

NEWS

OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
SERIES OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

ISSN 2224-5294

Volume 4, Number 308 (2016), 87 – 93

IMPROVED DECISION-MAKING IN FULFILLING ORDERS IN THE TEXTILE ENTERPRISES

B. S. Kulbay

International Kazakh-Turkish University named by Ahmet Yassau, Turkestan, Kazakhstan.
E-mail: bauka.ks@mail.ru

Key words: textile enterprises, order fulfillment processes, the Republic of Kazakhstan.

Abstract. In the article the author offers ways to improve decision-making in carrying out the order for a textile company. Based on the results of the analysis the author proposed the control system on the test plant, which is diversifying in key areas of the production activity of the enterprise by providing the basic, providing management and business processes, as well as general and production departments. As part of the basic processes in the textile enterprise on manufactured types of products offered by the author and reasonable allocation of the two main business processes. Firstly, the process for the production of tissue: the production of linen fabric, yarn production, processing scutched flax; Second, the production process of finished products: the production of home textiles, manufacturing tailoring, production of consumer goods. In a separate process suggested allocation: the process for the conclusion of contracts for the supply of products; the process for the development of new products; planning of production processes and the preservation of the product.

ӘОЖ 658: 677

ТОҚЫМА КӘСІПОРЫНДАРЫНДА ТАПСЫРЫСТАРДЫ ОРЫНДАУ КЕЗІНДЕ ШЕШІМДЕРДІ ҚАБЫЛДАУ ПРОЦЕСТЕРІН ЖЕТІЛДІРУ

Б. С. Құлбай

Қ. А. Яссауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті, Түркістан, Қазақстан

Түйін сөздер: тоқыма кәсіпорындары, тапсырыстарды орындау процестері, Қазақстан Республикасы.

Аннотация. Мақалада автор тоқыма кәсіпорындарында тапсырыстарды орындау кезінде шешімдерді қабылдау процестерін жетілдіру мүмкіндіктері зерттелген. Жүргізілген талдаудың нәтижелеріне сүйене отырып, зерттеліп отырған кәсіпорында өндірістік іс-әрекеттерді негізгі бағыттары бойынша диверсификациялау бойынша басқарудың жүйесін ұсыну, негізгі, қамтамасыз ететін бизнес-процестерді, сонымен қатар жалпы және өндірістік бөлімшелерді бөлу мүмкін болып 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 процес негізінде мыналарды бөлу керек: өнімді жеткізудің келісімшарттарын түзу процесі; жаңа өнім түрлерін әзірлеу жөніндегі процесс; өнімді өндіруді және сақтау процесін жоспарлау.

Тоқыма өнеркәсібі кәсіпорындарының стратегиялық жоспарларының іске асуын және сапа менеджменті жүйесінің (СМЖ) талаптарына сәйкестікке қол жеткізу мақсатында, кәсіпорындарды басқару жүйесіне өзгерістер ендіру керек: басқарудың сызықтық-функционалдық жүйесінен дивизионалдық жүйесіне өту, кәсіпорынды әртүрлі қызметтердің жиынтығы ретінде емес, өзара байла-

нысқан бизнес-процестер желісі ретінде қарастыратын басқарудың процестік тәсілін пайдалану арқылы басқару жүйесін оңтайландыруға мүмкіндік беретін өнімдік қағида бойынша бөлімшелер ұйымдастыру, оларды нәтижеге бағдарлау.

Тоқыма саласындағы сапаны басқарудың жүйесін ендіру дәстүрлі «ахуал бойынша басқарудан» «нәтиже бойынша басқаруға» өтуге мүмкіндік береді, өйткені инвестициялық ресурстардың шектеулі болуы жағдайында тиімділік менеджментінің рөлі арта түседі, ал осы кезде сапасыз менеджменттен туындаған шығындар қателіктерді туралау мен өнімнің кемшіліктері сапасыздығының салдарынан арта түседі. Процестік тәсілді ендіру кезінде инвестициялық саясатты басқарудың тиімділігіне қол жеткізу үшін екі бағытты интеграциялық біріктіру керек: инвестициялық бизнес-процестерді модельдеу және инвестициялық жобаларды басқарудың автоматтандырылған жүйесін (БАЖ) құру [1].

Инвестициялық бизнес-процестерді модельдеу кәсіпорынның инвестициялық саясатының мақсаттарын оңтайлы тәсілмен іске асырушы құрылымдарды, функциялар мен процестерді қалыптастыруды білдіреді. Модельдеу мыналарды қамтиды: инвестициялық бизнес-процестің моделін құру; басқару жүйесін әзірлеу; бизнес-процестің регламентациясы; жобаларды іске асыру кездегі инвестицияның тиімділігін бағалау. Жалпы қабылданған тәжірибелер мен әдістемелердің негізінде бағдарламалық өнімдерді пайдалану жобаларды орындау уақытын қысқартады, шығындарды төмендетіп, тиімділікті арттыруға мүмкіндік береді [2].

Инвестициялардың тиімділігін өнім ассортиментінің өлшенген салыстырмалы өзгерістері; өнім номенклатурасының кеңдігі және компания айналысатын тауарлар мен қызметтер нарығының көлемі; технологияның функционалдық деңгейі және олардың көмегімен құрылатын рентабельділіктің; орындалатын жұмыстың көлемімен; бөлімшелердің санымен; экспортталатын өнімнің ассортиментімен; инновациялық өнімді шығарудағы компания инвестициясының салыстырмалы артуы негізінде өнім бірлігінің қосылған құны арқылы бағаланады.

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 мөлдірлігі жоғары болуының арқасында тәуекелдерді айтарлықтай төмендетеді [3].

Жалпы бөлімшелер құрамынан келесі процестерді бөлу ұсынылады:

– өнімге құндылық қоспайтын, 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;

– кәсіпорынның 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 бөлігінде қайта ұйымдастыруды қажет етеді: әртүрлі бөлімшелер үшін деорталықтандыруды және дербес ендіруді арттыру; бірыңғай процестік модель негізінде көпдеңгейлік матрицалық басқару; басқарудың құрылымын аралас басқару типі бойынша қайта ұйымдастыру.

Жалпы жағдайда кәсіпорынның ұйымдастырушылық құрылымдарын жетілдірудегі инвестициялаудың тиімділігін орындалатын жұмыстар көлемінің өлшенген салыстырмалы өзгерістері, өндірістік тізбектің жекелеген буындарындағы техникалық прогрестің теңсіздігі және тоқыма кәсіпорынының инвестицияларын ұйымдастырушылық өзгерістерге салыстырмалы ұлғайту негізінде кәсіпорын өндірісінің рентабельділігі арқылы бағалау ұсынылады.

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

пайдаланудың тиімділігін сипаттайтын көрсеткіштерді талдау мен жалпылаудың негізінде, олардың ішіндегі біршама маңыздылары іріктелді. Сол көрсеткіштерді талдау арқылы кәсіпорын мен оның бөлімшелерінің ақпараттық қажеттіліктері, ақпаратты беру мен өңдеу жылдамдығы, ақпараттық арналардың сыйымдылығы, бүкіл кәсіпорын және/немесе құрылымдық бөлімшелердің аясында ақпараттық алмасудың сапасы анықталуы мүмкін. Өз кезегінде, бұл кәсіпорынның ақпараттық жүйесін оның әрбір құрылымдық бөлімшелерінің ақпараттық қажеттілігінің ерекшеліктеріне сәйкес модернизациялауға мүмкіндік береді.

Тоқыма кәсіпорындарының өндірістік-өткізу әрекетін талдау негізінде анықталғандай, олардың көпшілігі дәл осы кездері дайын өнімді жеткізуге тапсырысты орындау немесе кейінгі қалдыру туралы шешімдерді қабылдау кезінде қиындықтарды бастан кешіреді. Кәсіпорындағы экономикалық ахуалды сипаттайтын ішкі ақпарат пен кәсіпорын өнімін пайдаланушылардан келіп түсетін сыртқы ақпарат кәсіпорынның өндірістік-өткізу әрекетін басқару процесінің негізі болып табылады. Өткізу бөлімі өз жұмысының ерекшеліктеріне байланысты, кәсіпорындағы ақпараттарды негізгі тұтынушылар мен өндірушілер болып табылады. Осыған байланысты, өткізу бөлімінің қызметкерлерін ақпараттық ілестіріп жүруді басқарудың рөлі арта түседі. 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.

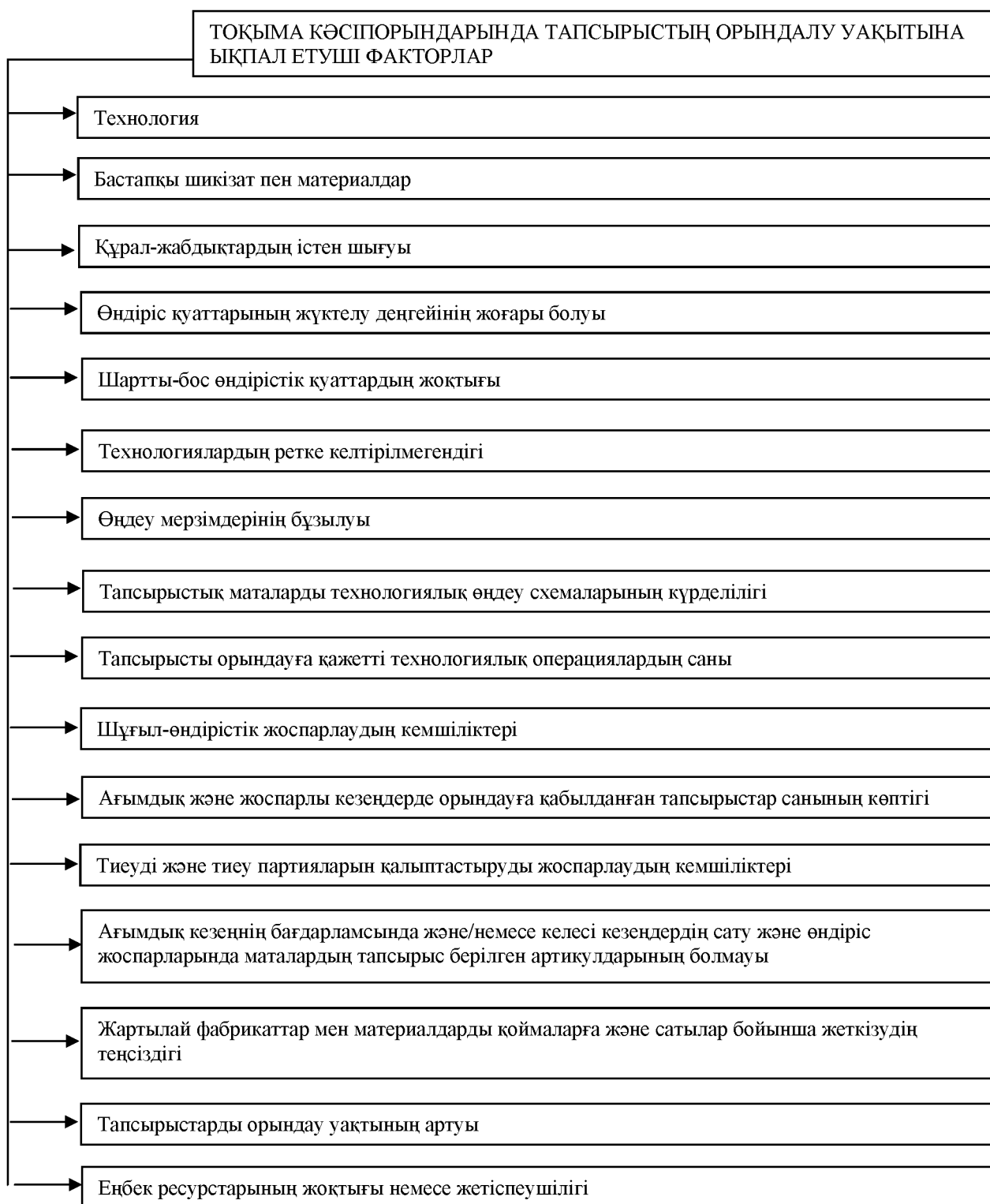
Сатып алушылардың тапсырыстарын уақытылы және сапалы орындау кәсіпорынның нарықтағы бәсекелік артықшылықтарын қамтамасыз етеді, жұмысының қаржылық көрсеткіштерін арттырады. Тапсырыстарды тиімді орындау кәсіпорынның табысты өндірістік-өткізу қызметінің негізі болып табылады. Жүргізілген зерттеулер осы 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 ассортимент бойынша өнімнің бар-жоқтығын бағалау қажет болады. Екіншіден, кәсіпорынның ішкі мүмкіндіктерін талдау керек [4]. Сонымен қатар ағымдық кезеңде өндірілетін ассортиментті зерделеп, содан кейін өнімнің болашақтағы кезеңдердегі өндірісі мен іске асыру жоспарларының келешектерін қарастыру керек. Барлық төрт кезеңді орындаған соң, менеджер тапсырыстың әрбір ассортимент өндірісінің көлемі, орындалу уақыты және тапсырыстың құны сияқты параметрлерін ескере отырып, қажетті басқарушылық шешімді қабылдайды.

Тапсырысты орындау немесе бас тарту туралы шешімдерді қабылдау кезінде негізгі критерийлердің бірі оның орындау уақыты болып табылады. Нарық жағдайында тапсырысты орналастыру кезеңінде сұралған өнімді даярлаудың мерзімі туралы дәл ақпаратты тұтынушыға ұсыну маңызды және тапсырысты тұтынушыға келісілген мерзімде ұсынудың да маңыздылығы кем түспейді [5]. Тоқыма кәсіпорындарының көпшілігі тапсырысты орындауға кететін толық уақыт, оны қабылдау мен өнімді тиеуге дейінгі уақыт шамамен алғанда өндірістік бағдарламаны жоспарлау алдындағы портфельді қалыптастыруға кететін уақыттан үш есе артық екендігін анықтады.

Тапсырысты орындау уақытын өткізу бөлімінің менеджері тапсырысты құрайтын артикулдардың өндірістік циклының ұзақтығы туралы статистикалық мәліметтердің негізінде алдын-ала есептеп шығарады. Егер де есептік уақыт тұтынушының сұранысына қажетті уақыттан аз немесе соған тең болса, онда кәсіпорын тапсырысты белгіленген мерзімде орындауға кіреді. Олай болмаған жағдайда – тапсырысты орындау мерзімін ұзартудың мүмкіндіктері туралы келіссөздер жүргізіледі немесе оны орындау уақытын қысқарту мүмкіндіктері талданады.

Біз тоқыма кәсіпорындағы тапсырысты орындау уақытын арттыруға ықпал ететін негізгі факторларды анықтадық және топтастырдық. 1-суретте көрсетілген схема тапсырысты орындау уақытының жоспардан ауытқуын тудыратын себептерді тұжырымдау мен құрылымдауға, көптеген



1-сурет – Тоқыма кәсіпорындарында тапсырыстың орындалу уақытына ықпал ететін факторлар

факторлар мен зерттеліп отырған мәселе арасындағы себеп-салдарлық байланыстарды қадағалауға мүмкіндік береді.

Біз тұтынушының тапсырысын орындау туралы шешім қабылдаудың келесі кезеңдерін анықтадық: тапсырыстардың параметрлерін мәліметтер қорына ендіру, өндірістің технологиялық ерекшеліктерін ескере отырып, тапсырысты орындаудың әлеуетті мүмкіндіктерін бағалау, тапсырысты

өндеу, оның рентабельділігін бағалау және оның орыдалуын бақылау. Ұсынылған кезеңдерді іске асыру бірқатар математикалық есептерді жүргізуді көздейді, ол есептердің нәтижесі негізінде өткізу бөлімінің менеджері клиент тапсырысының орындалуын олардың қойған талаптарына сәйкес бағалайды.

Тұтынушының тапсырысын орындау туралы шешімдерді қабылдау кезеңдері мен осы саладағы шешімдерді қабылдауға ықпал ететін факторлардың және де тоқыма өнеркәсібі ерекшеліктерінің негізінде аталмыш процестің алгоритмі түзілді. Бұл алгоритм өткізу бөлімі менеджерінің жаңа тапсырыстың өндіріске келіп түсуі мен дайын маталарды жеткізу кезеңіндегі іс-әрекетінің ретін бідіреді. Осы алгоритмді жасаудың негізіне қойылған қағидаларды тәжірибиеде қолдану менеджерге кәсіпорынның қолда бар мүмкіндіктеріне шұғыл үн қатуға және клиентке жылдам жауап беруге жол ашады.

Жалпы түрде алғанда, тұтынушының тапсырысын орындау жайындағы шешім қабылдау алгоритмін 2-суретте берілген блок-схема түрінде көрсетуге болады.



2-сурет – Тоқыма кәсіпорнында тұтынушының тапсырысын орындау туралы шешімдерді қабылдау алгоритмі

Ұсынылған блок-схемадан көріп тұрғанымыздай, өткізу бөлімі менеджерінің ең алғашқы кезектегі міндеті өндірістің технологиялық ерекшеліктерін ескере отырып, тапсырысты орындаудың әлеуетті мүмкіндіктерін бағалау болып табылады.

2-суреттегі алгоритмнің келесі кезеңінің барасында шешілетін «Тапсырысты өндеу» 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.

«Тапсырысты өндеу» 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.

Ұсынылған есептерді орындап, өткізу бөлімінің менеджері сатып алушының тапсырысын қажетті көлемде орындауға болатындығын және оны орындау үшін жетпейтін шикізаттарды, материалдарды және жартылай фабрикаттарды 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 мөлшері, тапсырысты орындау үшін жеткіліксіз ресурстардың саны, тапсырыстың болжанатын уақыты, тапсырыстың өзіндік құны және оның шамаланған бағасы туралы ақпарат алуға мүмкіндік береді.

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.

ӘДЕБИЕТ

[4] Худова Л. Н. Возможности легкой промышленности в Республике Казахстан в условиях модернизации производства // Инновац. технологии производства товаров, повышение качества и безопасности продукции легкой промышленности: Материалы Междунар. науч.-практ. конф., г. Алматы, 28–29 апр. 2011 г. – С. 6-10.

[5] Маркетинговое исследование рынка в сфере швейной промышленности (в Костанайской и Северо-Казахстанской областях Республики Казахстан). – Астана: PKF Astana, 2009. – 79 с.

[6] Епанчицева С.Е. Развитие легкой промышленности: опыт зарубежных стран // Вестник КазЭУ. – 2012. – № 3. – С. 107-114.

[7] Сабден О. Финансово-кредитное регулирование деятельности промышленных предприятий Казахстана: проблемы и перспективы. – Алматы, 2003.

[8] Горинова СВ. Организация логистических процессов в текстильной промышленности: Монография. – Иваново: ИГТА, 2001. – 143 с.

REFERENCES

[1] Hudova L.N. Vozmozhnosti legkoj promyshlennosti v Respublike Kazahstan v uslovijah modernizacii proizvodstva // Innovac. tehnologii proizvodstva tovarov, povyshenie kachestva i bezopasnosti produkcii leg. prom-sti: Materialy Mezhdunar. nauch.-praht. konf., g. Almaty, 28–29 apr. 2011 g. P. 6-10.

[2] Marketingovoe issledovanie rynka v sfere shvejnoj promyshlennosti (v Kostanajskoj i Severo-Kazahstanskoj oblastjah Respubliki Kazahstan). Astana: PKF Astana, 2009. 79 p.

[3] Epanchiceva S.E. Razvitie legkoj promyshlennosti: opyt zarubezhnyh stran // Vestnik KazJeU. 2012. N 3. P. 107-114.

[4] Sabden O. Finansovo-kreditnoe regulirovanie dejatel'nosti promyshlennyh predpriyatij Kazahstana: problemy i perspektivy. Almaty, 2003.

[5] Gorinova S.V. Organizacija logisticheskikh processov v tekstil'noj promyshlennosti: Monografija. Ivanovo: IGTA, 2001. 143 p.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ЗАКАЗА НА ТЕКСТИЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Б. С. Құлбай

Международный казахско-турецкий университет им. Яссави, Туркестан, Казахстан

Ключевые слова: предприятия текстильной промышленности, процессы выполнения заказов, Республика Казахстан.

Аннотация. В статье автором предложены пути совершенствования процессов принятия решений при выполнении заказа на текстильном предприятии. Опираясь на результаты проведенного анализа автором предложена система управления на исследуемом предприятии, которая заключается в диверсифицировании по ключевым направлениям производственной деятельности предприятия, выделив основные, обеспечивающие и управленческие бизнес-процессы, а также общие и производственные отделения. В составе основных процессов на текстильном предприятии по производимым видам продукции автором предложено и обосновано выделение два главных бизнес-процесса. Во-первых, процесс по производству тканей: производство льняных тканей, производство пряжи, переработка трепаного льна; во-вторых, процесс по производству готовых изделий: производство изделий домашнего текстиля, производство по пошиву одежды, производство товаров народного потребления. В качестве отдельного процесса предложено выделение: процесса по заключению контрактов на поставку продукции; процесса по разработке новых видов продукции; планированию процессов производства и сохранению продукции.

Поступила 17.03.2016 г.