16	58,5	18	34,5	51,6	58,6	80,6
35	425	37,5	37,5	18,6	17	54	19,5	33,6	50,8	56,5	82,5
36	417	35,2	36,1	18,2	17,1	45,7	18,1	32,5	47,1	49,2	79,4
Ескерту - [74] әдебиетті қолданып автормен жасалған											

1 кезең. Тоқыма кәсіпорнының X_j өнімін жүзеге асырудың көрсеткіш мәндері оның тек қосымша сипаттамалары болып табылады. Шындығында, саны аз болатын жасырын, тікелей бақыланбайтын белгілер бар. Олар

бақыланатын өнімді жүзеге асыру көрсеткішіне белгілі дәрежеде әсер етеді. Осы ішкі жасырын белгілер факторлық талдауда басты факторлар деп атау қалыптасқан, ал «факторлық талдау» әдісін гипотезалар қалыптастыру әдісі деп атайды.

«Факторлық талдау» бойынша Excel-де есептелінген нәтижелер 2.9 және 2.10 кестелерде келтірілген.

Кесте 2.9 - Факторлық жүктеме матрицасы

	1 фактор	2 фактор	3 фактор	4 фактор
x1	0.868	0.078	0.153	0.340
x2	0.853	0.100	0.179	0.426
x3	0.862	0.310	0.317	0.174
x4	0.805	0.254	0.196	0.421
x5	- 0.863	0.117	0.308	0.316
x6	- 0.882	0.300	0.161	0.195
x7	0.507	0.021	0.172	0.833
x8	- 0.831	0.193	0.342	0.354
x9	0.244	-0.314	0.879	0.154
x10	0.521	0.293	0.142	0.854
Ескерту - [74, 77] әдебиеттерді қолданып автормен жасалған				

Осылайша, 2.9 - кесте мәліметтеріне сәйкес сауда үрдісіне негізгі төрт фактор әсер етеді. 2.10 - кестеде сауда үрдісіне басты факторлардың әсер ету динамикасын көрсететін мәліметтер келтірілген.

Кесте 2.10 - Сауда үрдісіне басты факторлардың әсер ету динамикасы

Айлар	F1	F2	F3	F4
2014жыл				
1	-0.206	-0.532	4.616	0.065
2
12	1.131	0.632	-0.398	0.92
2015 жыл				
13	1.123	0.86	-0.609	0.865
14
24	0.209	-0.262	0.055	-0.805
2016 жыл				
25	0.198	-0.082	-0.242	-1.091
26
36	-2.164	-0.27	-0.24	2.464
Ескерту - [74] әдебиетті қолданып автормен жасалған				

Факторлық жүктеме мәндері бойынша (2.9 - кесте) басты факторларды және олардың сауда үрдісіне әсер ету динамикасын (2.10 - кесте) идентификациялау көрсеткендей, тоқыма кәсіпорнының тауарларын өткізуге

әсер ететін басты төрт фактор бар: – бәсекелестік; – маусымдылық; – сатып алушылар контингенті; – сатып алушылар кірісі.

2 кезең. Басты факторлар кестесіне (кесте 2.10) көрсеткіш мәндер бағаны 2.8 кестеден Y (табыс) қосылады, осылайша, кейінгі зерттеу жасауға кесте құрылды. Корреляциялық талдау пайдаланып, басты факторлардың F_j көрсеткішке Y әсер ету дәрежесі мен сипатын анықтау есебі шығарылды. Жұптық корреляция коэффициенттері Excel-дегі «Мәліметтерді талдау» баптауы арқылы «Корреляциялық талдау» тәртібінде есептелді (кесте 2.11).

Кесте 2.11 - Басты факторлар мен көрсеткіштің жұптық корреляция коэффициенттері

	Y	F1	F2	F3	F4
Y	1.000	- 0.837	- 0.302	0.333	0.314
F1	- 0.837	1.000	-0.008	-0.011	-0.021
F2	- 0.302	-0.008	1.000	-0.025	0.010
F3	0.333	-0.011	-0.025	1.000	-0.008
F4	0.314	-0.021	0.010	-0.008	1.000
Кризистік мән 80% деңгейде 2 еркіндік дәрежесінде = +0.1446					
Ескерту - [74, 77] әдебиеттерді қолданып автормен жасалған					

F1 (бәсекелестік) факторы табыстың өзгеруіне үлкен теріс әсерін береді ($r_{21} = -0,837$) (r_{21} - F1 фактор мен табыстың корреляция коэффициенті), F2 (маусымдылық) факторы– шамалы ғана теріс әсерлі ($r_{31} = -0,302$) (r_{31} - F2 фактор мен табыстың корреляция коэффициенті). F3 (сатып алушылар контингенті) факторы мен F4 (сатып алушылар кірісі) шамалы оң әсерін береді (сәйкесінше $r_{41} = 0,333$; $r_{51} = 0,314$, r_{41} - F3 фактор мен табыстың корреляция коэффициенті, r_{51} - F4 фактор мен табыстың корреляция коэффициенті). Факторлар арасында өзара корреляция жоқ, біріншіден, ол басты факторлардың тәуелсіздігі жайлы теориялық жағдайды дәлелдейді, екіншіден бұл мәлімет келешектегі регрессиялық моделдің сапалы болуын қамтамасыз етеді.

Осылайша, регрессия моделін тұрғызу үшін барлық басты факторлардың мәліметтерін пайдаланамыз.

3 кезең. Зерттеудің үшінші кезеңінде сызықтық көптік регрессия моделін құрамыз. Есептеу нәтижесінде басты факторлардан табыстың өзгеруінің регрессиялық моделі келесі түрде болады (кесте 2.12):

$$Y = 528,549 - 79,955F1 - 24,538F2 + 32,487F3 + 30,866F4 \quad (1)$$

мұнда Y– тоқыма кәсіпорнының табысы; F1 – бәсекелестік; F2 – маусымдылық; F3 – сатып алушылар контингенті; F4 – сатып алушылар кірісі.

Модель параметрлері b_i маңызды болады, өйткені 2.12 - кестеде ұсынылған олардың есептелген Стьюдент коэффициенттерінің мәндері $t_{есеп}$, кестелік (кризистік) мәнінен үлкен: $|t_{есеп}| > t_{кесте} = 1,055$.

F_j әр фактордың моделге енген барлық факторлардың қосынды әсеріндегі үлесі дельта-коэффициентпен бағаланады, 2.12 - кестеден көрініп тұрғандай F1

фактордың моделге енген барлық факторлардың қосынды әсеріндегі 69,7 % ($D1 = 0,697$) құрайды және ең үлкен болады. Оның себебі – бәсекелестік қарастырып отырған факторлардың ең маңыздысы және оның әсерінен сатып алушыларды жоғалту (табу) есебінен тауар айналымда елеулі өзгерістер болады.

Кесте 2.12 - Тоқыма кәсіпорының табысы моделінің параметрлерін бағалау

	Коэффициент	Орта квадрат ауытқу	t-мәні	Иілгіштігі	Бета-коэффициент	Дельта коэф-т
Бос мүше	528.549	0.461	1147.554	0.000	0.000	0.000
F1	-79.955	0.455	-175.580	-0.036	0.512	0.697
F2	-24.538	0.449	-54.603	-0.002	0.146	0.199
F3	32.487	0.447	72.748	0.002	0.051	0.070
F4	30.866	0.449	68.679	0.019	0.025	0.033
t- үлестірімнің кризистің мәні 31 еркіндік деңгейінде ($P_d=95\%$) = +1,055						
Ескерту - [74, 77] әдебиеттерді қолданып автормен жасалған						

Моделге кіргізілген жекелеген факторларың иілгіштік бойынша табыстың өзгеруіне әсері қорытынды жасауға мүмкіндік береді, басты факторлардың 1% ауытқуы табыстың орташа мәнінен ауытқуына әкелмейді (кесте 2.12).

Модельге енгізілген факторлар 96,63 % табыстың өзгеруін сипаттайды (кесте 2.13). Көптік детерминация коэффициенті $R_{Y,F1,F2,F3,F4}^2=0,9663$ маңызды, себебі Фишер критерийін есептелген мәні $F_{есеп}$ кестелік мәннен үлкен (2.13 - кесте): $F_{есеп} = 4587,125 > F_{кесте}(\alpha = 0,05; k1 = 4; k2 = 31) = 2,69$.

Моделге кіргізілген жекелеген факторларың бета-коэффициент бойынша табыстың өзгеруіне ең қатты әсер етуші бәсекелестік болатыны жайлы қорытынды жасауға мүмкіндік береді ($b_1 = 0,512$). Бәсекелестіктің басты фактор ретінде көп жақты болады, сондықтан да оның өзгергіштігі табыс мәндерінің тербелісіне әсер етеді. Факторлар вариациясы да табыс мәндерінің вариациясына әсерін береді, яғни ол басты факторлардың мәндер тербелісіне сезімтал болып келеді. Бұл бірқатар себептермен түсіндіріледі: бәсекелестің табысқа тікелей әсер етеді; белгілі тауар тобына сұранысқа байланысты маусымдық тербелістер табыстың артуы мен кемуіне әкеп соғады; табыс көлеміне тауар айналым жылдамдығы әсер етеді, ал ол өз кезегінде сатып алушылар контингенті мен кірісіне тәуелді. Осылайша, тоқыма кәсіпорнының жұмысын жоспарлағанда және болжамдағанда басты факторлардың табыс өзгеруіне әсер етуін ескеру қажет.

Кесте 2.13 - Табыс қалдықтарының сипаттамалары

Сипаттама	Мәні
1	2
Дисперсия	6,576
Келтірілген дисперсия	7,637

2.13-кестенің жалғасы

1	2
Қалдықтардың орташа модулі	1,919
Салыстырмалы қателік	0,358
Дарбин-Уотсон критерийі	1,977
Детерминация коэффициенті	0,9663
F-мәні (n1 = 4, n2 = 31)	4587,125
Адекваттылық критерийі	98,490
Дәлдік критерийі	96,941
Сапа критерийі	97,329
Теңдеу 0,95 ықтималдықпен маңызды	
Ескерту - [74, 77] әдебиеттерді қолданып автормен жасалған	

Болжамдау тек сапалы моделмен орындалады. Егер ол адекватты болып, дәлдік деңгейі жоғары болса, модель сапалы деп саналады. Ескеретін жағдай, шынайы үрдістің адекватты математикалық моделін құру мәселесі – өте күрделі мәселе. Нәтижесінде, модель құрудың соңғы жетістігі толығымен түйінді мәселенің шешілетіндік дәрежесіне тәуелді.

Модель сапасын бағалау қалдық компонентаның сипаттамасымен орындалады. Оны есептеу формуласы:

$$\varepsilon_i = y_i - \hat{y}_i \quad (2)$$

мұндағы ε_i – табыстың қалдық компонентасының i -ші мәні; y_i – табыстың i -жүзіндегі i -ші мәні; \hat{y}_i – (1) модель көмегімен есептелген i -ші мәні.

(1) моделі адекватты болып табылады (98,49%), себебі оның қалдық компонентасының қасиеттері орындалады (кесте 2.13).

ε қалдық компонентасының математикалық күтімі нөлге тең.

Қалдық компонента деңгейлері өзара корреляцияланбаған, өйткені Дарбин – Уотсон критерийі бойынша есептелген мән кестелік $d_{ж}$ жоғарғы шектен үлкен ($d_T = 1,24$; $d_{ж} = 1,73$): $d_{есеп} = 1,977 > d_{ж} = 1,73$.

ε қалдық компонентасының деңгейлері бірқалыпты заңдылықпен үлестірілген, себебі RS-критерий бойынша есептелген мән:

$$RS_{есеп} = \frac{\varepsilon_{max} - \varepsilon_{min}}{S_{\varepsilon}} = \frac{7.373 + 4.311}{2.564} = 4.557, \quad S_{\varepsilon} = \sqrt{D_{\varepsilon}} = 2.564$$

кестелік мәндер аралығына кіреді ($RS_{жоғарғы} = 3,58$; $RS_{төменгі} = 5,04$). Қалдықтар дисперсиясының мәні 2.12 - кестеден, ал қалдықтардың ең үлкен және ең кіші 2.13 - кестеден алынды.

Модель дәлдіктің жоғары деңгейіне ие – 96,941% (2.13 - кесте), орташа салыстырмалы қателік мәні $\varepsilon_{салыст} = 0,358\%$ (2.13 - кесте). Модель сапасы интегралдық критерий бойынша 97,329% (2.13 - кесте) құрайды. Сонда, модель

0,95 ықтималдықпен маңызды және тоқыма кәсіпорнының табысын болжамдауға пайдаланылуы мүмкін.

Қалдықтар деңгейлері кездейсоқ болып табылады, өйткені іс жүзіндегі бұрылыс нүктелерінің саны $P_{ic\text{ жүз}} = 27$ (кесте 2.14) есептелгеннен үлкен болды:

$$P_{\text{есеп}} = \left[\frac{2(n-2)}{3} - 2\sqrt{\frac{16n-29}{90}} \right] = \left[\frac{2(36-2)}{3} - 2\sqrt{\frac{16*36-29}{90}} \right] = [17.736] = 17$$

Кесте 2.14 - Табыс қалдықтарының мәндері

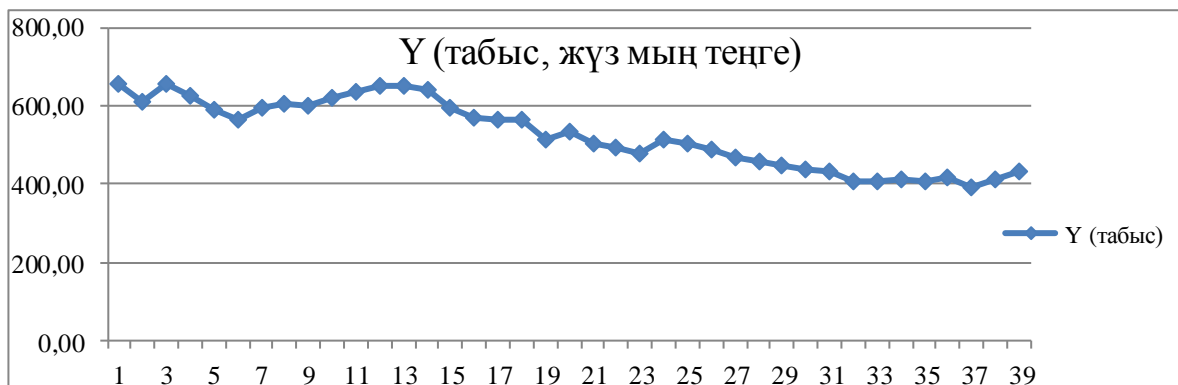
	Ү	\hat{Y}	$\varepsilon_{\text{абс}}$	$\varepsilon_{\text{салыст}}$
1	655,7	650,9	4,711	0,718
2
35	368,2	368,2	-0,053	-0,015
36	417,2	417,1	0,039	0,009
Ескерту - [74, 77] әдебиеттерді қолданып автормен жасалған				

Зерттеудің соңғы кезеңінде (1) модель көмегімен табысқа болжам орындалды. Есептеулер нәтижесі 2.15 - кестеде және 2.19 - суретте келтірілген.

Кесте 2.15 - Табыстың нүктелік және аралық болжамы

Келешектегі айлар	Болжам	Төменгі шегі	Жоғарғы шегі
Қаңтар	392,264	388,933	395,595
Ақпан	412,303	407,685	416,921
Наурыз	431,155	425,250	437,060
Ескерту - [74] әдебиетті қолданып автормен жасалған			

Болжам сенімділігі жоғары деңгейде – 95 %. 2017 жылдың қаңтарында 2016 желтоқсанымен салыстырғанда табыстылық көлемі 5,98% кемиді. 2017 жылдың ақпанында кәсіпорын табысы қаңтар айымен салыстырғанда 5,1 % артады деп болжанады. 2017 жылдың наурыз айында, ақпан айымен салыстырғанда табыс көлемі 4,6 % артады деп болжанады.



Сурет 2.19 - Тоқыма кәсіпорынның табысын аппроксимациялау және болжамдау

Ескерту - Ескерту - [74] әдебиетті қолданып автормен жасалған

2.19 - суретті талдау көрсетіп отырғандай, 2014 жылы табыс көлемі бірқалыпты деңгейде болса, ал кейінгі периодта оның кему тенденциясы байқалады. Бұл бірқатар себептердің салдары болады: бәсекелестіктің күшеюі, инфляция және дағдарыс әсерінен халық кірісінің төмендеуі, салдарынан сұраныстың төмендеуі, табыстың азаюы.

2017 жылдың бірінші тоқсанына жасалған табыс болжамының негізінде осы еңбекте оны арттыруға арналған бірқатар ұсыныстар келтірілді. Оның ішінде бағаны төмендету, ассортиментті кеңейту және жаңарту, жарнама қызметін күшейту. Ұсыныстар бойынша есептеулер сұраныстың 1 147 000 мың теңгеге артуын көрсетеді. Тауар айналым 4 200 000 мың теңгеге артып, ал тауардың айналым үдеуі табыстың 4 050 000 мың теңгеге артуына әкеледі. Осының барлығы бәсекелі тартыста дұрыс тактика таңдалғанын көрсетеді.

Жалпы қорытындылай келе экономикалық-математикалық модель мен қаржылық-экономикалық талдауды бірлесе пайдаланудың сауатты тәсілдемесі өнімді өткізу үрдісінде елеулі ықпал ететін факторлар қатарын анықтауға мүмкіндік берді. Ал, бұл өз кезегінде тоқыма кәсіпорынының табысын арттыруына ықпал ететін бірқатар сауатты шешімдер қабылдауға мүмкіндік берді, нәтижесінде, осы кезең өзінің бәсекеге қабілеттілігін көрсете білді.

Ал, ОҚО тоқыма кәсіпорындарының өнімдерінің сапасы мен бағасы жағынан шетел кәсіпорындарының өнімдерімен бәсекеге түсе алмайтыны айқындалды, өйткені өнімнің шекті шығындары жоғары және технологиялық артта қалу әлі де болса орын алып отыр. ОҚО тоқыма өндірісінің негізгі мәселесі өндіріс айналымының ұзақтығына байланысты айналым қаражаттарының жеткіліксіз болып отырғанын атап өту керек. Осыған байланысты дамыған шет елдердегі тоқыма саласын мемлекет тарапынан қолдау тәжірибесін отандық тоқыма өндірісіне қолдану мүмкіндіктерін қарастыру қажет.

3 ТОҚЫМА ӨНЕРКӘСІБІ КӘСІПОРЫНДАРЫН БАСҚАРУДЫҢ МЕХАНИЗМІН ЖЕТІЛДІРУ

3.1 Тоқыма кәсіпорындарының бизнес-процестерін анықтау және болжау жүйесін қалыптастыру

Тоқыма кәсіпорындарына ықпал ететін факторларды зерделеу мақсатында басқарушылардың әртүрлі персоналдарының (жоғары буын басшыларына, басқарудың орта және төменгі буынның жетекшілеріне, мамандар мен қызметкерлерге) жұмыстары талданды. Процестік тәсілдің негізінде матрица түріндегі көрсеткіштердің кешенді жүйесі әзірленді. Бұл жүйе кәсіпорын бизнес-процестерінің параметрлерін кәсіпорынның экономикалық тиімділігін анықтайтын төрт критерий бойынша көрсетеді.

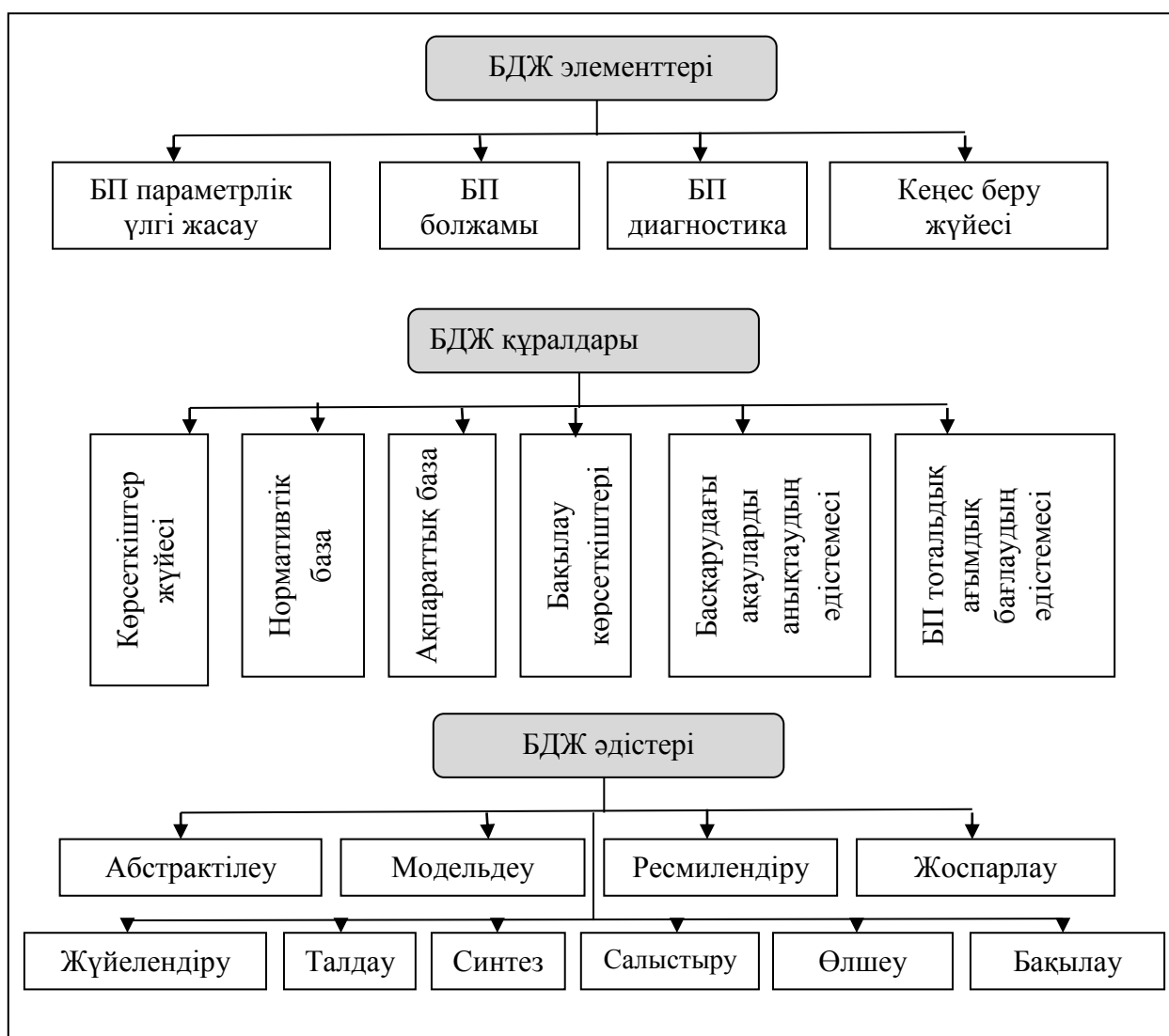
Көрсеткіштердің аталған жүйесінің ерекшелігі сол, кәсіпорын бизнес-процестерінің параметрлері ретінде келесі көрсеткіштер алға шығады: қайтарымдылық, мобилділік, өзгерістерге төтеп беру уақыты, шығындылығы. Тиімділік критерийлері мыналар: кәсіпорын іс-әрекетінің нәтижелігі (басқарылатын процестің нәтижелігі ретінде), басқарушылық еңбектің ұйымдастырылуы, басқару ресурстарын пайдалану, басқарушылық процесті дамыту [78]. Бизнес-процестердің тиімділік көрсеткіштері мәселелері жөніндегі экономикалық әдебиеттерге шолу жасай келе, көрсеткіштер құрамының ортақ тәсілі жоқ екендігіне көз жеткіздік. Біз оларды қалыптастырудың екі бағытын бөлдік. Біріншісі көрсеткіштер тобын процестің сипаттамаларына сәйкес бөлумен байланысты. Екінші бағыты бизнес-процестің әртүрлі элементтерін бағалау үшін көрсеткіштер тобын анықтаумен байланысты.

Анықтау мен болжаудың негізі бизнес-процестердің параметрлерін тиімділіктің бес критерийі бойынша көрсету үшін әзірленген көрсеткіштер кешенен тұрады (кесте 3.1).

Кесте 3.1 - Бизнес-процестердің параметрлері және оларды тиімділік критерийлері бойынша көрсеткіштерін топтастыру

Бизнес-процестің тиімділік критерийі	Бизнес-процестің параметрлері			
	Қайтарымдылық (Қ)	Мобилділік (М)	Өзгерістерге төтеп беру уақыты (У)	Шығындылығы (Ш)
1. Кәсіпорын іс-әрекетінің нәтижелілігі (Н)	НҚ тобы	НМ тобы	НУ тобы	НШ тобы
2. Басқарудың ұйымдастырылуы (Ұ)	ҰҚ тобы	ҰМ тобы	ҰУ тобы	ҰШ тобы
3. Басқару ресурстарын пайдалану (Р)	РҚ тобы	РМ тобы	РУ тобы	РШ тобы
4. Басқарушы процесті дамыту (Д)	ДҚ тобы	ДМ тобы	ДУ тобы	ДШ тобы
5. Басқарылатын процесті жетілдіру (Ж)	ЖҚ тобы	ЖМ тобы	ЖУ тобы	ЖШ тобы
Ескерту - [79] әдебиетті қолданып автормен жасалған				

Осылайша жүзеге асырылатын көрсеткіштердің топтастырылуы кәсіпорынның бизнес-процестерінің параметрлік үлгісін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Айта кетейік, көрсеткіштер жүйесі белгілі және авторлық көрсеткіштерден тұрады, олардың сипаттамасы мен негіздемесі диссертациялық жұмыста көрсетілген. Тоқыма кәсіпорындарын басқаруды бағалаудың ұсынылып отырған тәсілдері оның тиімділігін жан-жақты талдау жасауға мүмкіндік бере алмайды. Қазіргі таңда бизнес-процестерді үздіксіз жетілдіру олардың кешенді диагностикалау қажеттілігін анықтайды. Тоқыма кәсіпорындарының бизнес-процестерін анықтаудың болжамды ұйымдастырушылық-әдістемелігін қамтамасыз етуге ұсынылып отырған құрылымдық үлгісінің құрамы 3.1 суретте көрсетілген.



БДЖ – болжамдық-диагностикалық жүйе
 БП – кәсіпорынның бизнес-процестері

Сурет 3.1 – Тоқыма кәсіпорындарының бизнес-процестерін анықтау мен болжамды ұйымдастырушылық-әдістемелікті қамтамасыз етудің құрылымдық үлгісі

Ескерту - [80] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Тоқыма кәсіпорындарының бизнес-процестерін бастапқы бағалау мақсатында бағалаудың алгоритмі әзірленген болатын, ол басқару технологияларындағы ауытқулар (тотальды бағалау) бойынша қолдануға бағытталған. Мұндай бағалаудың алгоритмі келесі кезеңдерді ретімен орындау арқылы көрсетілген:

1. кәсіпорынның бар бизнес-процестерін ресмилендіру;
2. кәсіпорынның бар бизнес-процестерін бағалау жүйесін әзірлеу;
3. бизнес-процестердің ахуалын бағалау, басқару процестерінің ақауын анықтау;
4. кәсіпорын іс-әрекетінің тиімділігін арттыру жөніндегі түзетушілік іс-шараларды өткізу.

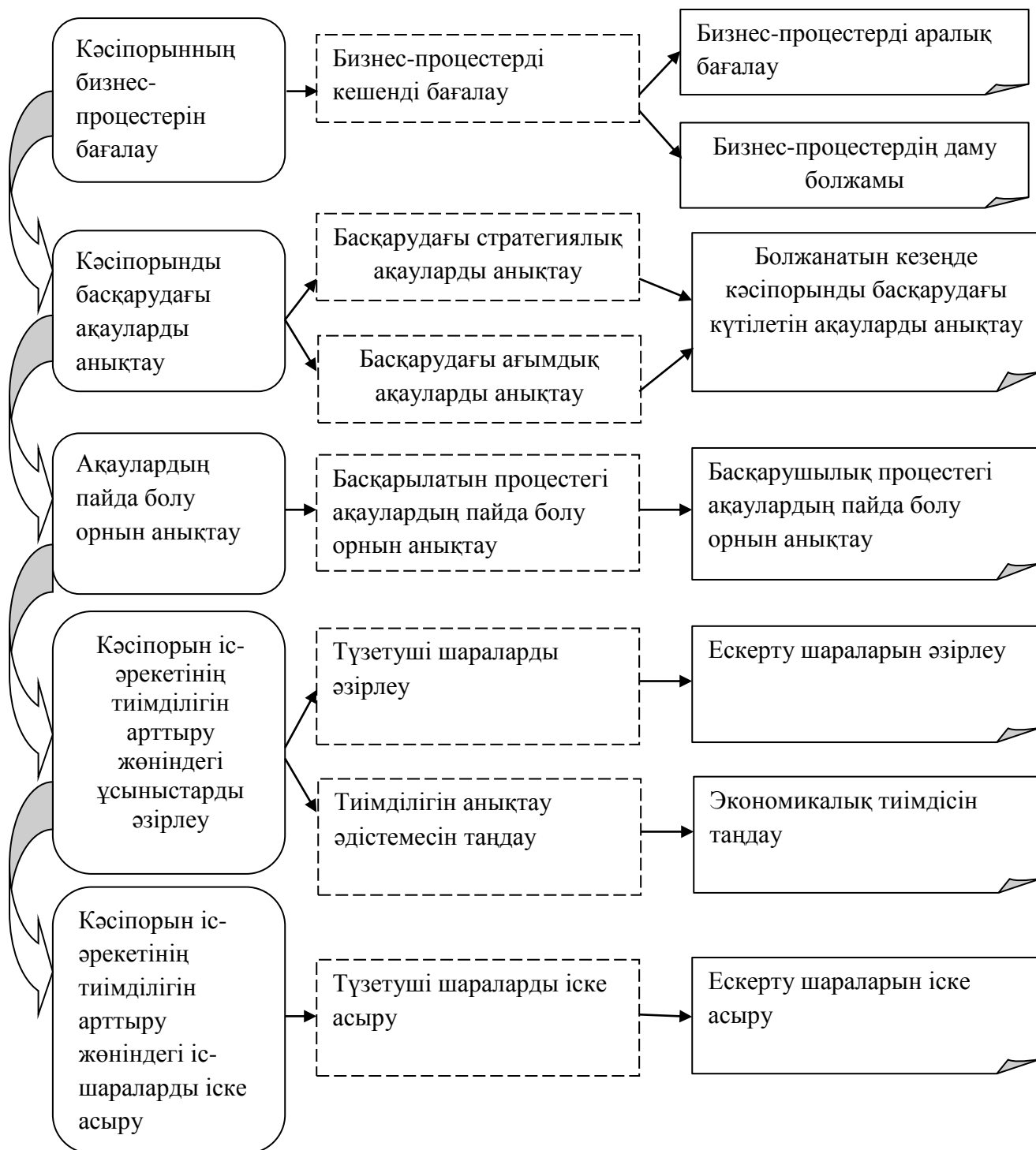
Бизнес-процестердің ағымдық бағалауын жүзеге асыра отырып, ақаулардың пайда болу мүмкіндігін алдын-ала байқау маңызды, мұндай жағдайда превентивті басқаруға өту керек. Превентивті басқарудың технологияларын пайдалануды көздейтін аралық бағалаудың барысында біз көрсеткіштердің (бақылау көрсеткіштері) алдын-ала анықталған тізімін есептеумен шектелеміз, яғни көрсеткіштер жүйесінің қысқартылған нұсқасын пайдаланамыз. Бизнес-процестерді аралық бағалау әдісінің өзі келесі әрекеттерді ретімен орындауға негізделген:

- 1) бақылау көрсеткіштерін таңдау;
- 2) бақылау көрсеткіштерінің ұсынылатын мәндерін нақтылау, бизнес-процестердің «қалаулы» жағдайының үлгісін құру;
- 3) бизнес-процестердің бақылау нүктелерінде бақылау көрсеткіштерін есептеу;
- 4) бизнес-процестердің даму болжамы;
- 5) кәсіпорынның бизнес-процестерін дамытудың превентивті шараларын қабылдау [81].

Бақылау көрсеткіштерінің көмегімен кәсіпорынды басқаруға тән бұзылыстардың болуы анықталады.

Тоқыма кәсіпорын бизнес-процесінің дамуын болжау бизнес-процестердің бақылау көрсеткіштерінің факторлық белгілерін қолдану арқылы жүзеге асырылады, ал нәтижелік белгілер ретінде кәсіпорын іс-әрекеті нәтижелігінің бақылау көрсеткіштері таңдалды. Осылайша, «AZALA Textile» ЖШС болжамдық-диагностикалық жүйені қолданудың жетілдірілген құрылымдық-логикалық сызбасын төмендегідей нұсқада көрсетуге болады (сурет 3.2).

«AZALA Textile» ЖШС кәсіпорынында зерттеу жүргізу кезінде бизнес-процестерді жиынтық бағалау әдістемесі сыннан өткізілді. Бұл зерттеу олардың ахуалын жан-жақты сипаттауға, кәсіпорынды басқарудағы ақаулардың болуын және олардың пайда болу орнын анықтауға мүмкіндік берді. Айта кету керек, осы тексеру барысында анықталған өрескелдіктер, ең алдымен басқару аппаратына ақпараттық қызмет көрсетуге, басқарушылық шешімдерді қабылдау процесіне, басқарушылық еңбекті автоматтандыруға қатысты болды.



Сурет 3.2 – «AZALA Textile» ЖШС бизнес-процестерін анықтау мен болжау жүйесін қолданудың жетілдірілген құрылымдық-логикалық сызбасы

Ескерту - [82] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Болжамдық-диагностикалық жүйені кәсіпорында пайдалану кезіндегі пайда болатын мүмкін әсерлер тұжырымдалды (кесте 3.2).

Кесте 3.2 – Тоқыма кәсіпорынындағы бизнес-процестерді анықтау мен болжамын тәжірибеде қолданудың мүмкін болатын әсерлері

Басқару процесінің элементтері	Әсердің көзі			
	экономикалық	ұйымдық	әлеуметтік	өндірістік
1. процестің «шығуы»	-басқарушылық шешімдердің сапасын жақсарту арқылы қаржыларды үнемдеу	- «кері байланыс» механизмін басқарылатын процеспен реттеу	- басқарушылық әсерлердің нақтылығы мен біржақтылығы	- өндірістік өзара қарым-қатынастарды реттеу
2. процестің «орындалуы»	- басқарушылық еңбекті ұйымдастыруды жақсартудың нәтижесінде басқарушылық шығындарды үнемдеу	- Басқарушылық еңбекті ұйымдық жетілдіру - Процестердің функционалдық-құрылымдық бірлігі	- Басқарушы персоналдың компьютерлік сауаттылығын арттыру - Басқарушылық еңбектің табыстылығын арттыру	- Басқарушылық персоналдың шамадан тыс жүктелуіне жол бермеу
3 процестің «кіруі»	- басқару процестерін босатудың есебінен қаржыларды үнемдеу	- басқарушылық процесті ресурспен қамтуды ұйымдастыруды жақсарту	- Кадрлардың тұрақтылығы - Біліктілікті пайдалану	- Процесті қажетті ресурспен қамтамасыз ету жағдайларын жақсарту
Ескерту - [83] әдебиетті қолданып автормен жасалған				

Жүргізілген талдаулардың негізінде бизнес-процестерді жетілдіру жөніндегі ұсыныстар әзірленді, олардың бір бөлігі кәсіпорында практикалық қолданысқа ие болды: кәсіпорын іс-әрекетінің шарттарына бейім бизнес-процестердің ахуалы туралы бірыңғай ақпараттық база ендірілді; басқарудың ұйымдық құрылымын оңтайландыру жөніндегі ұсыныстар ендірілді; басқарушылық еңбекті одан әрі автоматтандыру, басқарушылық персоналдың компьютерлік сауаттылығын арттыру жөніндегі шаралар қабылданды.

Аралық бағалау барысында «AZALA Textile» ЖШС кәсіпорнының бизнес-процестерінің мүмкін болатын үш ахуалына болжам жасалды. Бірінші жағдайда алдыңғы үш логистикалық циклдардың негізінде (базалық болжам) бизнес-процестердің болжамы жүзеге асырылды. Екінші жағдайда соңғы логистикалық циклда кәсіпорынды басқаруды ұйымдастыруды жетілдіру жөніндегі ұсыныстарын іске асыру жағдайларындағы бизнес-процестердің ахуалы болжанды. Үшінші болжанған ахуал бизнес-процестердің күтілетін ахуалын білдіреді, осы ретте соңғы логистикалық циклда оларға кері әсер ететін факторлар ескерілді (кері болжам). Әрбір жағдайда бизнес-процестердің күтілетін ахуалы анықталды, кәсіпорынды басқаруды ұйымдастырудағы мүмкін болатын сәйкессіздіктер нақтыланды. Кәсіпорын іс-әрекеті нәтижелері

көрсеткіштерінің болжанған мәндерін басшылық бизнес-процестерді превентивті реттеу кезінде негізге алуы мүмкін.

Тұтасымен алғанда қорытындылай келе, айта кету керек:

1. Кәсіпорындар іс-әрекетінің тиімділігін арттыру мақсатында процестік-бағдарланған басқаруды пайдалану керек. Кәсіпорындардың әртүрлі бизнес-процестерінің ұсынылған жаңа жолдары олардың негізгі мақсаты мен басқарушы жүйенің басқарылатын жүйеге әсер ету механизмін көрсетеді.

2. Отандық тоқыма саласының даму үрдістеріне жасалған талдаулар кәсіпорындардың бизнес-процестерін ұйымдастырудағы өрескелдіктердің бар екендігін анықтады. Анықталған қателіктер олардың процесте пайда болу орны бойынша топтастырылды. Тоқыма кәсіпорындарының бизнес-процестеріне ықпал ететін факторлардың ұсынылған процес бойынша бөлу оларға орынды анықтау мен болжам жасау үшін қажет.

3. Бизнес-процестерді үздіксіз жетілдіру мақсатында анықтау және болжау жүйесі ұсынылды. Ол жерде ауытқулар бойынша басқару технологиясы мен превентивті басқару технологиясын үйлестіру бизнес-процестерді кешенді бағалауға, ақаулардың бар-жоқтығын, олардың пайда болу орнын анықтауға, бизнес-процестердің даму болжамын жасауға және кәсіпорын іс-әрекетінің тиімділігін арттыру жөніндегі ұсыныстарды жасауға мүмкіндік береді.

Анықтау мен болжау жүйесін ОҚО тоқыма кәсіпорнында («AZALA Textile» ЖШС) сынақтан өткізу оның ұтымдылығын көрсетті. Нәтижесінде қарастырылған кәсіпорында басқарушылық шығындар төмендеді, басқарушылық шешімдердің сапасы арттырылды, бизнес-процестердегі тоқтаулар саны азайды, басқарушылық циклдың ұзақтығы қысқарды, басқару аппаратына ақпараттық қызмет көрсету жақсартылды.

Қазақстан экономикасының қазіргі жағдайында стратегиялық міндеттердің бірі – синергетикалық теория негізінде өнеркәсіпті дамытуға алғышарттар жасау болып табылады.

Сондықтан да ресурсты үнемдеу мен экологиялыққа бағытталған амалдарды жүзеге асыруда тоқыма кәсіпорындарының синергетикалық дамуын басқару процесіне талдау жасайтын әдістемелік аппаратты әзірлеу өзекті мәселе болып саналады.

Соған байланысты, біз бес кезеңнен тұратын келесі әдістемені пайдалануды ұсынамыз.

1-кезең. Ресурсты үнемдеу мен экологияға бағытталған амалдарды жасайтын кәсіпорындарда синергизм әсеріне ықпал ету деңгейіне байланысты әсер ету факторларын рангілеу.

Бұл кезеңде әдістемелік құрал ретінде бағалаудың дәстүрлі рейтингілік жүйесі ұсынылуы керек. Әсердің маңыздылық деңгейін талдау үшін кем дегенде 5 адамнан құралатын сараптамалық топты құру ұсынылады. Талдау басқарушылық әсерлерді бір-бірімен синергетикалық әсерді қалыптастыруға ықпал етуі тұрғысынан салыстыруға негізделеді. Аталған матрицалардың негізінде әрбір әсер ету жұбы бойынша шартты-орташа қатынастар есептеледі, олар келесі есептеулерде пайдаланылады [84].

Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары үшін біз төмендегідей басқарушы әсерлерді анықтадық:

v_1 – техникалық-технологиялық;

v_2 – экономикалық;

v_3 – экологиялық;

v_4 – әлеуметтік.

Әсерлерді бұлай жұптық салыстырудың нәтижелері 3.3-кестеде көрсетілген.

Кесте 3.3 – Басқарушы әсерлерді жұптық салыстырудың нәтижелері

v_m	Басқарушы әсерлерді салыстырудың шарттық-орташа қатынастары			
	v_n			
	v_1	v_2	v_3	v_4
v_1				
v_2	v_2			
v_3	v_3	v_2		
v_4	v_1	v_2	v_3	

Ескерту - [84] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Содан кейін, алынған мәліметтердің негізінде, матрица шығады, ол m және n басқарушы әсерлер арасындағы басымдықтың сандық бағасын көрсетеді. Осы ретте, келесі шартты қабылдау керек, егер $v_m=v_n$ болса, онда $K_{mn}=1,0$; егер $v_m>v_n$, онда $K_{mn}=1,5$; егер $v_m<v_n$, онда $K_{mn}=0,5$) (кесте 3.4).

Кесте 3.4 – Басқарушы әсерлерді сандық бағалаудың матрицасы

v_m	Басқарушы әсерлерді салыстырудың шартты-орташа қатынасы			
	v_n			
	v_1	v_2	v_3	v_4
v_1	1,0	0,5	0,5	0,5
v_2	1,5	1,0	1,5	1,5
v_3	1,5	0,5	1,0	1,5
v_4	1,5	0,5	0,5	1,0

Ескерту - [84] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары үшін m және n басқарушы әсерлерінің басымдық етуінің K_{mn} қорытынды бағасының соңғы нәтижесі, сонымен қатар әрбір әсер түрінің қатысты салмағының анықтамасы 3.5-кестеде көрсетілген.

Ықпал етудің ең жоғары дәрежесінде бірінші орынды экономикалық әсерлер алады, бұл заңдылық, өйткені өнеркәсіпте синергизм әсерін қалыптастырудағы негізгі импульс инвестициялар болып табылады.

Екінші орынды экологиялық факторлар алады, өйткені жоғарыда аталған инвестициялық әрекеттер қоршаған ортаны ластамауға бағытталған.

Кесте 3.5 – Әсерлер типінің қатысты салмағының есебі

	v ₁	v ₂	v ₃	v ₄	Басымдықтарды әрбір фактор бойынша сандық бағалау	Әрбір әсер түрінің қатысты салмағы	Ықпал ету дәрежесі бойынша рангілеу
v ₁	1,0	0,5	0,5	0,5	2,5	0,156	4-орын
v ₂	1,5	1,0	1,5	1,5	5,5	0,344	1-орын
v ₃	1,5	0,5	1,0	1,5	4,5	0,281	2-орын
v ₄	1,5	0,5	0,5	1,0	3,5	0,219	3-орын
					16		
Ескерту - [84] әдебиетті қолданып автормен жасалған							

Содан кейін, ықпал ету дәрежесінің азаюы қатарында әлеуметтік және техникалық-технологиялық факторлар жайғасады.

Әсер етудің анықталған типтерін олардың синергизм әерінің қалыптасуына ықпал ету деңгейінің азаюы реті бойынша рангілейміз (кесте 3.6).

Кесте 3.6 – Басқарушы әсерлердің өнеркәсіптік кәсіпорында синергизм әсерінің қалыптасуына әсер ету деңгейі

Әсердің атауы	Әрбір әсер ету түрінің сатысты салмағы	Ықпал ету дәрежесі бойынша рангілеу
техникалық-технологиялық	0,156	4-орын
экономикалық	0,344	1-орын
экологиялық	0,281	2-орын
әлеуметтік	0,219	3-орын
Ескерту - [84] әдебиетті қолданып автормен жасалған		

Алдымен, ұсынылған әдістеме бойынша басымдық етуші топтағы әсер түрлеріне қатысты салыстырулардың ықпал ету деңгейі бойынша және ықпал ету дәрежесі аз топта бойынша есептеу керек, яғни:

$$\frac{\text{Қатысты салмақтардың салыстырмалы коэффициенті}}{\text{Жоғары ықпалы бар фактордың салыстырмалы салмағы}} = \frac{\text{Төмен ықпалы бар фактордың салыстырмалы салмағы}}{\text{Төмен ықпалы бар фактордың салыстырмалы салмағы}} = 0,344/0,156 = 2,21$$

Нәтижелердің сараптамасы басымдықтарды келесідей қоюға мүмкіндік береді. Тоқыма өнеркәсібінде синергизм әсерінің қалыптасуына экономикалық әсерлер мейілінше ықпал етеді. Оларда екпінді әсердің пайда болуы инвестициялық ағымдар мен ауқым әсерінің нақты үйлесімділігімен түсіндіріледі. Сонымен бірге оларға рентабельділігі жоғары өндірісті игеруге және инновациялық өнім шығаруға бағытталған инновацияларды жатқызамыз.

Экологиялық әсерлер екінші дәрежелік орынды алады, бұл заңды да, өйткені тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары қызметінің өндіріс қалдықтарын азайтуға, қайталама ресурстарды орынды басқаруға бағытталған экологиялық

критерийлерінің өзгеруі кәсіпорынның синергетикалық дамуын басқару процесінің тиімділігін арттыруға мүмкіндік алады [85].

Сөйтіп, тоқыма өнеркәсібінде синергизм әсерінің қалыптасу процесін тиімді басқаруға экономикалық және экологиялық ықпал ету дәрежесі жоғары басқару әсерлерін іске асыру нәтижесінде орын алады. Осы ретте Қазақстанның бүгінгі экономикалық жағдайларында өнеркәсіп кәсіпорындары шамамен теңдей жағдайда. Сондықтан да біз ұсынған басқару әсерлерін рангілеу әмбебап деп топшылауға болады және әртүрлі іс-әрекеттің шаруашылығындағы өнеркәсіптік субъектілерді зерттеуде пайдалануға болады.

2-кезең. Ресурс үнемдеу мен экологияға бағытталған іс-әрекеттерді орындайтын тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының синергетикалық дамуын басқару процесі тиімділігінің критерийлерін рангілеу.

Бұл рангілеуді жоғарыда аталған сарапшылық-талдау тобынан құралған сарапшылық бағалау әдісінің негізінде іске асыруға болады. Талдау нәтижесі бойынша мынадай қорытынды жасауға болады, тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының синергетикалық дамуын басқару процесінің тиімділігін арттыру мақсатында кәсіпорындарды алдымен экологиялық тұрғысынан, содан кейін табыстылық тұрғысынан қызмет ету мен дамуының тиімділігін арттыруға бағытталған шаралар жиынтығын іске асыру керек.

3-кезең. Экологияға бағытталған әрекеттерді инвестициялау процесінде тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының синергетикалық дамуын басқару процесінің тиімділігін арттыратын шараларын анықтау.

Синергетикалық дамуды басқару процесінің негізгі міндеті тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары жұмысының тиімділігі мен табыстылығын қамтамасыз етуге негізделген. Бұған қол жеткізу үшін ұзақ уақыттар бойы инвестициялық шығындарға жоғары қайтарым беруге мүмкіндік ашатын тиімділігі жоғары, тегеурінді инновациялық жобаларды инвестициялау керек.

Сондықтан, тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының синергетикалық дамуының тиімділігін арттырудың маңызды бағыты кәсіпорындар жұмысының табысын арттыру және тиімді қызмет етуін қамтамасыз ету, сонымен қатар экологияға ықпалын азайту үшін тұрақты алғышарттарды қалыптастыру болып табылады. Бұл былай түсіндіріледі, кез-келген кәсіпорынның табысты басқаруға жағдайы келгенде ғана экономикалық тұрақтылықты, төлем қабілеттілікті және бәсекеге қабілеттілікті сақтай отырып, тиімді қызмет ету мүмкіндігіне ие болады.

Жоғарыда аталғандарды назарға ала отырып, мынадай тұжырым жасауға болады, ресурсты үнемдеу мен экологияландыруға көзделуі тиіс инновациялық жобаларды инвестициялау арқылы ғана синергизмнің нәтижесінде тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары қызметінің тиімділігін мейілінше арттыруға болады.

4-кезең. Экологияландыру процесінің соңғы нәтижелерінің тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қызмет ету тиімділігіне тигізер ықпалын талдау.

Біздіңше, бұл кезең сарапшылық бағалауға негізделуі керек. Соған байланысты, сараптаманы, сарапшылық бағалауды және инновацияларды

ендіру нәтижесінде пайда болуы ықтимал экологиялық кері салдарды болжауды жүзеге асыруға болады.

Инновацияларды мұндай экологиялық бағалауды инновацияның ендірудің және қоршаған ортаға да адамға да қауіп төндіруі мүмкін салдарын сипаттай алатын техникалық, экологиялық және өзге де критерийлерді салыстыру арқылы іске асыру керек.

5- кезең. Синергизм әсерінің пайда болуын ескере отырып, тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары тиімділігіне сандық баға беру.

Ресурс үнемдеуді мақсат ететін және синергизм әсерінің ықпалын ескеруге мүмкіндік беретін инновациялық іс-әрекетті инвестициялаудың тиімділігін бағалаудың әзірленген әдістемесі тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының кез-келген түрі үшін әмбебап болып табылады.

3.2 Тоқыма өндірісінің тауарлық портфелінің теңестірілген құрылымын іздестіру аясындағы басқарушылық шешімдерді қабылдау әдістерін әзірлеу

Отандық тоқыма кәсіпорындары қызмет етуінің ерекшелігі олар тәуекелді экономикалық факторларының ықпалында тұрғандығы болып табылады. Тәуекелдің жалпы экономикалық факторлары кез-келген экономикалық ортаға тән, ал ерекше факторлары дәл қазақстандық экономикасы мен кәсіпорындарының нақты түрлеріне тән.

Экономикалық жүйеге барлық уақытта адам қатысатын болғандықтан, соның ішінде, тәуекелдер факторын қалыптастыру кезінде де адам қатысады, сондықтан да тәуекелді бағалау қаншалықты объективті жүзеге асырылып жатыр деген сұрақ туады. Яғни, тәуекел түсінігінің объективті жағынан бөлек субъективті түсінігі де бар. Сонымен қатар, жекелеген жағдайларда оның субъективті бөлігі әлдеқайда маңызды [86].

Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының Дүниежүзілік сауда ұйымына (ДСҰ) енуіне байланысты басқару тәуекелдеріне мыналарды жатқызуға болады:

1. Қазақстан экономикасының жақын арадағы дамуының әлеуметтік-экономикалық бағдарламасына сәйкес, тоқыма өнеркәсібінің басым даму салаларының қатарынан орын алмауымен байланысты, республикалық деңгейдегі мемлекеттік бағдарламаның жоқтығы әсерінен, осы саланың ғаламдық дағдарыс тәуекелі барлық отандық өндірушілер үшін қатерлі деп атауға болады.

2. Қазіргі таңда тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары үшін, ҚР-ң ДСҰ-на енуіне сай макроэкономикалық факторларға байланысты, тұтастай сала жағдайының төмендеп кету тәуекелі ерекше өзекті мәселе болып отыр. Өндірушілердің басқа елдердің нарығына енуі кезіндегі өнімдердің антидемпингтік баж салығын алып тастау мүмкіндігіне қарамастан, оларды сату нарығына қол жетімділігін қамтамасыз ету, шетелдік инвестицияларды тарту тоқыма өнеркәсібі дамуының қазіргі деңгейінде ҚР экономикасының осы секторының дамуына кері әсерін тигізуі мүмкін.

3. Технологиялық тәуекелдер пайдаланылып отырған технологиялардың және өндірістік процесті ұйымдастыру кезіндегі «тар орындардың» жоғары сапаға сай келмеуіне байланысты, тапсырыс беруші мен соңғы тұтынушылардың күтулеріне сәйкес келмейтін өнімдерді шығару мүмкіндігінен көрінеді.

4. Ескірген технологияларды, типтік өлшемділіктің ескі параметрлерін пайдаланудың әсерінен тапсырысты орындау мерзімінен ауытқиды немесе параметрлердің заманауи нарық талаптарына жауап бермеуіне сәйкес тапсырысты орындай алмау тәуекелдері тоқыма өнеркәсібі нарығындағы өндірістік операторлардың да өзекті мәселесіне айналып отыр. Осы ретте шетелдік тапсырыс берушілермен біршама ауқымды өзара әрекеттесу мүмкіндігін алғанда, ДСҰ-на ену кезінде кәсіпорындарға көрсетілетін қызметтердің едәуір қатаң батыстық сапа стандарттарына сәйкес келуі мәселесімен бетпе-бет келуі ғажап емес.

5. Тоқыма кәсіпорындары өнімінің сапасы мен бағасы жағынан шетел кәсіпорындарының өнімдерімен бәсекеге түсе алмайды, өйткені шекті шығындары жоғары және технологиялық артта қалу әлі де болса орын алып отыр [87].

Сондықтан да, нақты тоқыма кәсіпорындары деңгейінде олар ДСҰ шарттарымен қауіпсіз жұмыс жасай алатын белгілі-бір қаржылық индикаторлардың мәндерін білдіретін тәуекелдер шегін анықтау, оны алдын алудың бағыттарын іздестіру қажеттілігі туындайды. Оның бірі тоқыма өндірісі тауарлық портфелінің құрамы мен құрылымына қатысты басқарушылық шешімдерді әзірлеу болып табылады. Тоқыма өндірісі тауарлық портфелінің құрамы мен құрылымына қатысты басқарушылық шешімдердің нұсқаларын әзірлеу мен таңдау тоқыма өндірісінің тауарлық портфелінің тепе-теңдігін іздестірудің маңызды кезеңі болып табылады. Аталмыш процестің барлық алдыңғы кезеңдері қызметтік болып табылады. Айта кету керек, мәселелер мен жеке міндеттердің құрамы бойынша бұл кезең күрделі болып табылады және ол төмендегідей құрамдас бөліктерден құралады:

1. Тұтастай портфельдің дамуына қатысты альтернативтік шешімдерді әзірлеу және талдау;

2. Портфельдің құрамдас бөліктерінің дамуына қатысты альтернативтік шешімдерді әзірлеу және талдау;

3. Портфельдің құрамы мен құрылымына қатысты шешімдерді таңдау.

Басқарушылық шешімдерді әзірлеу және қабылдау кезеңдері мәселесінің мұндай құрамы, бұл жағдайда тоқыма кәсіпорындары ассортименті құрылымының күрделілігіне байланысты болып отыр. Соған байланысты, тауарлық портфельдің тепе-теңдігін іздестіру туралы әзірленетін басқарушылық шешімнің белгілі-бір мағынасы болуы керек. Ассортименттің оңтайлы құрылымын іздестіру процесінде басқарушылық шешімдерді келесі рет бойынша әзірлеу керек:

- стратегиялық деңгейде оңтайлы шешімдерді әзірлеу (ассортимент құрамын таңдау);

- оңтайлы шешімдерді тактикалық деңгейде әзірлеу (тауарларды әзірлеу және оның ішіндегі әр түрлі сан алуан туралы шешімдерді; оларды нарыққа шығару);

- жедел басқарудың оңтайлы шешімдерін әзірлеу (өндірістік бағдарламаны басқару).

Осылайша, жоғарыда айтылғандарды біз пайдаланатын терминологияға аударма келе, тауарлық портфельдің құрамы мен құрылымы саласындағы басқарушылық шешімдерді әзірлеуді келесі тәртіппен іске асыру ұсынылады:

1. Портфель деңгейінен оның құрамдас бөліктерінің деңгейіне дейін.

2. Тауарлардың белгілі-бір топтары, түрлері және сан алуан түрлерінің болуымен анықталатын портфель құрамының мәселелерінен, оның өндірістік бағдарламамен анықталатын портфель құрылымының мәселелеріне дейін.

Тауарлық портфельдің тепе-теңдігін іздестіру саласындағы басқарушылық шешімдерді әзірлеу аясында жеке міндеттердің өзара байланысы мен құрамын 3.3- суретте көрсетілген матрица түрінде көрсетуге болады. Олардың ұсынылатын шешімдерінің тәртібі бағдарлармен белгіленген.

		Оңтайландыру саласы	
		Құрамы	Құрылымы
Басқарылатын объектінің деңгейі	Жекелеген құрамдас бөлігі	3. Іштерінде шығарылатын өнімдердің сан алуандылығы бойынша тауарлардың түрлерін жаңарту жөніндегі жоспарлардың нұсқасын әзірлеу	6. Өндірістік сервистің екі түрі бойынша тауар түрінің ішінде шығарудың көлемін бөлу (тапсырыспен және «Тура орнында»)
	Тұтас портфель	2. Тауарлар түрі мен оларды түзушілер бойынша портфель құрамының нұсқаларын әзірлеу	5. Кәсіпорынның өндірістік бағдарламаларын оңтайландыру нұсқаларын динамикалық бағдарламалау аппаратының негізінде есептеу
	Тұтас кәсіпорын	1. Кәсіпорынның ассортименттік саясатын әзірлеу	4. Білікті кадрларды өндіріс секторы бойынша іріктеу және бөлу

Сурет 3.3 - Тоқыма кәсіпорындарының тауарлық портфельге қатысты шешімдерді әзірлеу кезеңінің құрылымы

Ескерту - [88] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Аталған әртүрлі деңгейдегі жеке міндеттерді ретімен шешу кезінде қол жеткізілуі тиіс басты міндет тауарлық портфельдің құрамы мен құрылымының дамуына қатысты бірнеше альтернативті шешімдерді әзірлеу болып табылады.

Жоғарыда көрсетілген тауарлық портфельге қатысты шешімдерді әзірлеу кезеңінің құрылымын қолдану ұсынылады. Қазіргі уақытта оңтайландыру үлгілерінің математикалық аппаратын пайдалану экономикалық ғылымда

кеңінен таралған. Бұл ең бірінші кезекте, соңғы жылдары электронды есептеуіш техникалар қуаттылығының қарқынды дамуымен және соған байланысты математика мен оған қатысы бар басқару теориясы, математикалық экономика және экономикалық кибернетика, дискретті математика сияқты аралас ғылымдар саласына қызығушылықтың артуына негізделіп отыр. Портфель құрамын анықтау кезеңін іске асыру оны құрайтын әрбір тауар түрінің ұғымдық жағдайы мен болашағы туралы ақпарат алуға мүмкіндік береді. Осы ретте келесі көрсеткіштер есептелуі мүмкін: ағымдық кезеңдегі сатылым көлемінің болжамы, сонымен қатар олардың болашақтағы динамикасын бағалау (Тауардың өмірлік циклының (ТӨЦ) эталондық сызығы негізінде немесе орналасу қисығы негізінде), ТӨЦ күтілетін ұзақтығы, сатылым көлемінің арту кезеңінің ұзақтығы және құлдырау кезеңінің күтілетін бастауы. Қорытындысында, талдау нәтижесі бойынша әрбір тауардың күтілетін динамикасы тұрғысынан белгілі-бір топқа жатқызылуы мүмкін: болашағы бар тауарлар қатарына, бұл топқа екі жылдан бастап одан да көп жылдар кезеңінде нарықтағы сатылымы мен үлесінің көлемі артатындығы күтілетін тауарлардың барлығын жатқызу керек (бұл топқа барлық жаңа тауар түрлерін жатқызу керек); тұрақтандыру фазасындағы тауарлар сатылымның максималды көлемі бір жылда және келесі жылдарда күтілетін тауарларды жатқызуға болады; сонымен қатар құлдырау сатысындағы атауларға екі және одан да көп жылдарда оң динамикасы жоқ тауарларды жатқызуға болады. Тауардың өмірлік циклының фазаларын былайша жіктеу тоқыма өнімдерінің сан алуан түрлерінің жылдар бойынша сатылым динамикасына талдау жасау негізінде келтірілді. Басқа сала тауарларының көрінісі біршама өзгеше болуы мүмкін, дей тұрғанмен айырмашылықтар жекелеген детальдарға қатысты болуы мүмкін.

Портфель құрамының сан алуан нұсқаларын тепе-теңдік тұрғысынан бағалау үшін есептеулерді келесі тәртіппен орындау керек.

1. Портфельге кіретін және кіргізуге жоспарланған барлық тауарлардың өтуінің есептік динамикасын анықтау.

Әлі шығарыла бастамаған, алайда ерекшеліктері бар тауарларды тұтыну көлемінің болжамын есептеу. Оны іске асыру үшін портфельді анықтау барысында анықталған қарастырылатын тауарлық топтардың өмірлік циклдарының эталонды қисығының параметрлері негізінде тауарды өмірлік циклының бастапқы кезеңіндегі жаңа түрлерінің максималды күтілетін сатылым көлемін есептеуге болады. Содан кейін, жаңа тауарлардан күтілетін бәсекеге қабілеттілігі туралы ақпаратты, сонымен қатар, жаңа тауарларды нарыққа шығарудың алдыңғы тәжірибелерін ескере отырып, оны жүзеге асырудың бірінші жылындағы тауардың едәуір ықтимал көлемін анықтауға және орналасу үлгісінің негізінде өткізу көлемінің күтілетін динамикасын түзетуге мүмкіндік туындайды.

2. Сонда «өсу болашағы зор» тобындағы барлық тауарлар мен шығарылуы енді ғана жоспарланған және тұрақтану сатысындағы тауарлар үшін сату көлемінің артуын біршама алдағы жылдарға жоспарлауға болады.

3. Кәсіпорын жұмысының маңызды көрсеткіші өндірістік қуаттың жүктелу көрсеткіші болып табылады, оны өндірістік құрал-жабдықтардың машина сағаттарымен көрсетеді. Сондықтан да тауар ассортиментті жаңартудың қуаттылықтарды пайдалануға ықпалын бағалаудың да маңызы зор. Портфельдің теңестірілген құрылымында өндірістік бағдарламаға жаңа тауарларды ендірудің есебінен өндірістік қуаттылықтар жүктемесінің артуы бірқатар тауарлардың құлдырау фазасына өту, себебіне байланысты құрал-жабдықтардың жұмыс уақытының қорын пайдаланудың төмендеу орнын жабу керек, сонымен қатар, қажет болған жағдайда өсімге қол жеткізуді қамтамасыз етуі тиіс. Көпсалалы өндірістерде, тоқымадағы сияқты әрбір фазаға өту үшін жеке есептеулер жүргізу керек. Сонымен қатар, өндірістің басқа факторларын пайдаланудың көрсеткіштері бойынша да тепе-теңдікті тексеруді ұсынуға болады.

4. Тепе-теңдік қатынас тиісті деңгейде сақталмайтын болса, портфельдің жаңаруы тауарлық портфельдің теңестірілген динамикасын қамтамасыз ете алмайтындығын ескеру керек. Мұндай жағдайда не болмаса портфель құрамын жаңарту жөніндегі жоспарды арттыру керек, не болмаса өткізу көлемін арттыру мақсатында тауар мен кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін арттыру жөніндегі іс-шараларды әзірлеу керек.

Кәсіпорынның нақты тауарлар аясында шығарылатын тауарларының сан алуандылығы бойынша тауарлық портфельді дамытудың баламаларын әзірлеудің тәртібі мен процедурасы, қарастырылып отырған кәсіпорынға байланысты ауқымды өзгеруі мүмкін. Бұл ең алдымен, тоқыма өнімдерінің әртүрлі мақсаттарға арналу мүмкіндігімен байланысты және кәсіпорыннан кәсіпорынға тауар ассортиментінің құрылымында өте үлкен өзгерістерге апаруы мүмкін. Тауарлардың жаңа түрлерін әзірлеу жоспарын оңтайландыру үлгісін алға қойған кезде, біздің ойымызша, маңызды екі факторды ескеру керек: өндірістік қуаттылықтардың жүктелу динамикасын және тауарлық портфельдің қарастырылып отырған нұсқасын құрайтын тауар түрлерінің өсу болашағының болуы шарт.

Тауарлық портфельді жаңарту жөніндегі балама шешімдерді әзірлеудің келесі тәртібін пайдалану керек. Алдымен алдыңғы бөлімде ұсынылған тепе-теңдікті тексерудің әдісін пайдалану арқылы қосылатын тауар түрлерінің құрамы бойынша жаңартудың бірнеше нұсқалары әзірленуі тиіс. Содан кейін, осы құрамның әрбір нұсқасы үшін тауар түрі бойынша жаңарту жоспарының нұсқасын әзірлеу керек, және есептердің барлық жинағын орындағаннан соң көпнұсқалық негізде шешімдерді таңдау керек. Бұл жағдайда тауарлық портфельдің дизайнын жаңарту жөніндегі жоспарды оңтайландырудың негізгі міндеті келесі жолмен тұжырымдалатын болады: кәсіпорынның әрбір артикул бойынша әзірленетін дизайнның құрамын жаңартуға арналған жаңа суреттердің тиімді оңтайлы санын алдағы үш жылға төмендегідей шартпен анықтау керек:

а) қолда бар тауар түрлерімен нарықтың біршама ауқымды сегменттерін қамту есебінен жоспарланатын жылдарға өнімді өткізу көлемінің максималды өсуін қамтамасыз ету;

б) кәсіпорынды тауар қажеттілігінің нақты мәндерінің болжамдық мәндерден ауытқуына байланысты айтарлықтай тәуекеліне ұшыратпау;

в) тауарлардың жаңа түрлері үшін жақсы «бастапқы шарттарды» қамтамасыз ету [89].

Ескеретін жағдай, басқа кәсіпорындарда әрекет ететін нақты шарттарды басшылыққа ала отырып, тауарлық портфельдің құрамын басқару үлгісінің нысаны тауарлардың сан алуан түрлері бойынша өзгеруі мүмкін. Сонымен қоса, негізгі қаралған міндетті қою мен шешудің процедуралары мен қағидаларын пайдалануды ұсынуға болады.

Қосылатын тауарлар түрі бойынша әзірленген тауарлық портфель құрамының нұсқасын, ол үшін әзірленген тауар түрлері бойынша жаңарту нұсқаларымен бірге одан әрі тауарлық портфель құрылымы тұрғысынан оңтайландыру қажет. Тауарлық портфельдің құрылымы әртүрлі тауар түрлері мен олардың құрамдас бөліктерінің өндіріс көлемінің пропорциясын білдіреді. Айналып келгенде, ол кәсіпорынның өндірістік бағдарламасыда көрсетіледі, онда шығарылатын тауарлардың өндіріс көлемін мен тізімін білдіреді. Өндірістік бағдарламаны қалыптастырудың негізгі факторлары мыналар болып табылады:

1) кәсіпорынның өндірістік ресурстары (ең алдымен—өндірістік қуаттылық, құрал-жабдықтар паркі);

2) өнім сұранысының конъюнктурасы (оның болжамы);

3) ұйымдастыру мақсаттары [90].

Осы ретте алғашқы екі факторлар тобы аясында өнім шығарудың құрылымы туралы шешімдерді қабылдаудың шектеулердің жүйесін білдіреді, ал үшінші факторлар тобы – бұл таңдалған шешімнің оңтайлылығын тексерудің мақсаттық критеріі болады. Сонымен, оңтайлы өндірістік бағдарламаны іздестіруде (тауарлық портфельдің құрылымы) математикалық бағдарламалаудың есептерін алға қою мен оны шешуге сай болуы мүмкін және осы ретте біз оңтайландырудың негізгі әдісі ретінде динамикалық бағдарламалаудың әдістерін байқаймыз.

Тоқыма кәсіпорынның тауарлық портфелінің теңестірілген құрылымын қалыптастырудың алдыңғы кезеңдерін іске асырудың қорытындысы бойынша, портфельдің құрамына енетін әрбір тауар түрлері үшін оңтайландыру үлгісінде тұрақты ретінде пайдаланылатын келесі көрсеткіштер белгілі (сонымен қатар бұл жерде тауарлық портфельдің теңестірілген құрылымын әзірлеу процесі басталғанға дейінгі алынатын мәліметтер пайдаланылады):

- ТӨЦ үлгісінің параметрлері;

- ТӨЦ эталонды қисығының бірқатар динамикасы есептелді;

- Тауарды өткізудің нақты көлемінің динамикалар қатары және орналасу қисығы;

- Әрбір тауардың ҚҚС-сыз іске асыру бағасының мәні (жаңа тауарлар үшін—баға идеясы), тауар бірлігіне кететін шартты-айнымалы шығындардың жоспарланған шамасының мәні; өндірістің/кәсіпорынның шартты-тұрақты шығындары шамасының мәні.

Бастапқы ақпараттың бұл массиві оңтайландыру үлгісін алға қою аясында бірқатар мәселелерді шешу үшін, атап айтар болсақ, оңтайландыратын процестің алғашқы жылында өндіріс портфеліне енетін тауарлар түрлерін тұтынудың мүмкін болатын көлемінің деңгейін болжау үшін қажетті. Оңтайландырылатын процестің әрбір қадамы үшін өнімді тұтыну әлеуетінің жылдық көлемінің болжамдары, бұл жағдайда үлгі ахуалының айнымалылары болып табылады. Үлгіге енетін кезеңнің ұзақтығын таңдау көптеген факторларға байланысты болады. Бір жағынан, оның мүмкін болатын ұзақтығы шектелуі диффузия мен орналасу үлгілерін пайдаланудың болжау дәлдігінің шегі болып табылады. Диффузия мен орналасу негізінде, үлгінің тұжырымдамасы құрылады. Шындығында да, болжамдық интервал ұзақтығы мен нақты көрсеткіштердің есептік көрсеткіштен ауытқуының кездейсоқ факторлары ықпалының жинақталуының арасында тікелей тәуелділік бар. Екінші жағынан алғанда, негізгі басқарушылық шешімдерді қабылдау үшін айтарлықтай ұзақ кезеңінің динамикасын ескерудің мүмкіндігі болуы керек. Шығарылатын жаңа өнімдердің дизайнын жаңарту жөніндегі жоспарды оңтайландырудың үлгісін 3 жылға қарастыру ұсынылады. Басқарудың осынша мөлшердегі кезеңдерін белгілеудің қосымша артықшылығы әртүрлі деңгейдегі портфельдің құрамы мен құрылымының өлшемділігін қамтамасыз ету болып табылады. «AZALA Textile» ЖШС динамикалық бағдарламалау әдісінің негізінде тауарлық портфель құрылымын оңтайландырудың ұсынылған үлгісін одан әрі пайдалану бағыттарына қатысты ұсыныстар береміз. Осы жерде, көпнұсқалық есептерді жүргізудің маңыздылығын атап өту керек. Олар портфель құрылымы дамуының бағыттары туралы басқарушылық шешімдерді қабылдаудың баламаларын жетілдіріп ғана қоймай, сонымен қатар, динамикадағы өндіріс пен коммерциялық іс-әрекет факторларының өзара байланысын зерттеуге мүмкіндік береді. Ұсынылған үлгіні әртүрлі шарттарға бейімдеудің мүмкіндігі қаралады – ол үшін үлгіні шектеу мен оның мақсаттық қызметтеріне, сондай-ақ оның тұтастай нысанына өзгерістер ендірілуі мүмкін.

Тауарлық портфельдің құрылымын оңтайландырудың соңғы қадамы тәуекел минимумы критеріін пайдалана отырып, өндірістік сервистің «Тапсырыспен» және «Тура орнында» атты екі жүйесі бойынша кәсіпорынның өнімін шығару көлемін оңтайлы бөлудің міндеттерін алға қою және шешу болып табылады. Айта кетейік, қойылған міндеттің ұсынылып отырған түрі ең алдымен отандық тоқыма кәсіпорындарында тауарлық портфельді құрылымдаудың бірөлшемдік жүйесіде қолданылады, ал өнім түрлері өндірістік сервис пен арналуы факторларға қарамастан, тек техникотехнологиялық параметрлерді пайдалануынан бөлініп шығады [91]. Тәуекелді азайтудағы ұсынынылып отырған міндеттің негізгі мақсаты – тауарлық портфельдің құрылымына байланысты мүмкін болатын шығындарды азайтудан бөлек, өзге де мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етуі керек – кәсіпорынға тауар ассортиментінің көпөлшемдік құрылымын ендірудің шарттарын құру.

Ол үшін мүмкін болатын шығындардың жіктемесін біршама нақтырақ келтіреміз.

1. Өндірілген өнімге сұраныстың жоқ болуының нәтижесінде жоспарлау кезеңінде қаржылардың қайтарымсыз шығындар болуы мүмкін.

2. Жоспарлы кезеңде клиенттің өтініші бойынша тауардың қажетті мөлшерінің жоқ болуына байланысты қалыптасатын жанама шығындар. Аталған шығындар негізінен тауардың қоймадағы ағымдық болуына сезімтал шағын клиенттерге қызмет көрсету кезінде пайда болады, ал ірі клиенттер әдетте, тапсырысын өндіріс аяқталғанша күте алады.

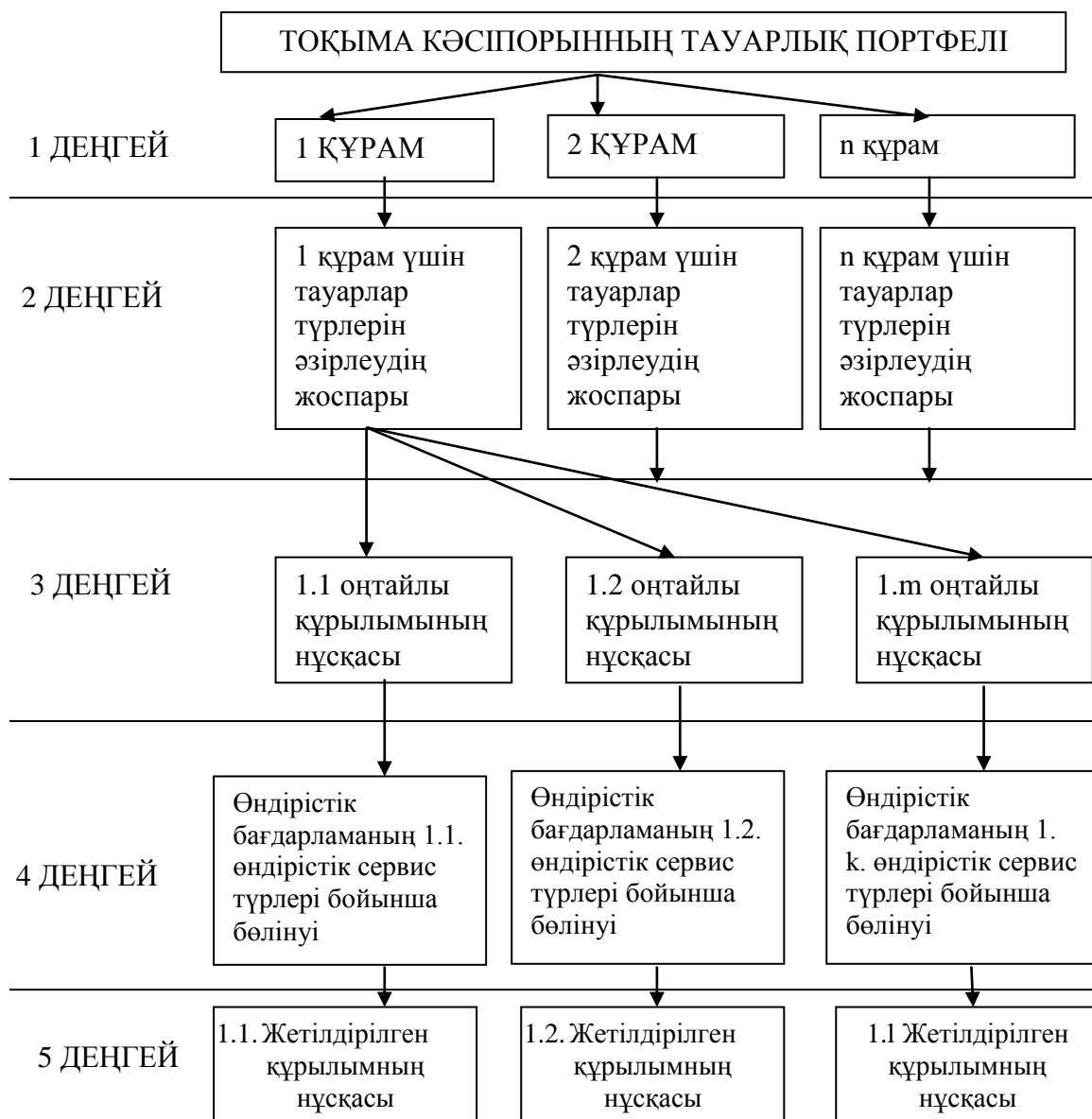
3. Жоспарлы кезеңде клиенттердің сұранысын қанағаттандырмаудан қалыптастатын шығынның қисынды жалғасы, болашақ кезеңдерде фирма тауары сұранысының орнын, бәсекелес марка тауарының сұранысы басу факторының пайда болуы болып табылады.

Тауарлық портфельдің тәуекелін азайтудың міндетін алға қою жоспарлы кезеңнің әрбір жылына «Дәл мерзімінде» жүйесіне енетін тауарларды шығару көлемі мен тапсырыспен ұдайы жасалатын өндірістік бағдарламаға енетін тауар түрлерінің арасындағы теңестірілген пропорцияны табуға бағытталады. Міндет кәсіпорынның тауарлық портфеліне енетін әрбір артикул үшін ағымдық нәтиженің немесе өсудің баламалары тұрғысынан, тауарлық портфель құрылымына оңтайландыру жүргізілгеннен кейін шешіледі. Тәуекелді оңтайландыру міндеттерінің бірі портфельдің әрбір бірлігін екі өндірістік сервиске бөлу: «Тура орнында» жүйесі бойынша шығарылатын тауар түрі және тапсырыспен ұдайы өндірістік бағдарлама бойынша шығарылатын тауар түрі болып табылады. Қарастырылатын жоспарлы кезеңнің тауарлық портфелінің теңестірілген құрылымын таңдауды көпнұсқалық тәсіл негізінде жүзеге асыру керек. Яғни, тауарлық портфельдің соңғы құрамы мен құрылымын оңтайландыру және имитациялық есептер жүйесі ретімен жүзеге асыру арқылы әзірленетін дамудың ұтымды балама нұсқаларының арасынан таңдау керек. Сонымен, ұсынылған үлгілер бойынша аталған есептерді іске асырудың нәтижесінде шешімнің әрбір алынатын нұсқасының көпөлшемдік құрылымы болуы керек. Шешімнің әртүрлі деңгейлері әртүрлі ауқымдағы басқарылатын жүйе құрылымдарына басқарушылық әсер етуді көрсетуі керек.

Осы ретте балама шешімдерді ретімен әзірлеу кезінде бірінші деңгейден бастап, соңғы деңгейге дейін басқарушылықтың әсер ету нұсқаларының саны артып отырады (3.4 сурет), бұл әрбір кезеңде көпнұсқалық шешімдерді жүзеге асыру мүмкіндігімен байланысты.

Тоқыма кәсіпорынның теңестірілген тауарлық портфелін қалыптастыру жөніндегі басқарушылық шешімдер баламаларының құрылымына сипаттама берсек:

1. Бірінші деңгейде портфель құрамының тауарлар бойынша құрылымының әзірленген нұсқалары тұрады, осы ретте мақсаттық нәтижеге қол жеткізу кезеңі тұрғысынан алып қараған кезде, бір нұсқалар өсу портфеліне сәйкес келетін болса, екінші нұсқалар – ағымдық нәтиженің максимумына сәйкес келетін болады; ұйым мақсаттары тұрғысынан алған кезде: бір нұсқалар – табыс портфеліне, екінші нұсқалар нарық үлесінің максимумына, үшіншілері өсу максимумына сәйкес келеді және солай жалғаса береді.



Сурет 3.4 - Тоқыма кәсіпорыны тауарлық портфелінің балама нұсқалар құрылымы

Ескерту - [88, 92-93] әдебиеттерді колданып автормен жасалған

2. Екінші деңгейде құрамның әрбір нұсқасы үшін тауар түрлері бойынша тауарлардың сан алуандылығы бойынша даму нұсқасы болады.

3. Үшінші деңгейде портфель құрамының әрбір нұсқасы үшін динамикалық бағдарлаудың әртүрлі нұсқаларының көмегімен есептелген құрылымды оңтайландырудың бірнеше балама нұсқалары ұсынылады.

4. Төртінші деңгейде құрылымның әрбір нұсқасы үшін тәуекелді азайту тұрғысынан өндірістік бағдарламаның әртүрлі нұсқалары бойынша өнім шығарудың көлемін теңестіріп бөлу міндеті шешілуі керек.

Тауарлық портфельдің осылайша алынған нұсқасын шешім қабылдайтын тұлға (тұлғалар тобы) сапалық бағалайды. Ондағы мақсат мамандар тәжірибесі мен олардың нарықтағы және кәсіпорын ішіндегі ахуалды бағалауларын ескеру.

Портфельдің әрбір нұсқасын бағалаудың критеріі өндірістік-өткізу іс-әрекетінің маңызды көрсеткіштер динамикасымен сәйкес келетін болады. Осылайша, таңдау жасаған кезде құрылымы мен құрамы тұрғысынан анықталатын максималды тепе-теңдікке қол жеткізу бағытындағы тауарлық портфельдің дамуын, сонымен қатар, жоғары басшылықпен анықталатын мақсаттық ұстанымдарға қол жеткізуді қамтамасыз ететін шешімге тоқталу керек. Тоқыма кәсіпорынның тауарлық портфелі тауарлық тоқыма жіп, әрленген матадан, жиынтық төсек жаймасы және махер бұйымдарынан тұрады. Біздің ойымызша, тауарлық портфель, нарықпен және оның динамикасымен анықталу керек. Тауарлық портфельдің бұл кезде келесідей құрылымы болу керек деп есептейміз:

- эксклюзивті ассортимент (тапсырыс бойынша жасалынады);
- міндетті (базалық) ассортимент (тауарлық тоқыма жіп, әрленген мата, түрлі түсті мата, дайын тоқыма заттар және төсек бұйымдары, орамалдар, балаларға арналған киімдер, ерлерге арналған киімдер);
- импульсивті (мерзімдік) ассортимент (әйелдерге арналған киімдер);
- қосымша ассортимент (ұлттық киімдер және т.б.).

Қорытындылай келе, тоқыма кәсіпорынның тауарлық портфельдің құрылымын басқаруда жоспарлау әдістерінің үздіксіздігін қамтамасыз ететін тиімді шешімдер қабылдау қажеттілігін айта кету керек. Бұл әрбір жыл аяқталған соң жоспарлаудың ұзақ мерзімді шешімдерін қайта есептеуге негізделуі керек. Осы ретте алдыңғы кезеңде пайда болған ішкі және сыртқы ортаның барлық өзгерістерін ескеру керек. Сонымен қатар, айта кеткен жөн, тоқыма кәсіпорынның тауарлық портфелінің теңестірілген құрылымын әзірлеу кәсіпорынның құрылымдық бөлімшелерінің күрделі өзара әрекеттестігіне негізделген процесс болып табылады.

3.3 Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқарудың үлгісі мен механизмін жасау

Қазақстандық тоқыма өнеркәсіптерінің өнімдер нарығының тартымдылығын шет елдерде арттырудың нәтижесінде – бүгінгі күні әлемдегі ең қарқынды дамып отырған нарықтардың бірі. Тоқыма өнеркәсібін пайдаланудың деңгейі бойынша, олар тек азық-түлік тауарлары нарығының ғана артта қалып қояды, тұрмыстық электроника, жеңіл автокөліктер және басқа да тауарлар нарығынан әлдеқайда басып озды. Қазіргі таңда тоқыма өнеркәсібіндегі экономикалық ахуал жаһанданудың және сыртқы нарықтардың әсерімен сипатталады, олардың мақсаттары мен міндеттері, оларға қол жеткізу мен шешімдер қабылдауда қысқа мерзімдік ғана емес, ұзақ мерзімдік тәсілдерді де қажет етеді. ДСҰ мүшелік ету жағдайында ішкі нарықты отандық өніммен қамтамасыз ету мен толтыруда осы саланың маңыздылығы айтарлықтай арттыра түседі. Алайда, осы ретте тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының басым бөлігіндегі ортақ мәселе моральдық тұрғыдан тозған технологиялық құрал-жабдықтарды пайдалану салдарынан, олардың өндірілген өнімдерінің бәсекеге қабілеттілігінің төмендігі болып отыр. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары

өздерінің өндірісін жаңғырту үшін олардың қаражаттары жетпейді, сонымен қатар, кәсіпорын құнының төмендігіне байланысты зайымдық қаржыларды тарту мүмкіндігі де жоқ. Айта кету қажет, бәсекелік күрес нәтижесінде тұтынушылар шетелдік тауарларды тұтынуына байланысты, қазақстандық өндірістің тауарларына деген сұранысқа қосымша ынта болмады. Жоғарыда аталған мәселелермен қатар, тоқыма өнеркәсібінде кадрлармен қамтамасыз етудің де күрделі мәселелері бар, олар ең алдымен осы саладағы жұмысшы мамандығының мәртебесі төмендігімен, жұмысшы кадрларды даярлау инфрақұрылымының жоқтығымен; шығарылатын өнімдердің шетелдік осы өнім баламаларымен салыстырғанда, бәсекеге қабілеттілігінің төмендігімен; мекемелер мен серіктестер арасындағы шаруашылық байланыстардың алшақтығымен; өндірістік қуаттылықтардың толық жүктелмеуімен, сонымен бірге олардың тозуына сәйкес, бәсекеге қабілетті өнімдерді шығаруға мүмкін болмауымен байланысты. Сондықтан да өзекті мәселелерді шешу үшін кәсіпорынның ең алдымен өндірістік және экономикалық іс-әрекетіне жұмыстарды ұйымдастыру және ендіру жөніндегі жаңа әдістер мен жолдар және құралдар қажет. Кәсіпорынды басқарудың дәстүрлі үлгілері ең алдымен еркін экономикаға бағытталған және олардың көздейтіні: тұрақты қызмет етуде; жоспарлы өнімді өндіруде; ішкі құрылымдардың қатаң құрылуы; жазылып қойылған қызметтерді орындауда; қосымша ресурстардың салыстырмалы түрде күрделі болған кезде кепілдендіру өткізіледі. Осы орайда кәсіпорын іс-әрекетінің қысқа мерзімдік нәтижелерін алуға баса назар аударылады. Кәсіпорынның басқаруға тән сипаты қалыптасқан машықтануды қолдайтын өндірістік және жабдықтау қызметтерінің басымдығы болды. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының ішкі сызықтық-функционалдық құрылымында көптеген техникалық және конструкторлық қызметтер болды, ал шешімдерді қабылдау ұжымшылдықтың қағидаларын ескерусіз авторитарлық тәсіл негізінде жүзеге асырылды. Айта кету керек, қазақстандық тоқыма өнеркәсібінде жүзеге асырылып жатқан өзгерістер шешілетін мәселелердің ауқымдылығына байланысты маңызды болып табылады. Дамыған елдерде бәсекелестік конъюнктурасы мен шарттары өзгерген кезде, ұдайы реформалар мен қайта құрулар жүргізіліп отырады. Сонымен қатар, стратегиялық талдау мен жоспарлаудың, маркетингтің, кадрларды басқарудың ретке келтірілген жүйесі бар, ал ақпараттық жүйелер нарықтық жағдайларға сәйкес эволюциялық сипатта дамып отырады, ал қазақстандық кәсіпорындардың алдында ҚР ДСҰ енуіне байланысты нарықтық жағдайдағы кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін өндірістік және басқарушылық жаңа құрылымдарды құру, басқарудың жүйелері мен әдістерін ендіру сияқты жаһандық мәселелерді шешу міндеті тұр. Тоқыма өнеркәсібінің отандық кәсіпорындарын басқарудың жүйесін талдау негізінде басқарудың ұйымдастырушылық құрылымына тән келесі кемшіліктер анықталды, олардың негізгілері мыналар:

– кәсіпорын дамуының ұзақ мерзімдік стратегиясында, соның ішінде ақпараттандыру бағдарламасының болмауы;

– басқару жүйесіндегі іс-әрекет стратегиялық шешімдерге емес, қысқа мерзімдік нәтижелерге қол жеткізуге шоғырланған;

– құрылымдық бөлімшелердің жоғары басшыларға шоғырлануы және тұйықталуы, бұл өзінің функционалдық міндеттерді барлық уақытта тиімді орындауға әкеле бермейді;

– басқарудың жобалық басқару және контроллинг жүйелері сияқты заманауи әдістерін жеткіліксіз енгізілуі.

Осыған байланысты мұндай кәсіпорындарды басқарудың жаңа нысандары мен құрылымдарын қарастырудың айқын қажеттілігі пайда болады.

Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын басқарудың нысандары, түрлері және қызметтерінің жиынтығы ретінде ғана емес, басқарудың заманауи әдістері мен механизмдерін, сонымен қатар, субъектілері мен объектілерін, мақсаттар мен міндеттерді қамтитын басқару аппараты ретінде де қарастыруға болады, осы тәсілдің негізінде тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару жүйесінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмінің жалпы үлгісін құруға болады, оның астарынан басқару объектісіне ықпал ететін экономикалық, әкімшілік, құқықтық және ұйымдастырушылық әдістерін түсіну керек. Аталмыш үлгі кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру жөніндегі басқару мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз етуге бағытталған өзара байланысқан үш құрылымның (мақсаттылықтың, кешенді әлеуеттің және ұйымдық) жиынтығын білдіреді және басқару жүйесі жүйешелерінің өзара әрекеттесуінің функционалдық сызбасы түрінде көрсетілуі мүмкін (сурет 3.5).

Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару жүйесінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмінің үлгісі тиісті құрылымдармен қалыптасады, олардың әрқайсысы белгілі-бір жүйешелерден құралады. Құрылымның іс-әрекетіне жалпы бақылау кәсіпорынды басқарудың атқарушы органына жүктеледі, ол кәсіпорынның барлық бөлімшелеріне материалдық және ақпараттық ағымдарды қамтамасыз ету бойынша басқарушылық әсерді жүзеге асырады.

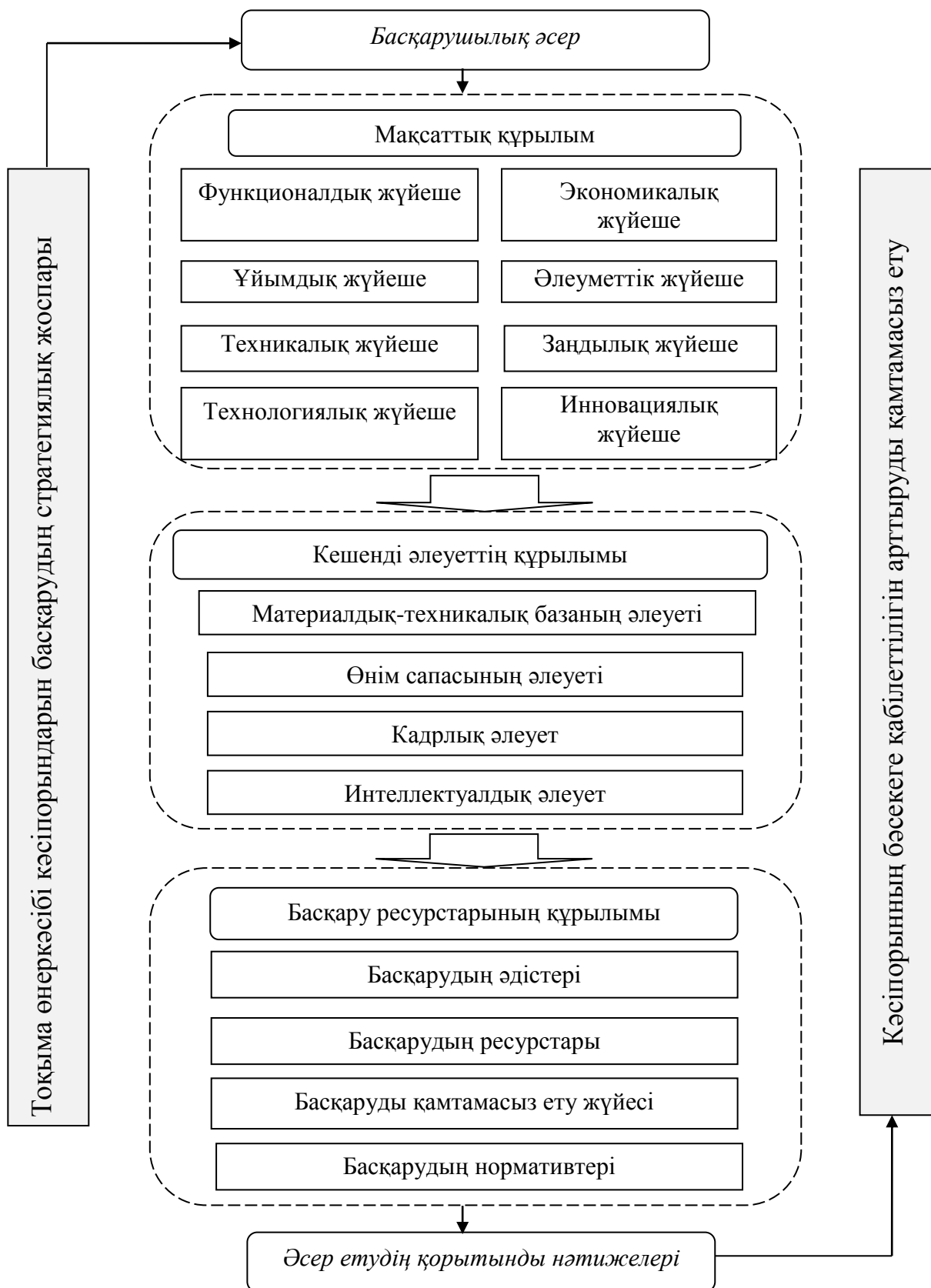
Басқару жүйесінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмінде ұсынылған кәсіпорынның мақсаттық құрылымы келесі жүйешелерден тұрады: ұйымдастырушылық, функционалдық және экономикалық және олардың әрқайсысы белгілі-бір қызметтердің жиынтығын жүзеге асырады:

– *ұйымдық жүйеше*: сыртқы экономикалық байланыстарды ұйымдастыру, құқықтық және ақпараттық қамтамасыз ету, еңбекті ұйымдастыру, бақылау, лицензиялау, стандарттау;

– *функционалдық*: жоспарлау, болжау, реттеу, есепке алу, талдау, кадрлық және технологиялық қамтамасыз ету;

– *экономикалық*: инвестициялар тарту, салық салу, ынталандыру, баға және қаржылық-несиелік саясаттық жүзеге асыру;

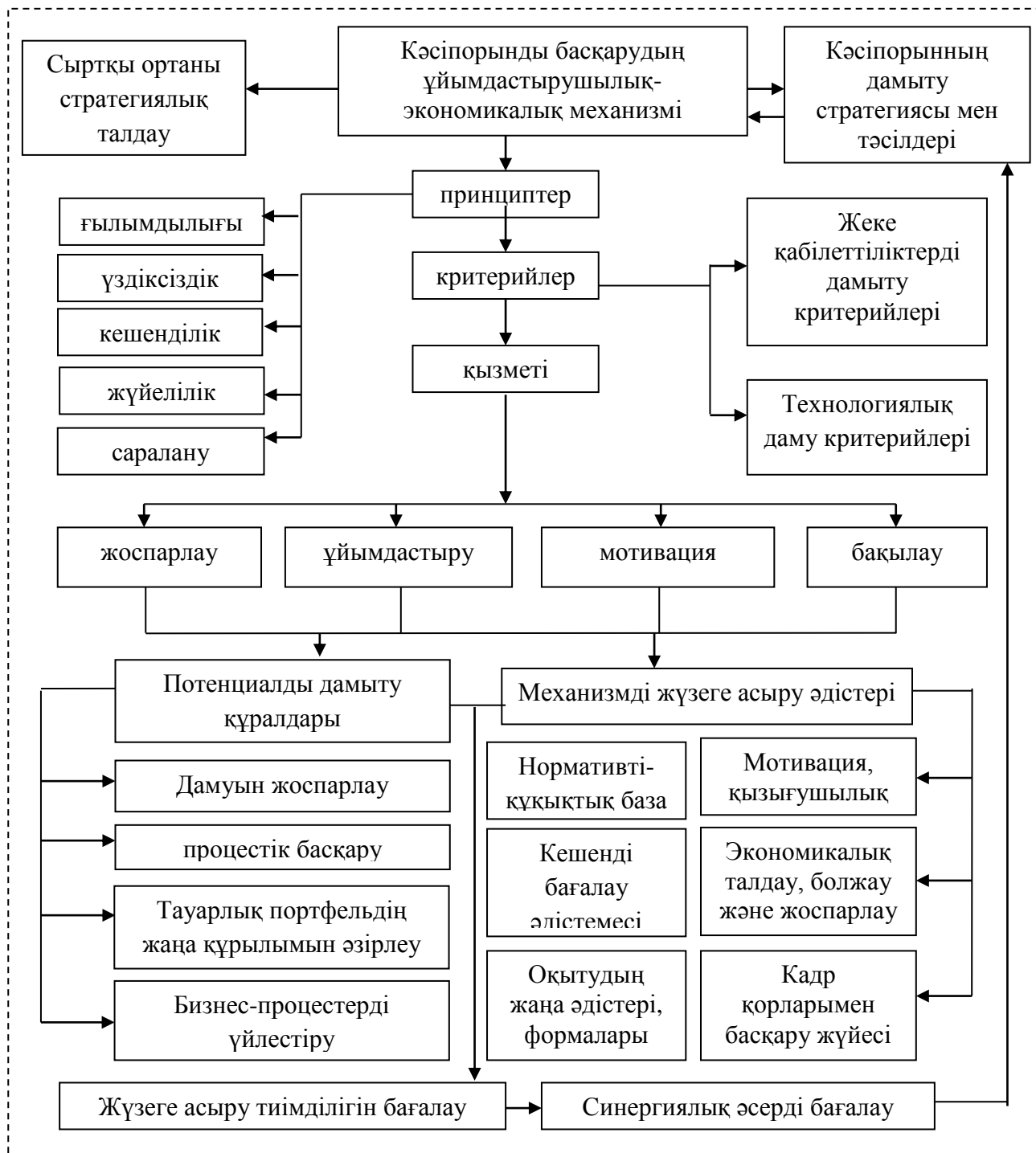
– *әлеуметтік*: еңбек ресурстарын ынталандыру және уәждеме.



Сурет 3.5 - Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарындағы басқару жүйесінің бейіндік үлгісі

Ескерту - [94] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Басқару жүйесінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмінің барлық элементтері кешенді әсер етуге ие, бұл мақсаттарға табысты қол жеткізумен немесе басқарудың кез-келген деңгейінде өндірістік міндеттерді шешумен расталады (сурет 3.6).



Сурет 3.6 -Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқарудың ұйымдастырушылық-экономикалық механизмі

Ескерту - [83, 88, 93] әдебиеттерді қолдана отырып автормен жасалған

Берілген механизмнің ерекшелігі, басқаруды жүзеге асыру кезінде потенциалды дамыту құралдары ретінде басқару процестік тәсілді қолдану, тауарлық портфельдің жаңа құрылымын әзірлеу, бизнес-процестерді үйлестіру болып табылады. Сонымен қатар жүзеге асыру тиімділігін бағалау кезінде синергиялық әсердің ықпалын зерттеп, кәсіпорынның дамыту стратегиясын қайта қарау ұсынылып отыр. Аталған механизмді барлық тоқыма кәсіпорында ендіруге ұсынуға болады.

Кәсіпорынның кешенді әлеуетінің құрылымы төрт жүйешені біріктіреді, олар кәсіпорындағы өнім сапасын, материалдық –техникалық базаны қалыптастыру жөніндегі әлеуеттер мен кадрлық және инновациялық әлеуетті сипаттайды. Басқару жүйесіндегі *кәсіпорынның ұйымдастырушылық құрылымының рөлі* мыналармен анықталады:

– басқарудың әдістері мен тәсілдері бойынша: тікелей және жанама, әкімшілік, экономикалық, ұйымдастырушылық;

– басқару ресурстарымен: еңбектік, қаржылық, материалдық- техникалық, минералдық-шикізаттық, басқарушылық, ақпараттық;

– басқаруды қамтамасыз ету жүйесімен: ғылыми-әдістемелік, ұйымдастырушылық;

– басқару нормативтерімен: нормативтік-құқықтық қамтамасыз етудің негізгі тұжырымдамалық ережелері.

Басқару жүйесінің жалпы ұйымдастырушылық механизміне енетін ұсынылып отырған құрылымдардың негізгі ерекшелегі олардың ашықтығы мен интеграцияланғандығы болып табылады, ал ұйымдастырушылық жүйелердің бірқатар қасиеттерінің пайда болуына алып келеді, соның ішінде:

– өзгеріп отырған жағдайларға бейімделу қабілеті (өндірілетін өнімнің тұтынушылық қасиеттерінің өзгеруі, баға түзілу жүйесінің өзгеруі, транспорттық инфрақұрылымның дамуы), тұтастығын сақтай отырып, өзінің құрылымын өзгерту қабілеті және қатаң орталықтандырылған басқару кезінде іс-әрекет нұсқаларын қалыптастыра білу;

– өзара тәуелділіктің болуы, ол жерде ұйымдастырушылық құрылымдардың алға қойылған мақсатқа қол жеткізуге бағытталған іс-әрекетін жүзеге асыратын элементтерден тұрады және элементтердің бірінің жойылуы басқару жүйесі механизмінің жұмысының бұзылуына және тиімділігінің төмендеуіне алып келуі мүмкін;

– эволюциялық, уақыт өте келе, ұйымдастырушылық жүйенің құрылымы мен қызметтерінің өзгеруімен байланысты, оған себеп болатын сыртқы және ішкі факторлар;

– жүйенің қолда бар ресурстармен және өзіне тән құрылымдық байланыстарымен анықталатын мүмкіндіктерінің болуы;

– мақсат қоюға және мақсат түзуге ұмтылу.

Ұсынылған құрылымдардың тиімді өзара әрекеттесудің негізінде басқару жүйесінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмі ең алдымен бәсекеге қабілеттілікті артыруға бағытталған, соның ішіне келесі бағыттар да енеді:

– кәсіпорынның экономикалық көрсеткіштерін талдау;

- тауарлардың тұтынушылық қасиеттерін анықтау;
- күшті және әлсіз тұстарын анықтауды ескере отырып, бәсекелестерді талдау;
- кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілік деңгейін анықтаудың мүмкін болатын нұсқаларын генерациялау.

Кәсіпорынды басқарудың құрылымын жетілдіру ұйымдастырушылық құрылымдардың тиімділігін бағалаудың және қайта құрудың қажеттіліктері мен мүмкіндіктерін анықтауды қамтуы керек. Кәсіпорындарды қайта құру шынымен де бәсеке қабілеттілікке қол жеткізіп, сатылым табыстылығы мен тұрақты бәсекеге қабілеттілікке қол жеткізу үшін активтерді тиімді сақтауды қамтамасыз ететін басқару процедураларын ендіруге болатын нарықтарды таңдауға бағытталған.

Тауарды алға қарай жылжытудың тиімді жүйелерін құру импорттық тауарлардың тұтынушылық қасиеті бойынша артықшылығы болса, тауар өндірушілер үшін дамудың басым жолы болып табылады. Ішкі нарықтағы бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету үшін отандық тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарына төмендегі өнімдерді шығыруға бет бұруы керек:

- егде жастағы тұлғалар үшін сапасы мен дизайны орташа арзан өнімді;
- табысы орташа тұтынушылар тобына орташа бағадағы сапасы орташа өнімді;
- орта таптың элиталармен қамтамасыз етілген жастар үшін қымбат өнімді;
- балалар үшін табиғи шикізат пен заманауи түстік дизайндағы өнімді шығару.

Таңдалған бәсекелік стратегияны жүзеге асыру тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын мемлекеттік қолдауы жеткіліксіз болған жағдайдың өзінде де дайын өнім нарықта берік орынды жаулап алуына мүмкіндік беретін өндірістік-технологиялық тізбектің әртүрлі буындарының өзара байланысқан өндірістерінің тұрақты топтарын ұйымдастыруды талап ететіндігі анық.

Бәсекелестіктің өзгеріп жатқан заманауи жағдайларында кәсіпорындар табысы өндірушілердің нарық қажеттіліктерінің өзгерісіне икемді үн қатуына байланысты болады, бұл нарықтық жағдайлар мен бәсекелестікке бейімделуге мүмкіндік беретін басқару механизмдерін қалыптастыруды талап етеді.

Кәсіпорын бәсекелестік өрісте қаншалықты табысты жұмыс жасайтын болса, тұтынушылардың тапсырысын орындау туралы шешімдерді соншалықты жиі қабылдауға тура келеді. Бұл процесте үлкен рөл фирманың өндірістік-өткізу іс-әрекетімен байланысты процедураларға ұдайы мониторинг жасауға үлкен рөл беріледі. Осыған байланысты тұтынушылардан түсіп жатқан сұраныстарды орындаудың жылдамдығы мен мақсаттылығын бағалау міндеті пайда болады, ол міндетті шешу белгілі-бір қиындықтармен (мысалы, ақпараттың үлкен көлемдерімен) қатар келеді.

Осы аталғандардың барлығы басқарудың запастарды сатып алу мен жоспарлау, өндіріс, өткізу және маркетинг сатыларында біріктіру арқылы тапсырыстарды басқару жүйесін құрудың қажеттіліктеріне алып келеді.

Басқарудың мұндай өтпелі жүйесін құру ақпараттардың көп ағымын жедел жинап, өндеуге мүмкіндік беретін заманауи ақпараттық технологияларды пайдалану арқылы ғана мүмкін болады.

Тоқыма саласы кәсіпорындарында халықаралық стандарттар бойынша сапа жүйесін сертификаттау инвестицияларды тарту кезінде шешуші рөл ойнайды, өйткені әлеуетті инвесторлар тарапынан кәсіпорынға деген сенімділік пен үміт арту деңгейін арттырады, оған инвестициялық қолдау көрсету кезінде кәсіпорын қызметінің ішкі құрылымдануы мен реттілігінің, сонымен қатар басқару жүйесінің тиімді болуының арқасында тәуекелдерді айтарлықтай төмендетеді.

Жүргізілген талдау нәтижелеріне сүйене отырып, зерттеліп отырған кәсіпорында өндірістік іс-әрекеттердің негізгі бағыттары бойынша диверсификациялау бойынша басқарудың жүйесін ұсыну, негізгі, қамтамасыз ететін бизнес-процестерді, сонымен қатар жалпы және өндірістік бөлімшелерді бөлуге мүмкіндік беріп отыр.

Негізгі процестердің құрамында өнімнің өндірілетін түрлері бойынша негізгі екі бизнес-процесті бөлу дұрыс болады.

Біріншіден, маталар өндірісі бойынша процесс: зығыр маталар өндірісі, тоқыма өндірісі, үйкелген зығыр өндірісі; екіншіден, дайын бұйымдар өндірісі жөніндегі процесс: үй тоқымасы бұйымдарының өндірісі, киім тігу өндірісі, халықтық тұтыну тауарларының өндірісі. Жекелеген процесс негізінде мыналарды бөлу керек: өнімді жеткізудің келісімшарттарын түзу процесі; жаңа өнім түрлерін әзірлеу жөніндегі процесс; өнімді өндіруді және сақтау процесін жоспарлау.

Жалпы бөлімшелер құрамынан келесі процестерді бөлу ұсынылады:

- өнімге құндылық қоспай, алайда оның құнын арттыруды қамтамасыз ететін процестер: сатып алулар, маркетинг, персоналды даярлау, инфрақұрылымды басқару, өндірістік ортаны басқару, іс-әрекетті қаржылық қамтамасыз ету, заңгерлік қамтамасыз ету;

- кәсіпорын болашағын қамтамасыз етумен, оның дамуымен байланысты басқарушылық процестер: құжаттамаларды басқару, ішкі аудит, сапаны басқару, инвестициялық саясатты басқару.

Басқарудың дивизионалдық жүйесіндегі кәсіпорындарда процестік тәсілді ендіру басқару жүйесін келесі жолдар арқылы толығымен немесе бір бөлігін қайта ұйымдастыруды қажет етеді: әртүрлі бөлімшелер үшін де орталықтандыруды және дербес ендіруді арттыру; бірыңғай процестік үлгі негізінде көпдеңгейлік матрицалық басқару; басқарудың құрылымын аралас басқару типі бойынша қайта ұйымдастыру.

Жалпы жағдайда кәсіпорынның ұйымдастырушылық құрылымдарын жетілдірудегі инвестициялаудың тиімділігімен орындалатын жұмыстар көлемінің өлшенген салыстырмалы өзгерістері, өндірістік тізбектің жекелеген буындарындағы техникалық прогрестің теңсіздігін және тоқыма кәсіпорынының инвестицияларын ұйымдастыруда өзгерістерді салыстырмалы

ұлғайту негізінде кәсіпорын өндірісінің рентабельділігі арқылы бағалау ұсынылады.

Нарықтағы бәсекелестік күрес деңгейінің жоғары болуы заманауи кәсіпорындарды басқару әдістеріне және жүйеге келіп түсетін ақпараттардың дәлдігіне күрделі талаптар қоюға мәжбүр етеді. Кәсіпорынның өндірістік-өткізу қызметін ақпараттық қамтамасыз ету жүйесін жетілдіре отырып, белгілі-бір өнеркәсіптің ерекшелігін және де кәсіпорынның іс-әрекет түрін, өнімдерді немесе ұсынылатын қызметтердің ерекшелігін, автоматтандырудың қажет етілетін деңгейін, кәсіпорынның өлшемі мен құрылымы тәрізді өзге де факторларды ескеру керек, яғни, кәсіпорынның өндірістік-өткізу қызметін ақпаратпен қамтамасыз ету жүйесі ақпараттарды іштей және сырттай жеткізушілермен тығыз өзара байланыста болатындығын ескеру керек.

Өнеркәсіптік кәсіпорындарды басқарудың бар әдістеріне жүргізілген саралаудың нәтижесінде олардың көпшілігі жоғары бәсекелестік жағдайында басқарудың заманауи қажеттіліктеріне сәйкес келмейтіндігі анықталды. Кемшіліктердің қатарына кездейсоқ факторлардың ықпалын ескере отырып, тапсырысты орындау мүмкіндігі мен оны орындау уақытын бағалауға арналған құралдардың жоқтығын жатқызуға болады.

Тоқыма кәсіпорынының сату-өткізуі бойынша жүргізілген талдауымыздың негізінде өткізу бөлімінің ақпараттық қажеттіліктерінің ерекшеліктері анықталды, бірінші кезекте тұтынушылар тапсырысының келіп түсуі және орындалуымен байланысты ерекшеліктер.

Сатып алушылардың тапсырыстарын уақтылы және сапалы орындау кәсіпорынның нарықтағы бәсекелік артықшылықтарын қамтамасыз етеді, жұмысының қаржылық көрсеткіштерін арттырады. Тапсырыстарды тиімді орындау кәсіпорынның табысты өндірістік-өткізу қызметінің негізі болып табылады.

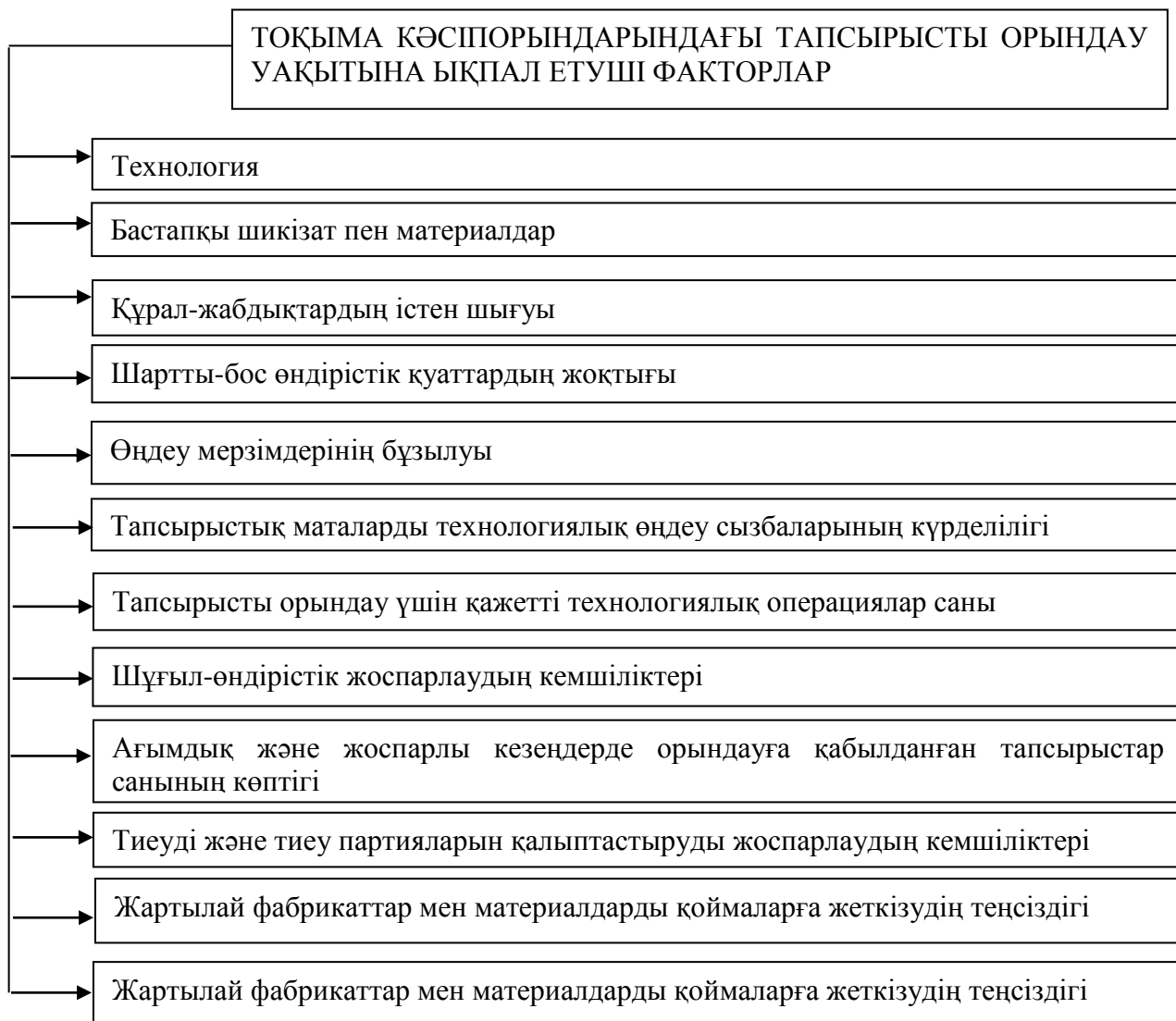
Жүргізілген зерттеулер осы саладағы басқарушылық шешімдердің сапасы мен қабылдану жылдамдығына ықпал ететін факторларды бөліп, топтастыруға жол ашты. Анықталғандай, барлық факторларды келесі топтарға бөлуге болады: біріншіден, объективті факторлар, оларға ең алдымен кәсіпорынның технологиялық және техникалық мүмкіндіктерін жатқызуға болады, екіншіден, субъективті факторлар, олар шешім қабылдайтын тұлғаның тәжірибесімен, біліктілігімен және түйсігімен толық анықталады.

Барлық факторлар мен олардың белгілі-бір тапсырыстың орындалуына ықпал ету деңгейін талдай келе, осы саладағы шешім қабылдаудың негізгі кезеңдерін бөліп қарауға болады.

Алдымен қоймада тауар ассортименті бойынша өнімнің бар-жоқтығын бағалау қажет болады.

Екіншіден, кәсіпорынның ішкі мүмкіндіктерін талдау керек. Сонымен қатар ағымдық кезеңде өндірілетін ассортиментті зерделеп, содан кейін өнімнің болашақ кезеңдердегі өндірісі мен іске асыру жоспарларының тартымдылығын қарастыру керек. Барлық төрт кезеңді орындаған соң, менеджер тапсырыстың әрбір ассортимент өндірісінің көлемін, орындалу уақытын және тапсырыстың

құны сияқты параметрлерін ескере отырып, қажетті басқарушылық шешімді қабылдайды. Тоқыма кәсіпорындарындағы тапсырысты орындау уақытына ықпал ететін факторлар 3.7-суретте келтірілген.



Сурет 3.7 - Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарында тапсырыстың орындалу уақытына ықпал ететін факторлар

Ескерту - [95] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Жалпы түрде алғанда, тұтынушының тапсырысын орындау жайындағы шешім қабылдау алгоритмін 3.7 суретте берілген блок-сызба түрінде көрсетуге болады. Ұсынылған блок-сызбадан көріп тұрғанымыздай, өткізу бөлімі менеджерінің ең алғашқы кезектегі міндеті өндірістің технологиялық ерекшеліктерін ескере отырып, тапсырысты орындаудың әлеуетті мүмкіндіктерін бағалау болып табылады.

«Тапсырысты өңдеу» процедурасы клиенттің несие қабілеттілігін тексеруді, тапсырысты санкциялауды, тапсырыстың орындалу уақытын, тапсырыстың өзіндік құнын және оның бағасын есептеуді, сонымен қатар

тапсырысты орындау параметрлерін тұтынушымен келістіруді қамтиды. Процедура алгоритмін түзудің мақсаты - тұтынушының сұранысына реакцияны жылдамдату [96].

3.8 суреттегі алгоритмнің келесі кезеңінің барысында шешілетін «Тапсырысты өңдеу» процедурасының міндеттерінің қатарында тапсырыстың орындалуын мына критерийлер бойынша бағалау керек: саны, уақыты, бағасы, сонымен қатар тұтынушының өзге де талаптарына сәйкес келуі, мысалы төлем және жеткізу талаптарына сәйкес болуы.



Сурет 3.8 – «AZALA Textile» ЖШС тұтынушының тапсырысын орындау туралы шешімдерді қабылдау алгоритмі

Ескерту - [97] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Ұсынылған есептерді орындап, өткізу бөлімінің менеджері сатып алушының тапсырысын қажетті көлемде орындауға болатындығын және оны орындау үшін жетпейтін шикізаттарды, материалдарды және жартылай фабрикаларды қандай мөлшерде сатып алу керек немесе өндіру керек екендігін анықтайды. Бұл өткізу бөлімінің менеджеріне маталардың тапсырыстық артикулының тізімі, қоймадағы жетіспейтін дайын матаның әрбір түрі бойынша мөлшерін, тапсырысты орындау үшін жеткіліксіз ресурстардың санын, тапсырыстың болжанатын уақытын, тапсырыстың өзіндік құны мен оның шамаланған бағасы туралы ақпарат алуға мүмкіндік береді.

3.8 суреттегі алгоритмді іске асырудың келесі кезеңінде тапсырысты рәсімдеу көзделеді. Бұл процедура есепшот пен тауармен ілесе жүретін құжаттарды түзуден, тапсырысты тіркеуден және тапсырыстың көшірмесін қоймаға, жеткізу бөліміне, бухгалтерияға жөнелтуден тұрады, содан кейін клиентке төлем есебі ұсынылады.

Сонымен, егер де ұсынылған алгоритмнің іске асуы барысында алынған есептер екі жақтың да көңілінен шығатын болса, онда тапсырыстың нақты мерзімдерін, көлемдерін, түрлерін, іске асыру бағасын көрсете отырып, дайын матаны өндіру және жеткізу туралы келісімшарт түзіледі.

Қорытындысында айта кету керек, тұрақты бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының реформалау кедергілерін еңсеруі үшін қажетті болып саналады және бірқатар шараларды іске асыру арқылы қол жеткізіледі, атап айтар болсақ:

- кәсіпорын дамуының экономикалық стратегиясын әзірлеу;
- меншік мәселесін реттеу;
- менеджмент әдістерін жетілдіру және маркетинг әдістерін меңгеру;
- жаңа басқарушылық командаларды қалыптастыру және персоналды ынталандырудың жаңа жүйелерін құру;
- ұйымдастырушылық-экономикалық механизмдерді ескере отырып, басқарудың жаңа экономикалық әдістерін ендіру.

Басқару процесін оңтайландырудың маңызды шарттарының бірі тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарында ұйымдастырушылық құрылымды басқару жөніндегі жұмыстарды едәуір үлкен тиімділікпен сапалы орындауға мүмкіндік беретін заманауи технологияларды пайдалану болып табылады.

Сонымен, тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару жүйесінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмінің ұсынылып отырған үлгісі осы кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруды қамтамасыз етуі мүмкін, ең алдымен жұмысшыларды нәтижелік ынталандырудың (өз жұмысының нақты нәтижелеріне), кәсіпорын құрылымында бірнеше табысты орталықтарын құрудың және жаңа қазақстандық және халықаралық нарықтарға шығудың есебінен жүзеге асырылады.

Қатаң нарықтық бәсекелестік жағдайында қазақстандық тоқыма өндіруші-кәсіпорындарының қызметін жалғастыруы мен одан әрі дамуының мүмкін болатын жолдарының бірі дәстүрлі сериялық өндірістен бас тартып, өнімнің кепілдендірілген түрлерін жүзеге асыруды қамтамасыз ететін өндірістің «аралас» түріне өтуі екені анықталған. Мұндай өндіріс жұмысының негізгі қағидасы келесіге негізделген: тоқыманың едәуір қажет түрлері сериямен өндіріледі және қоймада сақталады, ал артқаны тапсырыстардың құралуын қамтамасыз ететін тоқыманың жекелеген түрлері белгілі-бір сұраныстар бойынша даярланады.

Айта кету керек, қазіргі уақытта осы типтегі өндірістік жүйелердің ара жігін өзге жүйелерден айырықшалайтын нақты терминологиялық анықтамасы жоқ. Өндірістің типтері бойынша кеңінен қолданылатын жаппай, сериялық, жалғыз деген жіктемелері кәсіпорынның өндірістік жүйешесін көлемдік және

өндірістік көрсеткіштері, шығарылымның қайталануы және жұмыс орындарының машықтану тұрғысынан сипаттайды және өнімді даярлау ерекшеліктерін назардан тыс қалып кетеді.

Осы жағынан алғанда, біздің пікіріміз бойынша, «өндірістік тәсіл» терминін пайдалану орынды болар еді. Бұл термин кең мағанасында өндірістік салаларға қатыстылықты ғана емес, жалғыз, шоғырлық және гараждық өндіріс тәсілімен салыстырғанда өнімдерде үлкен көлемде өндіруді де білдіреді.

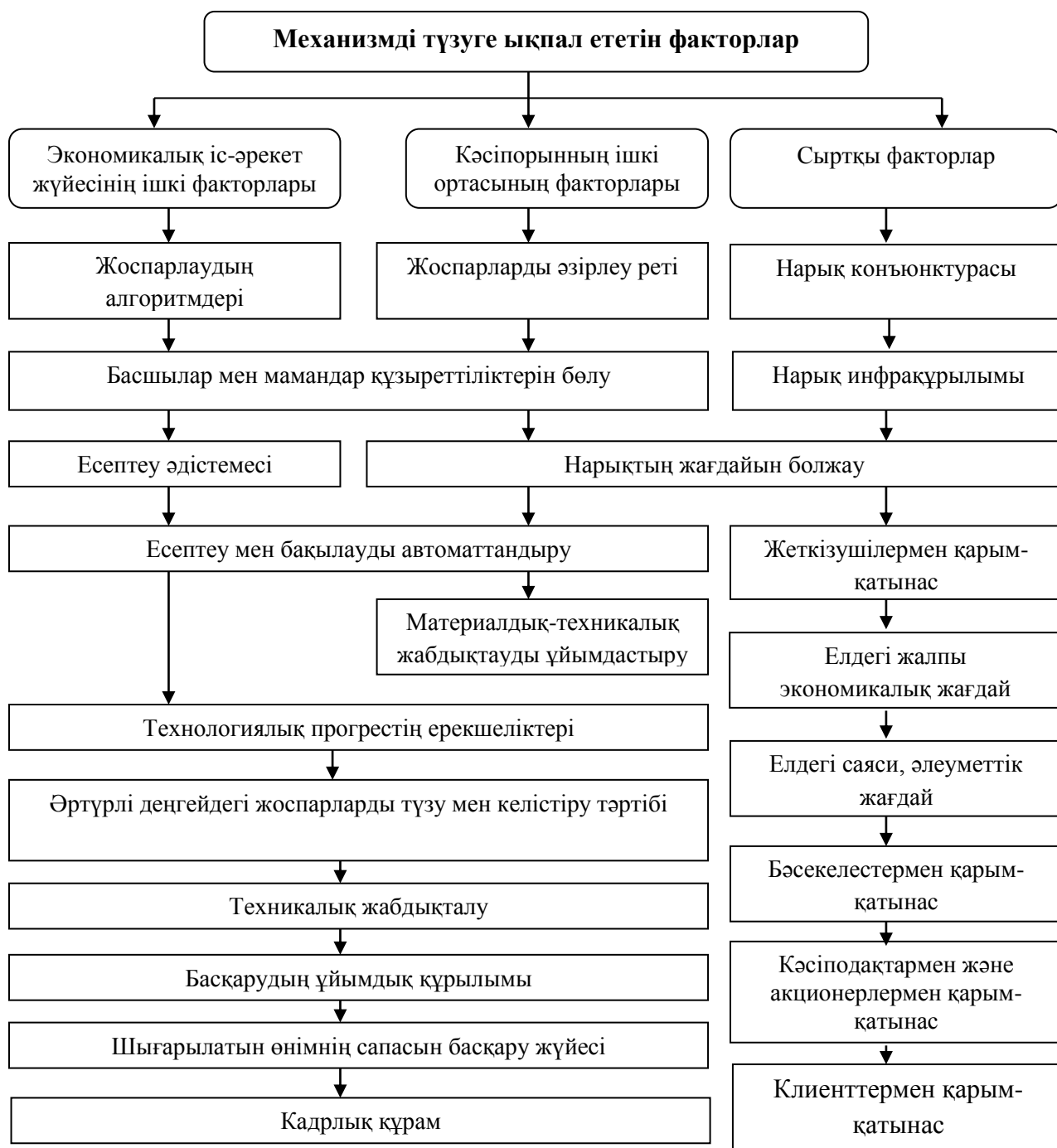
Өнімді даярлау тәсіліне қатысты және клиенттермен өзара әрекет кезінде өнімді «дербес» өндіру арқылы «тапсырыспен» қызмет көрсету ұғымы бекітілді. Зерттеулер көрсеткендей, ғылыми-әдістемелік әдебиетте «тапсырыс бойынша» ұғымы шығарылатын өнімді ескеру тәсілімен (бухгалтерлік істе) байланыстырады, ал осы кезде «дербес өндіріс» ұғымы сипатталған типтегі кәсіпорындардағы процестердің маңыздылығын біршама дәлірек бейнелейді.

Осы аталған ұғымдарды өндірістік жүйенің ерекшеліктерін анықтаудың аясында біріктіргенде дербес өндірістің анықтамасын клиенттердің дербес өтініміне және өнімнің өндірісі мен жинақталуының дербес қағидасымен қамтамасыз етілетін бұйымдар түрінің өзгеруіне негізделген, өндіріс тәсілі ретінде нақтылап кету керек. Осы ретте өнімді сериялық даярлау мен өткізудің технологиялық артықшылықтары үйлеседі – клиентура мен жарнама өзара әрекеттеседі. Мұндай типтегі өндірістік жүйеге тән ерекшеліктер мыналар – еңбек заттары номенклатурасының кең болуы; соңғы тұтынушылардың жеткізу тізбегіне қосылуы және тиеу жоспарын әзірлеу мен орындау; тапсырыстардың өнімді даярлауды іске қосудан бастап өндірісте жасап шығаруға дейінгі уақытын анықтайтын дербес параметрлерінің болуы.

Бұл жерден шығатыны, экономикалық іс-әрекеттің тиімді дамуын жетілдірудің негізделген механизмін түзу экономикалық іс-әрекет процесінің функционалдық құрамымен қатар, сыртқы факторлардың да әсерін талдауды көздейді. Көрсетілген сызбада экономикалық іс-әрекеттің тиімді дамуын басқаруды жетілдіру механизмін түзу мен қызмет етуі процесіне ықпал ететін факторларды олардың пайда болу орны бойынша шартты түрде топтастыруға болады (сурет 3.9). Осындай түрдегі өндіріс үшін өндірістің тиімділігін арттырудың маңызы арта түседі. Оның басты міндеті тапсырмаларды оңтайлы әзірлеу, олардың орындалуын ұтымды қадағалау мен реттеу арқылы өндірістік бағдарламаның орындалуын қамтамасыз ету мақсатында материалдық ағымның қозғалысын уақыт пен кеңістік бойынша келісімді ұйымдастыруға негізделеді.

Қазақстандық тоқыма кәсіпорындарының негізгі мәселесі өндірісті жоспарлау, ескеру және оның барысын бақылаудың ескірген тәсілдерін өзгертпестен тоқыманың заманауи түрлерін өндіруге әрекет жасайтындығына негізделеді. Бұл жерден кәсіпорындарды нарықтың сұраныстарына бейімдеу жолында экономикалық іс-әрекеттердің жаңа түрлерін негіздеумен қатар, қолда бар түрлерін жаңғырту қажет болады. Экономикалық іс-әрекеттің тиімді дамуын басқарудың механизмін міндеттердің интеграцияланған жүйесін басшылыққа ала отырып құру керек. Аталған міндеттердің бір бөлігі өндірістік «генеалогиядан» пайда болған, екінші бөлігі – «жоғары», стратегиялық

қатардағы жоспарларға қол жеткізуге бағдарланған. Бұл жерден экономикалық іс-әрекет жүйесін құрудың ерекше қағидалары бой көтереді – кәсіпорынның қаржылық міндеттерінен қатаң түрде жоғарыдан төменге қарай жылжу емес, тек өндірістік сипаттағы шешумен үйлестіру.



Сурет 3.9 - Экономикалық іс-әрекеттің тиімді дамуын басқарудың жетілдіру механизмін ұйымдастыруға ықпал етуші факторлары

Ескерту - [98] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Экономикалық іс-әрекет тиімділігін арттырудың мұндай тәсілін әзірлеу өзекті әдістемелік міндет болып табылады. Ондай тәсіл шикізаттар мен

материалдарды сатып алу, қоймаға апару, олардың запастарын толықтыру, дербес тапсырыстарды қабылдау, материалдарды өндіріске босату, өндірістік ірілендірілген және ұсақталған жоспарларын құру, аяқталмаған өндірістегі запастар мен шығындарды бақылау, тиеу процестерін реттеумен байланысты техникo-экономикалық және ұйымдастырушылық сипаттағы мәселелерді шешудің алгоритмін қарастыру керек. Зерделеу жұмыстары көрсеткендей, қазіргі уақытта әлемдік тәжірибеде материалдық ресурстарды басқарудың бірнеше жүйелері (стандарттарды) қолданылады (MRP, «дәл уақытылы»), OPT және т.б.), олардың әрқайсысы тар бағытталған болып алға қойылған міндеттердің біреуін ғана шешеді, өйткені тоқыма өндірісінің көпжоспарлы міндеттерін шешуге икемделмеген.

Нарықта кепілді түрде қолданыс табатын аз ассортименттің өндірістер ірілендірілген жоспарлар мен белгілі-бір типтік өлшемдегі өнімнің сұранысын болжау негізінде жүзеге асырылады, ал бірегей тауар түрлерін жеткізу «тапсырыспен», сәйкесінше тапсырысты орындау мерзімін өзгерте отырып жасалады;

– өткізу процестері мен запастарды қоймада ұстау және тауарлық-материалдық құндылықтарды резервтеу, материалдар мен жинақтаушы заттарды қоймада тапсырыс бойынша бөлу есебінен дайын бұйымдарды буферлік қоймада ұстау процестерінің арасында тікелей байланыстың болуы;

– «өндіріс-тұтынушы» кері байланысын орнату. Қолда бар жинақтаушылар мен қуаттар туралы маңызды ақпарат болған кезде тапсырысты қабылдау сатысында стандартты мерзімде іске асыруға болатын нұсқаларды таңдау немесе орындалу мерзімдері әртүрлі тапсырыс нұсқаларын ұсыну арқылы сұранысқа ықпал ету мүмкіндігі пайда болады;

– өндіріс жоспарларын ұсақталған және ірілендірілген жоспарлар бойынша орналастыратын өндірістерді диспетчерлеу блогының болуы;

– бұйымдар мен тапсырыстарды шығарудың жоспар-кестесін құру блогына ерекше мән беріледі. Бұл кезеңде еңбек заттарын қозғалтуды оңтайландыру арқылы өндіріс көлемі, еңбек өнімділігі, құрал-жабдықтардың жүктелуі, өнімнің өзіндік құны секілді көрсеткіштердің жақсаруы мүмкін.

Сонымен қоса, белгілі әдістерді (талаптардың төмендеуі, локалдық ізденіс, басымдықтарды бағалау) араластыра пайдалануға негізделген және жиһаз өндірісінің қажеттіліктеріне бейімделген өндірістік процестің технологиялық сатыларында еңбек заттарының қозғалысын оңтайландыруға мүмкіндік беретін бизнес-процестерді жетілдірудің алгоритмін ұсыну керек. Бизнес-процестерді жетілдіру алгоритмін әзірлеу кезінде тоқыма өндірісінің ерекшеліктерін сәйкестендіруге бірқатар мүмкіндіктермен қол жеткізіледі: еңбек шығындарын үнемдеу үшін өндірістік процесті «тар орындарда» (олардың саны 4-5-тен аспайды) оңтайландыру керек. Өндірістік бағдарламаларды құру жөніндегі жұмыстарды бірқатар кезеңдерге бөлу ұсынылады.

1 кезең –әртүрлі деңгейдегі дербес жоспарларды түзетін бөлімшеге беру үшін тапсырыстарды іріктеу.

2 кезең – «кеңейтілген» жоспарды қалыптастыру. Кезең аясында жасалады. Осы ретте тапсырыстар ауысымдық-тәуліктік жоспарларда негізгі операциялар бойынша бірыңғай еңбек заттарының болуын мейлінше көбейтетіндей етіп топтастырылады. Массив элементтері белгілі-бір критерийлер бойынша іріктеледі. Өндірістік алаңның сыйымдылығы мен өткізу қабілеті бір ауысымда орындалатын тапсырыстың барлық көлеміне қызмет көрсете алатындай жеткілікті болуы керектігі көзделген. Осы ретте түзудің реті мен уақытының маңызы жоқ. Өндірістің өндірістік бағдарламасын түзу кезінде оңтайлылықтың критерийі ретінде жиынтық өндірістік цикл ұзақтығының минимумын пайдалану орынды, өйткені ол өндіріс процесінің тиімділігін көрсететін көрсеткіштердің көпшілігін жанама түрде ескереді (құрал-жабдықтардың жүктелу коэффициенті, амортизациялық есептен шығарулар, аяқталмаған өндіріс көлемі).

3 кезең – «тар» орындарда өңделетін тапсырыстар үшін жоспар түзу. Тапсырыстар оңтайлы көлемдегі көлік партияларына ұйымдастырылған, ал негізгі операцияларға дейін «кесілгендер» конвейерлік болып табылады. Оңтайландыру критерийі – жиынтық өндірістік цикл уақытының минимумы. Өндеуді ұйымдастырудың негізгі тәсілі ретінде тоқыма өндірісі үшін еңбек заттарын параллельдік-реттік беруді пайдалану жөн.

Қалыптастырылған оңтайлылық міндеттің мақсаттық қызметі ортақ сараптамалық шамамен көрсетілмейді.

«AZALA Textile» ЖШС экономикалық іс-әрекетінің тиімді дамуын басқаруды ұсынылып отырған алгоритмді пайдалану арқылы жетілдіру жөніндегі іс-шаралардың әсері келесі параметрлермен көрсетіледі (кесте 3.7).

Кесте 3.7 - Ұсынылып отырған алгоритмді пайдалану арқылы «AZALA Textile» ЖШС экономикалық іс-әрекетінің тиімді дамуын басқаруды жетілдіру жөніндегі іс-шаралардың әсері

Іс-шара мазмұны	Болжанатын экономикалық әсер	Әсердің сандық көрінісі
Бизнес-процестерді жетілдірудің ұсынылған алгоритмін қолдану арқылы өндіріс көлемін арттыру	Өндіріс көлемінің артуы, құрал-жабдықтардың жүктелу коэффициентінің ұлғаюы	Өндіріс көлемінің 9,4 %-ға артуы, жүктелу коэффициентінің – 0,5-0,7 –ге дейін артуы
Шартты-тұрақты шығындарға үнемдеу		1 теңге тауарлық өнімге шығын 2,1–2,7 % -ға төмендеуі (кәсіпорынның ауқымына байланысты)
Негізгі капиталды қолдану әсерлілігінің өсуі		Қор берудің 9,5 %-ға артуы, қор сыйымдылығының 9,1 %-ға төмендеуі
Айналымдық қаржылардың айналымының өсуі (негізінен, өндірістік запастардың)		Айналым коэффициентінің өсуі (дебиторлық қарыздың –12 %-ға дейін, дайын өнімдікі– 8,5 %-ға дейін)
Ескерту - [99] әдебиетті қолданып автормен жасалған		

Тоқыма кәсіпорындарының жылдам өзгеріп отыратын нарықтық ортаға икемделу қабілеті замануи өндірістің нәтижелігі мен басқарушылық шешімдердің тиімділігінің тұрақтылығының кепілі және басты критерийі болып

табылады. Кәсіпорынның нарық қажеттіліктеріне осы зерттеудің нысаны ретінде икемділігінің және көптеген отандық зерттеушілер қарастырған өндірістік жүйенің бейімділігінің арасына параллель жүргізуге болады.

Бейімділік дегеніміз объект параметрлерінің, құрылымының және қасиеттерінің болып жатқан өзгерістерге жауап ретінде мақсатты өзгеру процесі. Басқарудың заманауи тәсілдерін басшылыққа алған кезде, бейімділік мен икемділікті синонимдер ретінде бағалай алмаймыз. Бейімділік сыртқы ортаның өзгерістерінен болып жатқан жүйенің қайта бағдарлануын көздейді, ал икемділік кәсіпорынды жауап қату мүмкіндігінен айыратын болашақ өзгерістер орын алмай тұрып оларды алдын-ала болжай білу жағдайында қамтамасыз етіледі. Біздің ойымызша, бейімділік объектінің тұрақты қызмет етуін қамтамасыз ету мақсатында оның ішкі және сыртқы қасиеттері параметрлерінің өзгерісін қарастырады. Дәл осы тұрғыдан алған кезде тоқыма кәсіпорындары бейімделуінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмінің мәні мен мазмұнын қарастырудың маңызы зор.

Жалпы түрде алған кезде тоқыма кәсіпорындарының іс-әрекеті, кез-келген жүйе секілді өзара байланысқан және қатарласа жүретін процестердің сериясын білдіреді, олардың бірлесе әрекет етуі стратегиялық және тактикалық даму бағдарламаларын іске асырады. Бұл процестерге мыналар жатады:

- өндіріс;
- инвестициялау;
- зерттеулер және әзірлемелер (инновациялық процесс);
- қаржылық лектердің қозғалысы;
- маркетинг;
- кәсіпорын туралы ақпаратты жинау процесі ретінде бухгалтерлік және басқарушылық есеп;
- сыртқы орта туралы стратегиялық ақпаратты қамтамасыз ету;
- басқару: персоналды, өндірісті, қаржыны, сапаны, инвестицияларды, инновацияларды, және т.б.;
- стратегиялық менеджмент.

Икемділік жүйесінің элементтерін функционалдық критерий бойынша жіктеу ұсынылады, яғни оларды аталған процестерге сәйкестікке келтіру. Мұндай жағдайда мыналарды анықтауға болады:

– өндірістік жүйенің икемділігін төмендегі жағдайларға реакция беру қабілеті ретінде:

- а) бастапқы шикізат пен материалдар параметрлерінің өзгеруі;
 - б) өнімнің түрі (конструкторлық-технологиялық сипаттамаларының) және өндіріс көлемдерінің өзгеруі;
 - в) технологиялық процесс аясында жекелеген технологиялардың немесе құрал-жабдықтардың өзгеруі.
- басқару жүйесінің икемділігі, оның құрамына мыналар бөлек енеді:
- а) басқару құрылымының икемділігі;
 - б) стратегиялық жоспарлаудың икемділігі;
 - в) шешімдер қабылдау мен оларды орындау жылдамдығы.

- кәсіпорын қаржыларының икемділігі;
- материалдық қамсыздандыру мен өткізу саясатының икемділігі;
- инновациялық икемділік;
- ақпараттық қамтамасыз ету жүйесінің икемділігі.

Функционалдық элементтерді бөлу жоғарыда аталып кеткен өндірістік жүйе икемділігінің элементтерін жіктеумен салыстырғанда тоқыма кәсіпорындарын өзгерістерге икемділігін арттыру саласындағы жұмыстар тұрғысынан алғанда қолайлы болып саналады, өйткені, тоқыма кәсіпорынын жүйе ретінде сипаттайтын практикадағы процестерге сәйкес келеді. Икемділіктің процестері мен элементтерінің жіктемелері арасындағы негізгі айырмашылықтарды қысқаша нақтылап кету керек. Элементтердің ұсынылып отырған жіктемесінде маркетинг сияқты функционалдық элемент бөлінбеген. Мұны былай түсіндіреміз: ол өзімен-өзі нарық талаптарына икемді емес бола алмайды, өйткені маркетингтің басты мақсаты клиенттің талаптарын толық қанағаттандыратын тауарды жасап шығару болып табылады. Бұл мақсатқа қол жеткізу нарықтық конъюктураны ұдайы зерделеуді және оның өзгерістерін алдын-ала көре білуді көздейді.

Мекеменің оңтайлы құрылымын құру – арнайы әдебиеттерде кеңінен талқыланатын мәселелердің бірі. Ұйымдастырушылық құрылымның түрі жаңа тауарларды жасау қарқындылығына ықпал етеді, бұл құрылымның икемділігі деңгейінің азды-көпті жоғары екендігін білдіреді. Екі сатыдан тұратын жаңа өнімді жасап шығару процесін қарастыра келе:

- бастама (идеяларды ойлап табу, іріктеу және концептуалды іріктеу) және ендіру (әзірлеу және сынама маркетинг және өнімді жаппай өндіріске жіберу),

- жүргізілген зерттеулер құрылымның жаңа өнімді жасауға ықпалының белгілі бір қалыпта болады деп айтуға мүмкіндік береді.

Жобалық және матрицалық құрылымдар жоғары деңгейдегі коммуникативтілік пен әріптестікті, сонымен қатар әзірлеушілер тобының мақсаттарының ортақ болуын қамтамасыз ете отырып, идеялардың бастамаларын айтарлықтай дәрежеде ынталандырады. Ендіру сатысында функционалдық құрылым біршама тиімді, ол кезде жаңа өнімнің идеясы әзірленіп қояды, ал ендіру сатысындағы мейілінше өзгерістер жобаны іске асыруға қажетті уақыт пен қаржылық ресурстар шығынының артуына алып келеді. Басқару құрылымы басқару икемділігінің құрамдас бөлігі ретінде шешімдер қабылдаудың жылдамдығына да ықпалын тигізеді. Деорталықтандырылған құрылымдар немесе иерархиясы терең емес құрылымдар ақпараттық, материалдық және еңбек ресурстарына тікелей қол жетімділікке жол ашады, сөйтіп мақсаттық саладағы шешімдер қабылдау процесін жылдамдатады. Осы аталғандардың барлығы тоқыма кәсіпорындары бейімделуінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмінің мәні мен мазмұнын кәсіпорынды басқарудың жүйесін бейімділік өлшемдерімен құруға мүмкіндік беретін басқару жүйесінің бейімдік үлгісі ретінде ұсынуға болады деп айтуға негіз береді.

Бейімділік шаралардың құрылымын қысқаша түрде былайша көрсетуге болады. Кәсіпорынның стратегиялық саласында:

- құрал-жабдықтарды нүктелік модернизациялау;
- батыстық технологиялар мен ноу-хау сатып алу және ендіру;
- өз өнімдерін, маркаларын, стилінің орнын нақты белгілеу;
- дәстүрлі клиентпен белсенді жұмыс, қызметтер номенклатурасын кеңейту, сервистік қызмет көрсету, жөндеу, модернизация;
- жаңа төлем қабілетті тұтынушыларды іздестіру, аралас салалардағы жаңа тұтынушыларға шығу және сыртқы нарыққа шығу;
- ірі сериялық өндірістен жеке сатып алушының сұранысына бағытталған икемді өндіріске өту;
- табысы жоқ (болашағы жоқ) өндірістерді жою;
- шетелдік жобаларды, жинақтаушыларды, шикізаттарды пайдалану;
- нарықта икемді әрекет ету, серіктестердің сауда маркасын пайдалану.

Тұрақтылықты қамтамасыз ету стратегиясының ұйымдастырушылық компонентінің бірнеше нұсқалары болады:

1. Кәсіпорындардың басқарудың салалық құрылымынан түзілген немесе жаңадан құрылған тік құрылымдарға (ұжымдық топтар) енуі. Олар әдетте жабдықтау мен өткізуде, ТМД елдері арасында шаруашылық байланыстар орнатуға көмектеседі. Мұндай бірлестіктер жеке қаржылық институттарды құрады, үкіметке, орталық банкке лоббистік қысым көрсетеді.

2. Кәсіпорындардың әртүрлі көлденең бірлестіктерін құру – акционерлік қоғамдарды, бірлескен инвестициялық және өндірістік жобалармен серіктестіктер құру. Картельдер – кәсіпорындар арасындағы бағалардың минималды деңгейі туралы келісімдері сияқты бірлестіктер де кездеседі.

3. Кәсіпорынның алдыңғы күйдегі жағдайына негізделген немесе жоғарыда аталған екі нұсқаны жүзеге асыру мүмкіндігі жоқ нұсқа – кәсіпорының резервтік қорларынан шикізаттар мен материалдарды сату, ғимараттарды жалға беру, т.б.

Көптеген басшылардың пікірі бойынша тұрақтылық стратегиясының нарықтық аспектісі ретінде өткізу стратегиясы қажет ақ, алайда оны барлық тоқыма кәсіпорындары әзірше қолға ала қойған жоқ, өйткені басқарушыларының білім жеткіліксіз, білікті маркетинг-мамандар жоқ, мұндай стратегияларды әзірлеу тәжірибесі жоқ. Өткізу стратегиясының шеңберінде тоқыма кәсіпорыны тұтынушылық сұранысқа қайта бет бұру және қосылу саясатын жүргізіп, болашақ контрагенттерді, олардың нарықтағы жаңа коммерциялық құрылымдармен байланыстағы сенімділігі мен келешегін мұқият зерделеу керек. Заманауи тоқыма кәсіпорындарының тұрақтылық стратегиясының бәсекелік аспектісі негізінен тауарлар сапасын арттыруды көздейді, яғни бағалық емес бәсекелестікті. Тұрақтылық стратегиясының қаржылық құрамдас бөлігі, бір жағынан, өткеннің әдетін жалғастырады – тоқыма кәсіпорыны қаржылық ресурстарды қалыптастыру кезінде жеңілдіктер алуға тырысып үкіметке қысым көрсетеді. Екінші жағынан, тоқыма кәсіпорының қаржылық жағдайын реттеу бойынша өз күшін салуды

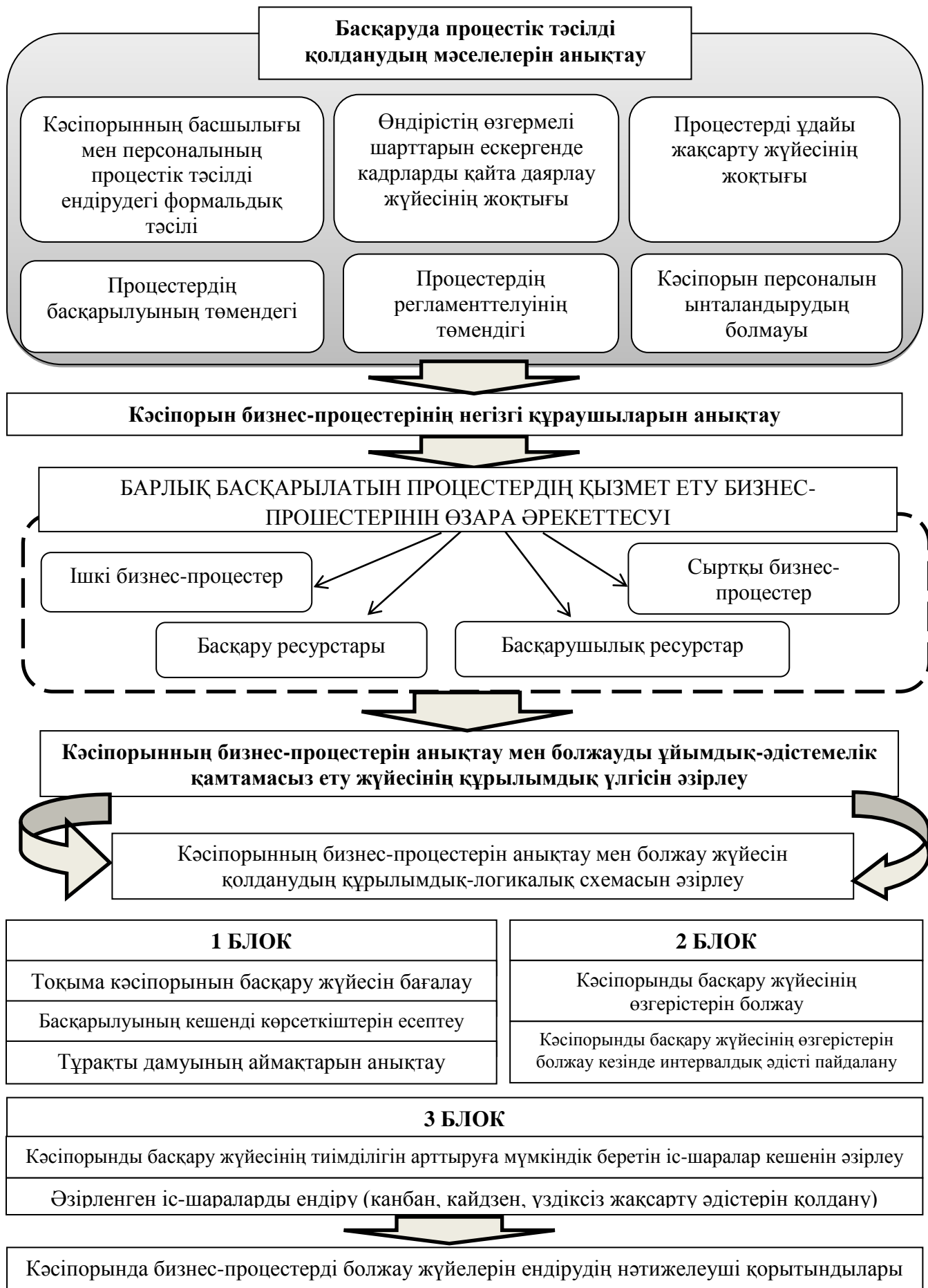
қарастырады. Тоқыма кәсіпорындарының басшылары қатаң қаржылық шектеу негізгі қаржылық шешімдерді қабылдау кезінде шешуші болып саналатындығын сезген.

Тұрақтылық стратегиясының өндірістік компоненті ең алдымен өндірістің техникалық деңгейін ұстап тұруға бағытталған. Мамандардың пікірі бойынша ол жерде өзіндік бір «инженерлік этика» (басшылардың көбісінің білімі техникалық) мен қазіргі жағдайларда өнімнің сапасын төмендетуге әсте жол беруге болмайтындығын түсінгендігі, және көптеген инспекторлық етуші ведомствалардың – сумен қамту, табиғатты қорғау, қаржылық бақылаудың ұдайы қысымы байқалып тұрады. Кадрлық стратегия, өз кезегінде еңбек ұжымының өзегін сақтауды көздейді. Мұндай тәсіл екі мақсатқа негізделген:

- білікті жұмысшылар мен мамандардың қабатын сақтау;
- жаппай жұмыстан қуылу мен соның салдарынан орын алатын әлеуметтік толқулардың алдын алу, бұл кәсіпорындағы жағдайдың тұрақтылығына ықпал етуі мүмкін.

Тұтасымен алған кезде, тұрақтылық стратегиясының аясында басшылар тоқыма кәсіпорынның іскерлік стратегиясының және шаруашылық әрекеті тәсілдерінің күрделі және сан алуандылығына түсінуге бет бұруы тән. Алайда қазақстандық тоқыма кәсіпорындарының тұрақтылық стратегиясы олардың экономикалық ахуалын тұрақтандыруды қамтамасыз ете алмайды, бұл да болса ұлттық өнеркәсіптік өндірістің өсу темпінің тұрақсыз екендігін білдіреді. Осыған байланысты, тоқыма кәсіпорындарының тұрақтылық стратегиясын экономикалық өсім стратегиясына тасымалдаудың шарттарын қалыптастыру маңызды теориялық және практикалық мәселе болып табылады. Базалық сценарийді анықтап, үлгі жасаған соң балама стратегиялық бастамаларды әзірлеуге және оларды стратегиялық қаржылық үлгіге ендіруге бет бұру керек. Бұл сценарийлерге компанияның қосымша стратегиялық бастамалары жатуы мүмкін, олар ереже бойынша ортамерзімдік болашақта ендіруге негізделген және компанияның іс-әрекетін кеңейтіп, оның жаңа нарықтар мен жаңа іс-әрекет түрлеріне өтуіне бағытталған. Аталмыш бастамалар тоқыма кәсіпорындары үшін біршама тәуекелді болып табылады, айтарлықтай қаржылық және басқарушылық ресурстарды талап етеді, және оларды іске асыру базалық стратегияны ендірудің табыстылығы мен тиімділігіне толыққанды байланысты болады. Барлық үлгі сценарийлері мен баламалары жөнінен стратегиялық қаржылық үлгі компания басшылығы бұдан бұрын анықтаған іс-әрекеттің теңестірілген көрсеткіштерінің есебін ұсыну керек. Аталмыш есептерді жүргізген соң көрсеткіштердің мәліметтерін сценарий мен баламаларға байланысты салыстыру керек. Егер қандай-да бір балама базалық сценариймен салыстырғанда теңестірілген көрсеткіштердің мәліметтерін жақсартатын болса, онда мұндай балама басымдық ретінде қарастырылуы керек. Мына жағдайды есте ұстау керек, жақсарулар барлық көрсеткіштер категориясы бойынша байқалуы керек, сонымен қоса теңгерімдік қағидасы сақталынып, ешбір категория бір-бірінен басым болмауы тиіс. Инновациялық даму жүйесі дағдарыстар мен сыртқы ортадағы күтпеген өзгерістер орын алған

кезде тоқыма компанияларының экономикалық дамуының балама бағыттарын қалыптастырады. Тоқыма компанияларының экономикалық дамуының қайта бағдар ұстауы қажет етілген сұранысқа ие өнімді шығаруға өтуді жеңілдету мен шаруашылық әрекеттің тиімділігін арттыру үшін қажет. Басқаша сөзбен айтқан кезде, инновациялық даму жүйесі тоқыма кәсіпорындарын әсердің сыртқы факторларынан қорғау үшін және де сол арқылы шаруашылық етудің әртүрлі жағдайларында кезеңімен дамуын қамтамасыз ету үшін қажет. Теңгерілген даму жүйесі өз кезегінде тоқыма компанияларының тиімді дамуы үшін қажетті ресурстық қамтамасыз етудің теңгерілген векторын қалыптастырады және жаңа, инновациялық тауарларды шығаруға қажет болатын өндірістік қуаттардың керекті көлемін қалыптастыратын кірістік және шығыстық ресурстардың барлық түрлерінен тұрады. Инвестициялық лектерді басқару жүйесінің аясында тоқыма компаниясы өзіне қол жетімді ресурстарды тиімді пайдаланады және оларды нарықтық орнын нығайтуға және өзінің бәсекелік артықшылықтарын дамытуға бағыттайды. Айналып келгенде, теңгерілген қызметтер жүйесі инновациялық және нарық талап ететін өнімді шығаруды қамтамасыз етеді. Осы ретте өнім модернизацияланған немесе жаңадан құрылған қуаттармен және өндіріс құралдарымен өндіріледі. Теңгерілген дамудың аталмыш кезеңі компанияның өзі стратегиялық даму жоспарларын толық көлемде іске асыру процесі ретінде анықталады. Тоқыма компаниясында теңгерілген даму жүйесін ұйымдастырудың циклын пайдалану стратегиялық әрекеттің тиімділігін арттыруға және компанияға өзінің стратегиялық жоспарларын толыққанды ендіруге және бәсекелік артықшылықтарын нығайтуға қажетті бағыттары мен көрсеткіштерін нақтырақ анықтауға мүмкіндік береді. Стратегиялық теңгерілген жүйенің (қаржы және клиенттер) маңызды көрсеткіштерінің арасында қаржы – негізгі көрсеткіш, тоқыма компаниясының ағымдық іс-әрекеті мен болашақтағы дамуын болашақтағы тұрақтылығы мен иемденушілердің қажеттіліктері мен мақсаттарын қанағаттандыру тұрғысынын бағалау қаржы көрсеткіші бойынша жүргізіледі. Мұндай қанағаттандыру болмаған кезде тоқыма кәсіпорынның өмір сүруінің өзі күдік тудырады, ал стратегиялық бастамалардың болашағы болмайды, өйткені оларды қаржыландыру бойынша уәждеме мен қаржылық мүмкіндіктер болмайды. Жоғарыда аталғандардың негізінде, сонымен қатар зерттеу нәтижелерін жалпылай келе, тоқыма саласы кәсіпорынын басқарудың кешенді механизмін әзірлеу мүмкін болады. «Кәсіпорынды басқарудың кешенді механизмі» ұғымын толық анықталған экономикалық құбылыстың маңыздылығын сипаттайтын логикалық түсінікті білдіретін толыққанды экономикалық категория ретінде қарастыруға болады. Кәсіпорынды басқарудың объективті қажеттілігі мен практикалық маңыздылығы оның басқару жүйесінің ішінде, кәсіпорынның басқарылатын және басқаратын жүйешелер арасындағы байланыстырушы және келістіруші рөліне негізделген. Басқару қызметінің іске асуына ықпал ете отырып, кәсіпорынды басқарудың кешенді механизмі ұйымдастырушы, ынталандырушы, ақпараттық, өндірістік, реттеуші-қолдау және экологиялық қызметтерді атқарады.



Сурет 3.10 – «AZALA Textile» ЖШС басқару жүйесін жетілдіру механизмі
Ескерту - [99] әдебиетті қолданып автормен жасалған

Кәсіпорынды басқарудың кешенді механизмі – функционалдық және қамтамасыз ету сипатындағы әртүрлі бөлімдердің бірігуі мен өзара әрекеттесуі нәтижесінде алынған күрделі синтетикалық құрылым.

Кәсіпорынды басқарудың жеке механизмдерінің әрбірі нақты, өйткені нақты мақсатқа қол жеткізуге бағытталған, нақты объектілерге, олардың қасиеттері мен байланыстарына, сонымен қатар нақты құралдар жиынтығы (қағидалар, тетіктер, әдістер мен құралдар) арқылы өндірістік-шаруашылық іс-әрекеттің факторларына ықпал етеді. Бұл да болса кәсіпорынды басқарудың кешенді механизмінің нақтылығын, яғни құрылымдық-логикалық және ақпараттық-заттық анықтылығын көздейді. 3.10 - суретте «AZALA Textile» ЖШС басқарудың кешенді механизмі оның функционалдық және қамтамасыз етуші компоненттерінің бірлігінде және өзара байланысында көрсетілген. Кез-келген жүйенің, соның ішінде өндірістік жүйенің қызмет етуінің негізінде объективті жалпыға ортақ заңдар жатыр. Олар жүйенің тепе-теңдікке ұмтылуының мәні мен табиғатын, яғни тұрақтылығын түсіндіретін сақтау заңы және үздіксіз даму заңы.

Кәсіпорынның тұрақты дамуындағы алдыңғы қатарлы жүйе түзуші рөлді оның әлеуеті ойнайды. Кәсіпорынның әлеуеті оның белгілі-бір мақсатқа жету үшін қолда бар ресурстарын пайдалануының нақты қабілеттері мен мүмкіндіктерін сипаттайды. Бір ресурстың жетіспеушілігі басқа түрдегі қосымша ресурстарды тарту арқылы жабылған кезде ресурстардың өзара орын басуы мен өзара негізделуі орын алады. Синергетикалық тәсілді әлеуетке қолдануға болады, оған сәйкес, ресурстарды жиынтығымен пайдаланудың нәтижесі оларды жай сомалаудан асып кетуі немесе төмендетуі мүмкін.

Біздің ойымызша, «AZALA Textile» ЖШС басқару механизмінің кешенділігі басқарудың тиісті құралдарының жиынтығымен (кешенімен) ғана емес, басқару құралдарының нақты өзінің жиынтығымен бөлінген өзара қолдап тұратын сипатқа ие жеке механизмдерінің жиынтығымен анықталады.

«AZALA Textile» ЖШС бизнес-процестерді анықтау мен болжауды әзірлеу мен ендірудің ұсынылып отырған механизмін қолданудың негізгі мақсаты бизнес-процестерді басқаруды жетілдіру арқылы «AZALA Textile» ЖШС іс-әрекетінің тиімділігін арттыру.

Болжау жүйесі ауытқулар жөніндегі басқарудың технологиялары мен превентивті басқару технологияларын пайдалануды қамтиды. Бұдан бұрын айтып кеткеніміздей, оның негізін матрица түрінде көрсетілген және бизнес-процестердің параметрлерін тиімділіктің төрт критерийі бойынша көрсететін көрсеткіштердің интеграцияланған жүйесі құрайды.

«AZALA Textile» ЖШС бизнес-процестерді анықтау мен болжауды әзірлеу мен ендіру механизмінің кезеңдерін қарастыруға өтетін болсақ, процестік тәсілді басқаруда қолданудың мәселелерін нақты тұжырымдау керек. Одан кейінгі мақсат кәсіпорынның бизнес-процестерінің негізгі құраушыларын анықтау болып табылады. Ол бизнес-процестердің ахуалын талдауға, оларды жетілдіру жолдарын анықтауға, бизнес-процестердің «әлсіз» тұстарын белгілеуге, т.б. негізделген. Барлық басқарылатын процестердің қызмет етуі

бизнес-процестерінің өзара әрекеттесуі ішкі және сыртқы бизнес-процестер, басқару ресурстары және басқарушылық шешімдер сияқты құраушылардың негізінде әзірленеді.

Сонымен қатар, кәсіпорында басқарушылық есептің тиімді жүйесінің құрылуы, кәсіпорынның ақпараттық легінің сызбасы әзірленуі, басқарушылық персоналдың орындайтын міндеттері мен жауапкершіліктерінің нақтылануы маңызды. Бизнес-процестерді одан одан әрі бағалау кезінде олардың үлгісінің жекелеген элементтерін нақтылап, өзгертуі мүмкін.

«AZALA Textile» ЖШС бизнес-процестерді анықтау мен болжау жүйесін ұйымдастырушылық-әдістемелік қамтамасыз етудің құрылымдық үлгісін әзірлеу кезеңінде қызметтердің «көшірілуі» және бизнес-процестердің өзге де олқылықтары анықталады. Содан кейін бизнес-процестердің түзілген үлгісін кәсіпорынның топ-менеджерлері мен біліктілігі жоғары басқарушы мамандары орынды, орынды еместігіне тексеру керек.

Қорытындылай келе кәсіпорында бизнес-процестерді анықтау мен болжау жүйесін қолданудың құрылымдық-логикалық сызбасын әзірлеу тәжірибеде ақпаратты ескерудің кәсіпорында бар жүйесін толықтыруға мүмкіндік береді. Аталмыш жүйе процестерді оңтайландыру жөніндегі басқарушылық шешімдерді қабылдауға жол ашады.

«AZALA Textile» ЖШС бизнес-процестерді анықтау мен болжау жүйесін ендірудің нәтижелеуші қорытындылары бизнес-процестердің ахуалдарды интегралдық көрсеткіштер мәні бойынша бағалау шкаласын әзірлеуге мүмкіндік берді. Егер де интегралды көрсеткіштердің алынған мәндері жол берілетін шеңбер аясында болса, онда бизнес-процестердің жағдайы оңтайлы деп танылады. Содан кейін мәндері белгіленген шектерден төмен болатын көрсеткіштер анықталады. «Кәсіпорын іс-әрекетінің нәтижелігі (басқарылатын процестің нәтижелілігі ретінде)» көрсеткіштер тобының негізінде басқарылатын процесте сәйкессіздіктердің бар-жоқтығы анықталады. Айта кетейік, басқарылатын процесс басқарушылық әсерлерді жүзеге асыру объектісі болады, сондықтан да басқарылатын процестің нәтижелілігі басқаруда мәселенің бар екендігі туралы белгі беретін басты индикаторлардың бірі ретінде қарастырылады. Осы себепке байланысты, басқару процесінің ахуалын бағалауды бірінші кезекте осы тиімділік критерийі бойынша жүргізу керек.

Содан кейін сәйкессіздіктердің себебі анықталады, соған сәйкес, басқарылатын процестегі тиімсіз орындалып жатқан процедуралар/операциялар анықталады. Басқаралатын процестің сәйкессіздіктерін жою үшін түзетуші іс-шаралар басқару процесіне қабылдануы керек. Ол үшін басқарушылық процестің өзіндегі сәйкессіздіктер анықталады және талданады (басқарушылық еңбектің ұйымдастырылуы, басқару ресурстарын пайдалану, басқарушылық процесті дамыту көрсеткіштерінің негізінде, белгіленген олардың мәні жол берілетін шеңберден төмен).

ҚОРЫТЫНДЫ

Жүргізілген диссертациялық зерттеу нәтижесі келесі тұжырымдарды жасауға мүмкіндік береді:

1. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару түсінігінің теориялық негіздерін зерттеу негізінде тоқыма кәсіпорнында басқарылатын және басқару процестеріне ықпал ететін факторлар ашып көрсетілген. Басқару жүйесін қалыптастырудың негізіне тоғыз фактор жатыр: басқарудың мақсаты, басқарудың қызметтері, басқарудың уәкілеттілігі, қызметтер мен уәкілеттіліктердің еңбек сыйымдылығы, басқару объектісі, процестер, ақпарат, техника, ұйымдастырушылық құрылым. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарындағы басқару және басқарылушы жүйелердің өзара байланысын зерттеу негізінде, басқарушы жүйенің басты міндеті болып дұрыс стратегия құру, ал басқарылатын жүйеде процестердің ролі айқындалып, басқарылатын жүйедегі уәкілеттіліктердің процеске қарай бөлу қажеттілігі туралы пікір қалыптасты. Сонымен қатар, өнеркәсіптегі экономикалық жүйелерді басқарудың мақсаттық параметрлер жүйесінің құрылымы ұсынылған.

2. Шетелдердегі тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару тәжірибелерін зерттеу негізінде дамыған елдердегі кәсіпорындарында жетілдірілген басқару әдістерін қолданатыны анықталған. Шетел тәжірибесін зерттей келе, қазақстандық тоқыма кәсіпорындарында жапон тәжірибесінің канбан, кайдзен, сапаны бақылау әдістерін пайдалану, стандартты, қарапайым және жеңіл басқарылатын операциялар жиынтығының негізінде күрделі бұйымдарды даярлау технологиясын қолдану, өндірістік процестің барысына бақылау жасауға мүмкіндік беретін «төменнен» басқару механизмін құрудың қажеттілігі туралы қорытынды жасалды.

3. Қазақстан экономикасының жақын арадағы дамуының әлеуметтік-экономикалық бағдарламасына сәйкес тоқыма өнеркәсібінің экономикада басым даму салаларының қатарынан орын алмауына байланысты, республикалық деңгейдегі осы салаға арнайы мемлекеттік бағдарламаның болмауы әсерінен, осы салада қалыптасқан ғаламдық экономикалық тәуекелдер барлық отандық өндірушілер үшін қатерлі деп атауға болады. Қазіргі таңда тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындары үшін, ҚР-ң ДСҰ-на енуі сияқты макроэкономикалық факторға байланысты тұтастай саланың экономикалық жағдайы төмендеп кету тәуекелі ерекше өзекті мәселе болып отыр. Өндірушілердің басқа елдердің нарығына енуі кезіндегі өнімдердің антидемпингтік баж салығын алып тастау мүмкіндігіне қарамастан, оларды сату нарығындағы қол жетімділігін қамтамасыз ету, шетелдік инвестицияларды тарту, тоқыма өнеркәсібі дамуының қазіргі деңгейінде ҚР экономикасының осы секторының дамуына кері әсерін тигізуі мүмкін. Қазақстан тоқыма өнімдерінің бәсеке қабілеттілігін арттыру үшін елімізге тән Қазақстан өнімінің брендін қалыптастыру қажет. Қазақстанның тоқыма өнімдері халықаралық стандарттың талаптарына сай келеді және сыртқы нарықтарға шығу мүмкіндігі бар. Қазіргі

кезде кәсіпорындардың өндірістік жаңғырту 95% жаңартылған және жоғары сапалы тоқыма өнімдерін шығаруға мүмкіндігі бар.

4. ОҚО тоқыма кәсіпорындарының қызмет етуін зерттеу негізінде тоқыма кәсіпорындарының өнім сапасы мен бағасы жағынан шетел кәсіпорындарының өнімдерімен бәсекеге түсе алмайтыны туралы нәтиже шығарылды, өйткені өнімнің шекті шығындары жоғары және технологиялық артта қалу әлі де болса орын алып отыр. ОҚО тоқыма өндірісінің негізгі мәселесі өндіріс айналымының ұзақтығына байланысты айналым қаражаттарының жеткіліксіз болуы. Осыған байланысты мемлекет тарапынан қолдауды қажет етеді. Қазіргі кезде дамыған елдерде тоқыма саласын мемлекет қаржыландырып отырады.

5. «AZALA Textile» ЖШС өндірісінің баяу жүруінің басты мәселесі айналым ресурстарының жетіспеушілігі. Тоқыма кәсіпорындарының технологиялық ерекшелігі бар-өнімді өндіру және өткізудегі операциялық циклі 7 айға есептелген. Осы кезең аралығында өндірістің үздіксіздігін қамтамасыз етуге 1 жылға жететін шикізат қорын сатып алу үшін үлкен көлемдегі айналым қаражаттары қажет. Сонымен бірге, бұл қаражаттар өнімді өндірушілер өткізгенге дейін ұзақ кезеңге керек. Өндіріс тоқтаған жағдайда 30% дейінгі шикізаттар жартылай фабрикалар түрінде станоктарда қалады. Тоқыма өндірісінде рентабельдік 3-7 % құраса, тігін өндірісінде ол 25-35% дейін өседі. Жүргізілген зерттеулердің негізінде бизнес-процестерді жетілдіру жөніндегі ұсыныстар әзірленді, олардың бір бөлігі кәсіпорында практикалық қолданысқа ие болды: кәсіпорын іс-әрекетінің шарттарына бейім бизнес-процестердің ахуалы туралы бірыңғай ақпараттық база ендірілді; басқарудың ұйымдық құрылымын оңтайландыру жөніндегі ұсыныстар ендірілді; басқарушылық еңбекті одан әрі автоматтандыру, басқарушылық персоналдың компьютерлік сауаттылығын арттыру жөніндегі шаралар қабылданды.

6. Тоқыма кәсіпорынында тауарлық портфельдің құрылымын басқаруда жоспарлау әдістерінің үздіксіздігін қамтамасыз ететін тиімді шешімдер қабылдау қажет. Бұл әрбір жыл аяқталған соң жоспарлаудың ұзақ мерзімді шешімдерін қайта есептеуге негізделуі керек. Осы ретте алдыңғы кезеңде пайда болған ішкі және сыртқы ортаның барлық өзгерістерін ескеру керек. Сонымен қатар айта кеткен жөн, тоқыма кәсіпорының тауарлық портфелінің теңестірілген құрылымын әзірлеу кәсіпорының құрылымдық бөлімшелерінің күрделі өзара әрекеттестігіне негізделген процесс болып табылады.

7. Тоқыма саласындағы басқарушылық инновацияның өзектілігін бағалауға қатысты әдістемелік шешімдер жиынтығы өндіру процесін басқарудың бастапқы қажетті шарты болып табылады және реформалаудың басымдықтарын қалыптастыруға мүмкіндік береді. Бұл кезең ұсынылып отырған басқарушылық шешімдермен тығыз байланысты және басқару жүйесінің тоқыма саласындағы жаңалықтар үшін қажеттілігі сыртқы (салалық) факторлардың ықпалымен байқалады. Сонымен қатар, ішкі ортаның өзгерістеріне сезімтал басқарушылық инновациялардың маңызды ынта-белгілері (өнімділіктің төмендеуі, жанжалдық ахуалдың болуы, жаңа басшыны сайлау, қайта ұйымдастыру) бағалаудың салалық деңгейімен салыстырғанда

анық байқалады. Ынта-белгілердің бірқатарлары да энтропиялық сипатқа ие, бұл ұсынылған әдістемелік шешімдерді қолдануға мүмкіндік береді.

Кәсіпорынды басқарудың кешенді механизмінің объективті қажеттілігі мен практикалық маңыздылығы кәсіпорынды басқару жүйесінің едәуір белсенді элементі ретінде, басқарушылық әсер ету құралдары мен басқару объектілерінің көп функционалдылығы мен сан алуандылығы «кәсіпорынды басқарудың кешенді механизмі» ұғымын дербес экономикалық категорияға бөлуге мүмкіндік береді. Өсімнің ұзақ мерзімдік стратегиясына стратегиялық бағдарланған қазақстандық тоқыма компанияларының тиімді қызмет ету механизмін қалыптастыру технологиялық, ұйымдастырушылық, экономикалық, қаржылық және ынталық сипаттағы мәселелер мен оларды жүзеге асыру құралдарын оңтайлы үйлестіру мәселесін шешумен байланысты.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Назарбаев Н.Ә. «Қазақстан – 2050: Бір мақсат, бір мүдде, бір болашақ» Қазақстан Республикасы Президентінің Қазақстан халқына Жолдауы. – 2014, қаңтар - 17.
- 2 Назарбаев Н.Ә. «Нұрлы жол – болашаққа бастар жол» Қазақстан Республикасы Президентінің Қазақстан халқына Жолдауы. – 2014, қараша - 11.
- 3 Назарбаев Н.Ә. «Қазақстан жаңа жаһандық нақты ахуалда: өсім, реформалар, даму» Қазақстан Республикасы Президентінің Қазақстан халқына Жолдауы. – 2015, қараша - 30.
- 4 Назарбаев Н.Ә. «Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік» Қазақстан Республикасы Президентінің Қазақстан халқына Жолдауы. – 2017, қаңтар - 31.
- 5 Қазақстан Республикасын индустриалдық-инновациялық дамытудың 2015-2019 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы. Қазақстан Республикасы Президентінің 2014 жылғы 1 тамыздағы №874 Жарлығы. – Астана, 2014 // <http://adilet.zan.kz/>.
- 6 Худова Л. Н. Возможности легкой промышленности в Республике Казахстан в условиях модернизации производства // Инновац. технологии пр-ва товаров, повышение качества и безопасности продукции лег. пром-сти: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. - Алматы, 2011. - С. 6-10.
- 7 Маркетинговое исследование рынка в сфере швейной промышленности (в Костанайской и Северо-Казахстанской областях Республики Казахстан). - Астана: РКФ Astana, 2009. – 79 с.
- 8 Сабден О. «Финансово-кредитное регулирование деятельности промышленных предприятий Казахстана: проблемы и перспективы». - Алматы, 2003. - С. 61 - 78.
- 9 Епанчицева С.Е. Развитие легкой промышленности: опыт зарубежных стран // Вестник КазЭУ. - 2012. - №3. - С. 107-114.
- 10 Горинова СВ. Организация логистических процессов в текстильной промышленности. - Иваново: ИГТА, 2001. - 143 с.
- 11 Мигулева А.А., Бурденко Е.В. Теоретические аспекты реструктуризации предприятий текстильной промышленности // Дизайн и технологии. - 2012. - №29. - С.106 - 111.
- 12 Дынкин А., Соколов А. Интегрированные бизнес-группы в российской экономике // Вопросы экономики. - 2002. - № 4. - С.43-56.
- 13 Егерев И.А. Стоимость бизнеса: Искусство управления. - М.: Дело, 2003. - 480 с.
- 14 Горинова С.В. Организационно-экономическое совершенствование потоковых процессов в текстильном производстве. Технология текстильной промышленности // Известия вузов. – 2002. - №2 (266). - С. 3-6.
- 15 Special report: Strategy classics. Business Strategy Review. – London: Business School, 2008.
- 16 Экономика. Оксфордский словарь. - М.: ДиректМедиа Пабблишинг,

Весь Мир, 2005. - 6240 с.

17 Бобрышев А.Д. Методический подход к измерению уровня организационного развития, исходя из приоритетных задач руководителя // Страховое дело. - 2011. - №9. - С. 48-54.

18 Репин В.В. Процессный подход на практике: проблемы внедрения Электронный ресурс // Бизнес-процессы компании. Построение, анализ, регламентация. – 2007 // http://www.cfin.ru/itm/bpr/process_approach.shtml.

19 Идзиев Г.И. Реструктуризация предприятий легкой промышленности региона: вопросы теории и практики. – М.: Наука, 2009. – 223 с.

20 Toonen Marcel, Ebskamp Michel and Kohler Robert Improvement of fibre and composites for new markets. – Verlag:Berlin Heidelberg; Springer, 2007. – 127 p.

21 Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. - СПб.: Питер, 2003. – 336 с.

22 Королькова Е.М. Реструктуризация предприятий: учеб. пособие. - Тамбов: ТГТУ, 2007. – 82 с.

23 Мигулева А.А., Бурденко Е.В. Ретроспективный анализ развития организационных форм в текстильной промышленности // Дизайн и технологии. -2012. - №32. - С.132 - 138.

24 Агафонова И. П. Пути и проблемы вертикальной интеграции российских предприятий в условиях современной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. - 2005. - №5. - С. 99 - 108.

25 Ивашкевич В. Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат // Бухгалтерский учет. - 2000. - №5. - С.56 – 59.

26 Сапаралиев Т.Ж., Құлбай Б.С. Оңтүстік Қазақстан облысында тоқыма өнеркәсіптері кәсіпорындарын басқаруды жетілдіру жолдары // «Әуезов оқулары – 13: «Нұрлы жол»-еліміздің индустриалдық-инновациялық және әлеуметтік-экономикалық даму жолындағы стратегиялық қадам» атты Халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференцияның еңбектері. – Шымкент, 2015. – Б. 15-19.

27 Hammer Michael, Champy James. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). – Harper Business; Rev Upd edition, 2006. – 272 p.

28 Кочеткова Т.С. Организационно-методическое обеспечение диагностики и прогнозирования бизнес-процессов текстильных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. – Иваново, 2014. - 265 с.

29 Patrick A., Gaughan. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. 5 edition. – Wiley, 2010. – 672 p.

30 Дамодаран Л. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов / пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес букс, 2006. – 107 с.

31 Осипенко О. Российские холдинги: экономика, управление, право // Слияния и поглощения. - 2007. - № 7-8. – С. 53 - 54.

32 Павловец В. В. Этапы процесса оценки стоимости бизнеса. - М., 1999. –

Т. 1. – С.45-57.

33 Мигулева А.А., Бурденко Е.В. Мотивы совершения сделок по слиянию поглощению // Лизинг. Технологии бизнеса. - 2014. - №7. - С. 69 - 73.

34 Бездудный Ф.Ф., Павлов А.П. Математические методы и модели в планировании текстильной и легкой промышленности: учебник для вузов. – М., 2009. – 440 с.

35 Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.

36 Чараева М.В. К вопросу о выборе методики оценки инвестиционной привлекательности предприятия // Финансы и кредит. - 2012. - №14. - С. 34-40.

37 Құлбай Б.С., Ыдырыс С.С. Тоқыма кәсіпорнының инвестициялық тартымдылығын талдау әдістемесі // «Тұран» университетінің хабаршысы. – Алматы, 2016. – №2(70). – Б. 220-225.

38 Итыгина А.А. Разработка стратегии формирования корпоративных структур в текстильной промышленности на основе сбалансированной системы показателей // Экономика. Право. Менеджмент: современные проблемы и тенденции развития: Материалы VI Международной научно – практической конференции. – Краснодар, 2014. - С. 53 - 64.

39 Құлбай Б.С. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқарудың бейімдік моделін әзірлеу // Қазақстан Республикасы Ұлттық ғылым академиясының Баяндамалары. – Алматы, 2016. – №4. – Б. 135-140.

40 Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учебное пособие для вузов. - М.: Юнита-Дана, 2003. - 349 с.

41 Радыгин А., Энтов Р., Шмелева Н. Проблемы слияний и поглощений в корпоративном секторе. - М.: ИЭПП, 2002. - 181 с.

42 Кириллова Т. М. Реструктуризация предприятий промышленного комплекса как основа развития региональной экономики в условиях кризиса: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Чебоксары, 2010. – 167 с.

43 Ажиметова Г.Н. Модернизация хлопкоперерабатывающей отрасли экономики Казахстана в условиях реализации индустриально-инновационной стратегии: дис. ... док. филос. (PhD): 6D050600. - Алматы, 2012.

44 Pickton David W. Sheila Wright School of Business, De Montfort University, Leicester What's swot in strategic analysis? // Strategic Change. - Wiley, 1998. - Vol. 7. - P. 101-109.

45 // <https://geographyofrussia.com/ssha-promyshlennost/> 07.04.2014.

46 Xiaoqin He, Yinan Lu. Development and Promote of Textile Enterprise ERP System of Yard Management // Communications in Computer and Information Science. – 2012. – Vol. 268. – P. 524-529.

47 Grzegorz Gunia. Planning and realization of production process in a selected textile enterprise. ACS // Applied Computer Science. – 2008. – Vol. 4, №1 // <http://goo.gl/PcJlhB>

48 Damodoran Aswath. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. - 3 edition. – Wiley, 2012. – 992 p.

49 Mleczek Janusz, Podhora Pavol, Patka Jaroslav. Distribution of information

and documentation for the manufacturing processes of the high-variety products - case study // Applied Computer Science Szczegóły. – 2013. - Vol. 9, №2. - S. 20-33.

50 Мигулева А.А., Бурденко Е.В. Структура производства текстильного сектора Прато (Италия) // Дизайн и технологии. -2013.- №36. - С.91 - 94.

51 // <http://indonet.ru/Statya/Indiiskii-tekstil#ixzz4NwbdvENO> 10.11.2014.

52 // <http://freebooks.site/menedjment-upravlenie-personalom/yaponskie-metodyi-organizatsii-truda-27019.html> 05.02.2015.

53 Аналитическое исследование PriceWaterhouseCoopers // PriceWaterhouseCoopers // http://www.pwc.ru/ru/mergers-acquisitions/assets/fs_ma_russia.pdf. 25.06.2014.

54 Құлбай Б.С. Тоқыма өнеркәсібі дамуының шетелдік тәжірибесі // «Жас ғалымдардың заманауи ғылыми зерттеулері» атты Халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференциясының Материалдары. – Шымкент, 2016. – Б. 93-97.

55 Яковлева И. Концепция стратегического управления на промышленных предприятиях // РИСК: аналитический журнал. – 2013. – №1. – С. 128-130.

56 Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании Электронный ресурс. – 2011 // <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.

57 Гончаров И.В. Анализ зарубежного опыта управления и оценка его использования в России // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. VI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 6. // <http://sibac.info/archive/economy/6.pdf> 24.10.2016.

58 Pol Herrmann. Evolution of strategic management // International Journal of Management Reviews. - Blackwell Publishing Ltd, 2005.- Vol.7, issue 2. - P. 111-130.

59 Wiltbank R., Nicholas D., Stuart R., Saras D. Sarasvathy- What to do next, the case for non-predictive strategy // Strategic Management Journal. - John Wiley & Sons, 2006. - Vol. 27. – P. 981-998.

60 Сейдахметов М.К. и др. Анализ современного состояния легкой промышленности Казахстана и перспективы его развития // Научно-технический журнал «Технология текстильной промышленности. - Иваново, 2013. - №6.

61 Вестник текстильлегпрома. - 2013. - №6 // <http://www.textilinfo.ru> 26.10.2013.

62 Мырхалыков Ж.У., Есиркепова А.М., Копбаева Р.Т., Жаббаева Б.О. Экономическая эффективность использования ресурсов территории в текстильной промышленности Республики Казахстан // Научно-технический журнал «Технология текстильной промышленности». – 2013. - №6 (348). – С. 15-20.

63 Мырхалыков Ж.У., Есиркепова А.М., Копбаева Р.Т., Куттыбаева Д.А., Иманова Г.А. Эффективность использования ресурсов в аграрном секторе текстильного производства Республики Казахстан // Научно-технический журнал «Технология текстильной промышленности». – 2013. - №6 (348). – С. 20-23.

- 64 Мырхалыков Ж.У., Есиркепова А.М., Құлбай Б.С., Миссюль Е.Э. Тенденции и перспективы развития текстильной промышленности РК с позиции кластеризации экономики // Научно-технический журнал «Технология текстильной промышленности». - 2015. - №1 (355). – С. 11-15.
- 65 Маркетингтік зерттеу сайты // <http://kazdata.kz/> 12.09.2017.
- 66 Производственные мощности текстильного производства в РК модернизированы на 95%. Деловой еженедельник «Капитал.kz».
- 67 Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі Статистика комитетінің 2010-2015 жылғы мәліметтері.
- 68 Mergermarket. - 2007. - №7 // <http://www.cms-cmck.com/Hubbard.FileSystem/files/Publication/b499c137-52ee-4678-814a-ddd8611b01b2/Presentation/PublicationAttachment/8f7607b8-c5dd-4817-af87-423cfea7e811/ceecorporatestrategysurveyOct2007.pdf> 01.09.2014.
- 69 Қазақстанда жеңіл өнеркәсіпті дамытудың қазіргі замаңғы жай-күйі // <http://su0.ru/M0az>.
- 70 Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің Статистика комитетінің ресми сайты // <http://www.stat.gov.kz/faces/uko>.
- 71 Ыдырыс С.С., Құлбай Б.С. Оңтүстік Қазақстан облысында тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының қазіргі жағдайын бағалау // «Жас ғалымдардың заманауи ғылыми зерттеулері» атты Халықаралық ғылыми- тәжірибелік конференциясының материалдары. – Шымкент, 2016. – Б. 93-97.
- 72 Тоқыма өнеркәсібі // http://export.gov.kz/kz/page-257-tokima_onerkasibi
- 73 «Шымкент» «Әлеуметтік-кәсіпкерлік корпорация» Ұлттық компаниясы» Акционерлік қоғамының ресми сайты // <http://spk-shymkent.kz/index.php/kz/seriktes-zh-ne-investorlar/o-t-stik-arnajy-ekonomikaly-ajma-y> 20.06.2016.
- 74 «AZALA Textile» ЖШС жылдық есеп берулері.
- 75 «Меланж» АҚ ЖШС жылдық есеп берулері.
- 76 «NIMEX TEXTILE» ЖШС жылдық есеп берулері.
- 77 Якушев А.А. Принятие управленческих решений на основе системного подхода и математического моделирования // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – №6. – С. 79-86.
- 78 Мигулева А.А., Бурденко Е.В. Структура производства текстильного сектора Прато (Италия) // Дизайн и технологии. -2013. - №36. - С.91 - 94.
- 79 Епанчинцева С.Э. Легкая промышленность Казахстана: проблема импортозамещения // Вестник КазНУ. – 2014. - №1.– С. 146-152.
- 80 Калянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006. - 240 с.
- 81 Құлбай Б.С. Тоқыма кәсіпорындары бизнес-процестерін анықтау және болжау жүйесін қалыптастыру // «ҚазЭУ Хабаршысы». – Алматы, 2016. – №4. – Б. 64-76.
- 82 Кнобель А. Ю. Вертикальная интеграция, технологическая связанность производств, оппортунистическое поведение и экономический рост // Экономика и математические методы. - 2010. - №1. - С. 54 - 70.

83 Фомин Б.М., Макеев В.К., Малафеева И.Т. Стратегия модернизации экономики отраслей текстильной и легкой промышленности России // Известия вузов. Технология текстильной промышленности. – 2010. – №1. – С. 3–8.

84 Мырхалыков Ж.У., Құлбай Б.С., Есиркепова А.М., Исаева Г.К. К вопросу о методике оценки синергетического эффекта от управления вторичными ресурсами в текстильной промышленности // Известия высших учебных заведений: Технология текстильной промышленности. Научно-технический журнал. – Иваново: Издание Ивановского государственного политехнического университета; Текстильный институт, 2015. – №1 (355). – С.5-10.

85 Управление вторичными ресурсами и минимизация отходов в контексте перехода РК к «зеленой экономике»: методология и механизмы / под ред. Есиркеповой А.М. - Шымкент, 2014. - 356 с.

86 Құлбай Б.С., Ыдырыс С.С. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарындағы тәуекелдер және оларды басқару әдістері // «Тұран» университетінің хабаршысы. – Алматы, 2016. – №1(69). – Б. 215-221.

87 Бурков В.Н., Багатурова О.С., Валуев С.А., Волкова В.Н. и др. Системный анализ в экономике и организации производства. - Спб.: Политехника, 2011. - С. 47 - 51.

88 Итыгина А.А. Организационно - экономический механизм формирования интегрированных корпоративных образований в текстильной промышленности: автореф. ... канд. экон. наук. - М., 2014. - 25 с.

89 Филимоненко И.В. Разработка механизма принятия управленческих решений при формировании товарно-ассортиментной политики предприятия: дис. ... канд. экон. наук. – Красноярск, 2007. - С. 86 - 95.

90 РБК. Исследования рынков // <http://marketing.rbk.ru> 10.09.2014.

91 Производственные мощности текстильного производства в РК модернизированы на 95% // Деловой еженедельник «Капитал.kz»

92 Лебедев О.Т. Экономика отраслевых рынков: учеб. пособие. - СПб.: Издательство Политехнического университета, 2009. - 253 с.

93 Итыгина А.А. Анализ состояния и перспектив развития текстильной промышленности России // Экономика, социология и право: журнал научных публикаций. - 2014. - №7. - С. 37 - 45.

94 Құлбай Б.С., Есиркепова А.М., Есиркепова М.М. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқаруды жетілдіру қажеттілігі // «Жас ғалымдардың заманауи ғылыми зерттеулері: өзекті мәселелері және келешектері» атты Халықаралық ғылыми- тәжірибелік конференциясының материалдары. – Шымкент, 2015. – Б. 83-87.

95 Құлбай Б.С., Ыдырыс С.С. Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқару жүйесінің ұйымдастырушылық-экономикалық механизмін әзірлеу // «Жас ғалымдардың заманауи ғылыми зерттеулері» атты Халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференциясының материалдары. – Шымкент, 2016. – Б. 191-195.

96 Құлбай Б.С. Modeling organizational and economic mechanism for sustainable development of the textile enterprise // "The goals of the WorldScience

2016" II Халықаралық ғылыми- тәжірибелік конференциясының материалдары. – Dubai, 2016. – № 2(6). – Р. 43-45.

97 Құлбай Б.С. Тоқыма кәсіпорындарында тапсырыстарды орындау кезінде шешімдерді қабылдау процестерін жетілдіру // Қазақстан Республикасы Ұлттық ғылым академиясының хабарлары. – Алматы, 2016. – №4(308). – Б. 87-92.

98 Құлбай Б.С., Ыдырыс С.С., Сапаралиев Т.Ж., Пазилов Г.А. Қазақстан Республикасында тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының дамуын талдау // «М.Әуезов оқулары –14: жаңа жаһандық ахуалдағы Қазақстанның білім мен ғылымдағы инновациялық әлеуеті» атты Халықаралық ғылыми-тәжірибелік конференцияның еңбектері. – Шымкент, 2015. – Б. 361-364.

99 Құлбай Б.С. Предпосылки создания системы управления заказами на базе объединения управления на предприятиях текстильной промышленности // Международное научное периодическое издание по итогам Международной научно-практической конференции «Новая наука: стратегии и векторы развития». – Стерлитамак, 2016. – Ч. 1. – С. 106-109.

ҚОСЫМША А

«AZALA Textile» ЖШС
Қазақстан Республикасы
Оңтүстік Қазақстан облысы
160050, Шымкент қаласы
Еңбекші ауданы, Оразбаев көш., 62
Тел: 8 (7252) 77-09-72, 77-09-64



«AZALA Textile» LLP
Republic of Kazakhstan
South- Kazakhstan region
160050, Shymkent
Enbekshy district, Orazbaeva str., 62
Tel: 8 (7252) 77-09-72, 77-09-64



ЕНДІРУ АКТІСІ

Қ.А.Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті докторанты Құлбай Бауыржан Сусарұлы 6D050700 – Менеджмент мамандығы бойынша философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін дайындалған "Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарын басқаруды жетілдіру" тақырыбындағы диссертациялық зерттеу жұмысы нәтижелерін «AZALA Textile» ЖШС басқару тәжірибиесінде енгізілгенін растайды.

Басқару жүйесін жетілдіру бойынша нәтижелер құрамына:

- тоқыма кәсіпорындарында бизнес-процестердің жетілдірілген нұсқасы;
- тоқыма саласы кәсіпорындары тауарлық портфелінің балама нұсқалары;
- кәсіпорынды басқарудың ұйымдастырушылық-экономикалық механизмі.

Әзірленген жетілдірілген басқару жүйесі «AZALA Textile» ЖШС кәсіпорынын тиімді басқаруға септігін тигізді. Құлбай Бауыржан Сусарұлының әзірлеген кәсіпорынды басқарудың ұйымдастырушылық-экономикалық механизмі тоқыма саласы кәсіпорындарында пайдалануға болады деген пікір білдірді.

«AZALA Textile» ЖШС директоры



Handwritten signature

Садықбекова Г.А.