

МАШИНА ЖАСАУ КӘСІПОРЫНДАРЫ ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРІНІҢ ӨНДІРІСТІК ҚЫЗМЕТІН ҰЙЫМДАСТЫРУҒА ҚАТЫСУ

ОҚУЛЫҚ

«Білім беруді дамытудың федералды институты» федералды мемлекеттік автономдық мекемесі «Машина жасау технологиясы» мамандығы бойынша орташа кәсіби білім берудің бағдарламасын іске асыратын білім беру мекемелерінің үдерісінде пайдалануға арналған оқулық ретінде ұсынылады

Пікірдің тіркеу нөмері 2013 жылғы 20 желтоқсандағы № 572. «ФИРО» ФМАН

2-басылым, стереотиптік



Мәскеу
«Академия» баспа орталығы
2015

Бұл кітап Қазақстан Республикасының Білім және ғылым министрлігі және «Кәсіпкер» холдингі» КЕАҚ арасында жасалған шартқа сәйкес «ТЖКБ жүйесі үшін шетел әдебиетін сатып алуды және аударуды ұйымдастыру жөніндегі қызметтер» мемлекеттік тапсырмасын орындау аясында қазақ тіліне аударылды.

Аталған кітаптың орыс тіліндегі нұсқасы Ресей Федерациясының білім беру үдерісіне қойылатын талаптардың ескерілуімен жасалды.

Қазақстан Республикасының техникалық және кәсіптік білім беру жүйесіндегі білім беру ұйымдарының осы жағдайды ескеруі және оқу үдерісінде мазмұнды бөлімді (технология, материалдар және қажетті ақпарат) қолдануы қажет.

Аударманы «Delta Consulting Group» ЖШС жүзеге асырды, заңды мекенжайы: Астана қ., Иманов көш., 19, «Алма-Ата» БО, 809С, телефоны: 8 (7172) 78 79 29, эл. поштасы: info@dcg.kz

П і к і р ж а з ғ а н —

Мәскеу қаласы № 39 политехникалық колледжі машина жасау технологиясы бөлімшесінің меңгерушісі С. В. Кудинов

Машина жасау кәсіпорындары құрылымдық бөлімшелерінің У905 өндірістік қызметін ұйымдастыруға **қатысу**: орташа кәсіби білім беру мекемелерінің студенттеріне арналған оқулық / [А. Н. Феофанов және т.б.]. — 2-басылым, стереотиптік — М. : «Академия» баспа орталығы, 2015. — 144 б.

ISBN 978-601-333-003-7 (каз.) ISBN 978-5-4468-2660-5 (рус.)

Оқулық «Машина жасау технологиясы» мамандығы бойынша орташа кәсіби білім берудің Федералды мемлекеттік білім беру стандарттарына сәйкес жасалған, «Құрылымдық бөлімшелердің өндірістік қызметін ұйымдастыруға қатысу» БМ.02.

Жалпы мәдени және кәсіби құзыретінің кәсіби қызметін игеру тәсілдемелері берілген. Болашақ мамандықтың болмысы мен әлеуметтік мәнінің түсінігі, жеке қызметін ұйымдастыру, кәсіби міндеттерді орындаудың әдістері мен тәсілдерін анықтау мазмұндалған. Кәсіби міндеттердің қойылуы, сондай-ақ ұжымда жұмыс істеу қабілеті, оны біріктіруді қамтамасыз ету, әріптестермен, басшылармен және тұтынушылармен тиімді араласу үшін қажетті ақпаратты іздеу, талдау және бағалау жөніндегі міндеттерді шешудің үлгілері келтірілген.

Орташа кәсіби білім беру мекемелерінің студенттеріне арналған.

ӘОЖ 621(075.32)

КБЖ 34.5я723

ISBN 978-601-333-003-7 (каз.)

ISBN 978-5-4468-2660-5 (рус.)

© Авторлардың ұжымы, 2014

© «Академия» білім беру – баспа орталығы, 2014

© Ресімдеу. «Академия» баспа орталығы, 2014

Құрметті оқырман!

Осы оқулық «Машина жасау технологиясы» мамандығы бойынша оқу-әдістемелік жинағының бөлігі болып табылады.

Оқулық «Құрылымдық бөлімшелердің өндірістік қызметін ұйымдастыруға қатысу» кәсіби модулін зерделеуге арналған.

Жаңа ұрпақтың оқу-әдістемелік жинағы жалпы білім беру және жалпы кәсіби пәндер мен кәсіби модульдерді зерделеуді қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін дәстүрлі және инновациялық оқу материалдарын қамтиды. Әр жинақ жалпы және кәсіби құзыреттерді, соның ішінде, жұмыс берушілердің талаптарын ескере отырып игеру үшін қажетті оқулық пен оқу құралдарын, оқыту және бақылау құралдары қамтиды.

Оқу басылымдары электронды білім беру ресурстарымен толықтырылады. Электрондық ресурстар интерактивті жаттығулар мен жаттығу құрылғылары бар теоретикалық және тәжірибелік модульдерді, мультимедиялық объектілерді, қосымша материалдар мен интернеттегі ресурстардың сілтемесін қамтиды.

Оған терминологиялық сөздік және электрондық журнал қосылған, онда оқу процесінің негізгі параметрлері: жұмыс уақыты, бақылау және практикалық тапсырмаларды орындаудың нәтижесі белгіленеді. Электрондық ресурстар оқу процесіне жеңіл ендіріледі және әртүрлі оқу бағдарламаларына бейімделеді.

Экономиканы дамытуда басқарудың рөлін арттыру қазіргі уақытта өндіріс менеджментін құру мен игеру қажеттілігін туындатты. Осы бағытты пайдаланған кезде ресурстарды, процестерді, персоналды кәсіби басқару мүмкіндігі пайда болды.

Бос нарық, халықаралық қоғамдастықтар шеңберінде өндіріс пен қызмет көрсету интеграциясы жағдайында көрсетілетін қызметтер мен орындалатын жұмыстар сапасы олардың бәсекеге қабілеттілігіне тікелей байланысты және экономикалық дамуды қамтамасыз етудегі басты мәселе болады.

Халықаралық және ұлттық нарықтағы қатаң бәсеке барлық елдің, оның ішінде Ресейдің де өнеркәсіппен айналысушылары мен кәсіпкерлері алдына төмендегідей проблемалар қойған және қояды:

- процестер мен өндіріс сапасын арттыру; өнімдер мен процестердің «балалар ауруын емдеп жазу» мүмкіндігі тұтынушының құқығын қорғау туралы заңнама сияқты бәсекеге қабілетті фактор болып шектеледі;
- өнімдердің жобалау мерзімін қысқарту және олардың өндірісін дайындау; уақыт факторы сапа факторымен бірге бәсекелестік күрестің маңызды факторларының бірі болып табылады.
- пайдалану бойынша қызмет көрсету нарығындағы бәсекелестікке байланысты проблемалар, өйткені сервис сапасы тұтынушылардың өнім сапасының маңызды құрамдас бөлігі болып табылады;
- тікелей шығындарды азайту проблемалары (тікелей капитал, жүккүжат, өндірісте және логистика бөлімшелерінде еңбекақы төлеу, т.б.).

Нарықтық экономикада өндіруші мен тұтынушы өздері нарықта жұмыс істейді, олардың қызметінің мотивациясы қаржылық артықшылыққа және тұтынушылық әсерді мейлінше арттыруға негізделеді. Бұл ретте тұтынушы әртүрлі өндірушілердің үздік тауарларының арасында таңдау жасайды.

Тұтынушы – тауарлар мен көрсетілетін қызметтерді сатып алушы және негізгі көрсеткіш бола отырып, өндірістің даму бағыттарын айқындайды.

Әлемдік тәжірибеде өнімнің бәсекеге қабілеттілігі мынадай факторлармен анықталады:

- өнімнің сапасының нарықтық талаптарға және нақты тұтынушыға сәйкестігі;
- өнімді сатып алуға, жеткізуге және пайдалануға кететін жалпы шығындар;
- кәсіпорынның тұтынушыға қолайлы мерзімде жеткізу қабілеттілігі;
- нарықтағы кәсіпорынның беделін, кәсіпорын серіктестігінің сенімділігін растайтын дәлелдердің болуы және осы дәлелдерді ұсыну мүмкіндігі.

Кәсіпорын өзінің мақсаттарына жету, оның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мүмкіндігі өндірістің ұйымдастыру жүйесі мен оған әрекет ететін басқару жүйесі арқылы анықталады.

Кәсіпорын өз мақсаттарына жету, оның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мүмкіндігі өндіріс пен басқару жүйесімен басқарылады.

МАШИНА ЖАСАУ КӘСІПОРНЫ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ БАСҚАРУ ОБЪЕКТІСІ РЕТІНДЕ

1.1.

МАШИНА ЖАСАУ КӘСІПОРНЫН БАСҚАРУДЫҢ НЕГІЗГІ МАҚСАТТАРЫ, МІНДЕТТЕРІ ЖӘНЕ ҚЫЗМЕТТЕРІ. ЭКОНОМИКАЛЫҚ ЖҮЙЕДЕГІ КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ ОРНЫ.

Кәсіпорынды (менеджмент) басқару бір адам немесе тұлғалар тобы (басқарушылар, менеджерлер) басқа адамдарға (бағыныштыларға) тиісті мақсатына қол жеткізуге бағытталған іс-әрекеттер жасауға ықпал етуінен тұрады.

Кең мағынада, кәсіпорынды басқару өкімдерді қалыптастыру (жоспарлау, шешімдер қабылдау), өкімдерді іске асыру (құрал, ұйымдастыру, ынталандыру және келіссөздер) және өкімдердің орындалуын (бақылау, жауапкершілік жүктеу) қамтамасыз ету үшін адамдар арасындағы күрделі қарым-қатынастар шеңберінде пайдаланылатын процестер мен құралдардың жиынтығын қамтиды.

Кәсіпорынды басқару үш аспектіні қамтиды (1.1-сурет):

- Институционалдық аспект. *«Кім»* және *«кіммен»* басқарады. Бұл аспект басқару міндеттерінің орындаушыларын, атап айтқанда, менеджерлер мен басқару органдарын сипаттайды. Екінші жағынан, кім басқарады – басқару шешімдерін қабылдаумен байланысты қызметкерлер екені анықталады;
- Функционалдық аспект. Басқару *«қалай»* жүзеге асырылады және бағыныштыларға *«қалай»* әсер етеді. Бұл аспект басқару бойынша тікелей қызметті және басқару органдарын қалыптастыруды сипаттайды. Мұнда ықтимал басқару функциялары ретінде менеджерлер қызметінің ерекше сипаттамаларын қарастыруға болады (басқару стилі).

Екінші жағынан, менеджердің бағыныштыларға әсері (басқару тиімділігі) сипатталады;

- Аспапты аспект. Басқару «қалай» жүзеге асырылады. Бұл аспект менеджерлер өз мақсаттарын жүзеге асыру үшін пайдаланатын құралдарды сипаттайды (басқару құралдары).

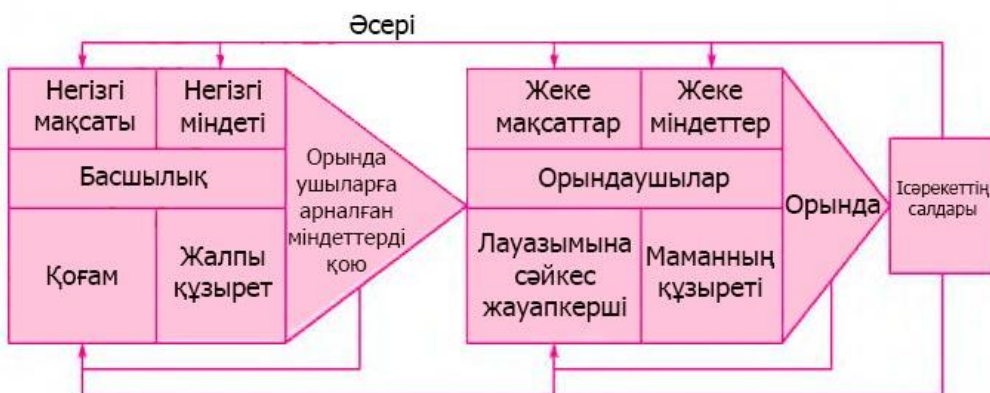
Басқару – тиісті құралдарға, сондай-ақ оларды қалыптастыру және мақсаттарға қол жеткізу үшін қамтамасыз ету, өзіне жауапкершілік алған жағдайда шарттарды сақтауға негізделген белгілі бір адамдар мен органдар орындайтын басқа да тұлғаларға (атап айтқанда, шешімдерге қатысты) ықпал етудің жиынтығы.

Кәсіпорынды басқарудың маңызды міндеті – кәсіпорын қызметінің саясатын анықтау болып табылады.

Кәсіпорынның қызмет ету саясаты кәсіпорынның немесе оның жеке бөлімшелерінің қызметіне байланысты оқиғалардың құрылымы мен барысын қалыптастыратын барлық нормативтік талаптардың жиынтығын және оларды іске асыру жолын қамтиды.

Кәсіпорын қызметінің саясатын қалыптастырудың бірінші кезеңінде міндетті нормативтік талаптар белгіленеді. Міндетті нормативтік талаптар мыналарды қамтиды:

- **кәсіпкерлік қызметтің философиясы** («қызметтің ең жоғары принциптері»). Кәсіпкерлік қызметтің философиясы «қызметтің ең жоғары принциптері» өзіне ыңғайлай отырып қамтиды.



1.1-сурет. Кәсіпорынды басқару схемасы

Оларға мынандай негізгі талаптар кіреді: кәсіпкерлікті басқару принципін өзіндік қабылдау, яғни кәсіпкерлік қызметтің мәні туралы түсіну; менеджерлердің кәсіпкерлік қызметке қатысушыларға қатынасы, атап айтқанда, кәсіпорынның жұмыскерлері мен капиталдың салымшысы үшін жауапкершілікті өз мойнына алу дайындығы; менеджерлердің қоршаған ортаға қатынасы, атап айтқанда, нарықтық серіктестермен, қоғамдық және экологиялық қоршаған орталармен қарым-қатынас жасауға жауапты болу; менеджерлердің әлеуметтік-технологиялық өзгерістерге қатынасы, атап айтқанда, техникалық және әлеуметтік инновацияларды жылдам қабылдау; менеджерлердің кәсіпкерлік тәуекелге деген қарым-қатынасына, әсіресе, олардың тәуекелге баруға дайындық немесе қалауына жол бермеу;

- **жаһандық мақсаты.** Кәсіпорынның жетістіктері үшін ең жоғары көрсеткіштерін (табысқа әкелетін мақсаттар), кәсіпорынның қызметін (кәсіпкерлік объектісі, қызмет саласы, өндіріс бағыты) ескере отырып, мақсатқа жету жағдайлары (шектеулер) анықталады;
- **қызметті ұйымдастырудың негізгі талаптары.** Олар келесі талаптарды қамтиды: басқару тәсілдері (мысалы, басқарудың авторитарлық немесе демократияшыл стилі), инновацияларды пайдалану (мысалы, ағымдағы, икемді немесе мұздатылған жоспарлау), ақпараттық принциптер (мысалы, ашықтыққа немесе құпиялылыққа бейімділік), мотивациялық принциптер (мысалы, жеке немесе ұжымдық ынталандыру жүйесі), ұйымдық құрылым (мысалы, орталықтандыру немесе орталықсыздандыру), жанжалды шешу (мысалы, жолын кесу немесе төрелік), басқару принциптері (мысалы, ішкі немесе сыртқы бақылау). кәсіпкерлік саясатты қалыптастырудың екінші кезеңінде жеке шешімдер қабылдау саласына міндетті нормативтік талаптар енгізіледі. Нәтижесінде мақсаттарды, өлшемдерді, құралдарды және шешімдерді (норманы орындау) анықтау мүмкін болады. Осылайша құрылымдық саясат пен процестің саясаты анықталады.
- **Құрылымдық саясат.** Саясаттың бұл саласы негізгі, тұрақты, кәсіпкерлік белгілерінің ұзақ кезеңге анықтамасын және өзгерістерін қамтиды. Осында құрылымдық саясаттың келесі бағыттары жатады: өмірге қабілетті және тұрақты дамып келе жатқан кәсіпорынның құрылуын қамтамасыз ететін мақсаттар мен құралдары туралы негізгі шешімдерді айқындауды құру саясаты;

- өндірістер және еншілес кәсіпорынның шоғырлану орындарын кеңістіктік анықтауды көздейтін кәсіпорынның орналасқан жері туралы саясат;
- оңтайлы құқықтық нысанын таңдауды болжайтын құқықтық нысандағы саясат;
- кәсіпорын иесіне қатысты, кәсіпорынға қатысты «қолданушының» саясаты;
- кооперациялық саясат, оның шеңберінде болатын әртүрлі кәсіпорындардың ынтымақтастығы;
- шоғырландыру және шағындау саясаты (мұнда жаңа кәсіпорындарды құру және қолданыстағы кәсіпорындарды қысқарту, сондай-ақ кәсіпорындардың өзара әрекеті туралы);
- кәсіпорын қызметінің аяқталуы кезіндегі мақсаттар мен іс-шараларға байланысты тарату саясатын қамтиды.

Процестің саясаты. Бұл салада кәсіпорын қызметінің жекелеген салаларының жұмыс істеу мақсаттары, құралдары және бағыттары айқындалады.

Бұған:

шикізатпен, қосалқы материалдармен және қосалқы бөлшектермен, сондай-ақ ақылы көрсетілетін қызметтермен қамтамасыз етуге байланысты жабдықтау саясаты;

- пайдаланудың ұзақ мерзімі бар активтерді сатып алуға байланысты инвестициялық саясаты;
- қорларды сақтаумен байланысты қойманы сақтау саясаты;
- жабдықтарды басқару саласындағы саясат; оның саласы - жабдықтарды пайдалану, ұқыпты ұстау және кәдеге жарату;
- өндірісте жұмыс істейтіндерді жинақтау, жұмыспен қамту, төлем ақысы, біліктілікті арттыру және жұмыстан босату туралы мәселелерді қарастыратын кадр саясаты;
- қажетті шығындарды төлеуді және жабуды көздейтін қаржылық саясаты;
- өндіріс жүйесін ұйымдастыру, өнімдер топтамасының оңтайлы мөлшерін және оларды өңдеудің кезектілігі туралы мәселені қарастыратын өндірістік саясат;
- өндіру, бағаны белгілеу, тарату және жарнама мәселелерін қарастыратын – өткізу саясаты;
- кәсіпорын қызметі туралы есептілікті жүргізу саласындағы саясаты (кәсіпорын қызметі туралы есептілікті жүргізу саласындағы белгіленген мақсаттарға қол жеткізуге бағытталуы болжанып отыр) жатады.

Кәсіпорынды басқару институттары. Басқару құзыреттілігінің негіздері. «Ұйымдастыру» ұғымын анықтау кезінде, ұйымның әрдайым екі аспектісі бар екеніне назар аудару қажет: процестерді (элементтерді) құрылымдау және құрылымдық элементтерді байланыстыру. Басқарушылық қызметтегі бұл екі аспектілер үнемі шешілген ұйымдық міндеттер ретінде көрінеді.

Ұйым — бұл өндірістік факторлардың кеңістіктік-уақтылы құрылымы (жұмыс күші, өндіріс құралдары, материалдар) және олардың қысқа мерзімде, өндіріс факторларының ең аз шығындары кезіндегі ең сапалы және сандық нәтижелерді алу мақсатымен өзара әрекеттестігі.

Ұйым маңызды басқару функциясы және кәсіпорындағы процестерді экономикалық жүзеге асырудың маңызды базасы болып табылады. Ұйымның бұл басқару функциясы құрылым мен процесті ұйымдастырумен бірге жүзеге асырылады.

Вертикальды бөлу — басқару деңгейлерімен, сондай-ақ бағынышты және директивті қатынастармен анықталады. Көлденең бөлу — функционалдық ерекшеліктерімен жүзеге асырылады.

Кәсіпорын қызметкерлері жұмыстарды орындау барысында сыйақы төлеуге және алуға құқылы болады. Қызметкер жағдайынан басқару мүмкіндігіне ие болу құқығы туындайды. Кәсіпкер шарттың және қолданыстағы заңнаманың талаптарына қайшы келмесе, жұмыс көлемінің мазмұнын және еңбек жағдайларын анықтауға бір жақты құқығы бар.

Кәсіпкер бұл құқықты өз тарапынан уәкілетті басқарма жұмыскерлеріне табыстай алады. Ол «ұяты бойынша» таңдау және менеджерлердің жұмысын бақылауы керек.

Менеджерлер кәсіпкерлік орган атынан және оның тапсырмасы бойынша әрекет ететіндіктен, кәсіпкерлік этикадан моральдық басқару шаралары («кәсіпорынның моралі») туындайды. Бұдан басқа, басқарушылардың жеке қасиеттері, сондай-ақ барлық менеджерлер үшін өндірістік емес этика кодексі анықталады. Осылайша, Давос қаласында (1973 ж.) менеджмент бойынша Еуропалық үшінші симпозиумының соңғы күнінде менеджерлердің мінез-құлық этикасы бойынша кодекс жобасы ұсынылды, онда іс-әрекеттің негізгі аспектілері белгіленген.

1. Кәсіпорын менеджерінің кәсіби міндеті клиенттерге, қызметкерлерге, ақша салымшыларына және қоғамға қызмет көрсету, бір-біріне қайшы келетін мүдделерді теңестіру болып табылады.

2. Менеджер клиенттерге қызмет көрсетуі керек. Кәсіпорындар арасындағы әділ бәсекелестік өнімдердің бағасын барынша азайтуға, өнімдердің сапасын және әртүрлілігін арттыруға тиіс.

Кәсіпорынның менеджері жаңа идеяларға, бәсекеге қабілетті өнімдер мен көрсетілетін қызметтерге баса назар аударуға тырысуы керек. Кәсіпорынның менеджері жаңа жұмыс орындарын құруға, жұмысшылардың нақты табысын арттыруға және еңбекті гуманизациялауға ықпал етуге тиіс. Кәсіпорынның менеджері капитал салымшыларына қызмет көрсетуге, салынған капиталға мемлекеттік қарыздардың кіріс пайызынан жоғары кірісті қамтамасыз етуге міндетті. Бұл біршама жоғары табысты қажет етеді, өйткені үлкен тәуекелге бару үшін сыйақы болуы керек. Кәсіпорын менеджері – капитал салымшысының «қамқоршысы» деп аталады.

Кәсіпорынның менеджері қоғамға қызмет етуі тиіс, яғни білімі мен тәжірибесін қоғам қызметіне енгізу керек; қоғамның игілігі үшін бөлінген қаражатты пайдалануға; кәсіпорынның ғылыми басқарудың жаңа әдістерін игеру және техникалық прогреске жәрдемдесуге; кәсіпорын өзінің реттеуші күші арқылы қызметкерлердің өз міндеттерін орындауға қажетті жағдайлар мен мүмкіндіктерді қамтамасыз етуге тиіс.

Кәсіпорынның менеджері клиенттерге, қызметкерлерге, капитал салымшыларына және қоғамға қызмет көрсетуі кәсіпорын ұзақ мерзімді жұмыс жасасаған жағдайда ғана мүмкін болады. Ол үшін кәсіпорын жеткілікті көлемде кіріс алу керек. Демек, кәсіпорынның табысы оның қызметінің түпкі мақсаты емес, қажетті шарты болып табылады.

1.2. КӘСІПОРЫНДЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРІН БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫ

Иерархиялық құрылым. Көптеген заманауи кәсіпорындардағы басқару құрылымдары XX ғасырдың басында қалыптастырылған басқару принциптеріне сәйкес жасалған.

Неміс әлеуметтанушысы Макс Вебер (ұтымды бюрократия тұжырымдамасы) осы қағидалардың барынша толық тұжырымдамасын берді: әрбір төменгі деңгей бақыланатын және жоғары басшылыққа бағынатын басқару деңгейлері иерархиясының принципі; жоғарыда аталған принциптен туындайтын иерархиядағы орынды басқаруға қызметкерлердің өкілеттіктері мен жауапкершіліктері арасындағы сәйкестік қағидаты; еңбек

функцияларын жекелеген функцияларға бөлу және қызметкерлердің атқаратын қызметтері бойынша мамандандыру принципі; қызметті рәсімдеу және стандарттау қағидаты, қызметкерлердің өз міндеттерін орындауының біркелкілігін қамтамасыз ету және түрлі тапсырмаларды үйлестіру; осыдан туындайтын қызметкерлердің өз функцияларын иесіз жүзеге асыратын принцип; біліктілік іріктеу қағидаты біліктілік талаптарына сәйкес қатаң тәртіпте жүзеге асырылатын жұмысқа жалдау және жұмыстан босату қағидатына сәйкес.

Иерархия формальды менеджер және бағыныштылары бар құрылымдық түрінде (басқару пирамидасы, онда дәреже бойынша саралау, командалық билік, шешім қабылдау құзыреті, бедел мен лауазымы жүзеге асырылады) ұсынылады.

- бір сатылы иерархия - жоғарғы басшылық (кәсіпкер) және бағынышты адамдар;
- екі сатылы иерархия – жоғарғы басшылық, басқарушы органдар және бағынышты адамдар.

Иерархиялық құрылымдар (1.2-сурет) жоғарғы басшылықтың алдына қойылған мақсаттарына жетуге бағытталған стратегиялық шараларды жүзеге асыру құралы болып табылады. Бір жағынан, бүкіл жүйенің мақсаттары мен міндеттері басқарудың жоғарғы деңгейінде қалыптасады, екінші жағынан - қазіргі иерархия жүйені тепе-теңдік күйінде сақтауға мүмкіндік береді.



1.2-сурет. Кәсіпорынды басқарудың иерархиялық құрылымы

Бұл иерархиялық саты бойынша көтерілу мүмкіндіктерінің болуы (жалақының артуымен сүйемелденеді); ықтимал санкциялар қаупіне байланысты нұсқауларды қолдану; қолданыстағы тәртіпті сақтауда кәсіпорын қызметкерлерінің қызығушылығы арқылы жетеді, өйткені бұл ұзақ мерзімді перспективада олардың өмір сапасын жақсартуды қамтамасыз етеді.

Иерархиялық деңгей неғұрлым жоғары болса, орындалатын функциялардың көлемі және жинақылығы, қабылданған жауапкершілік, стратегиялық шешімдердің үлесі және тиісінше, кәсіпорындағы оқиғаларға әсері және ақпаратқа қол жеткізу мүмкіндігі соғұрлым жоғары болады. Бір уақытта біліктілік талаптары мен басқару қызметінің жеке бостандық талаптары артып келеді. Иерархиялық деңгейдің неғұрлым төмен болуы, алынған жұмыстың қарапайымдылығы мен үздіксіздігі, операциялық қызмет түрінің үлесі және жиі тексерулер арта түседі.

Иерархиялық емес құрылым. Өте дамыған экономикалық жүйелерде иерархиялық құрылымдарды жеңілдету үрдістері бар. Мұның себебі инновациялық бағдарлау, шешім, әсіресе, қазіргі кездегі өзекті шешімді қабылдаудағы икемділік пен жылдамдық талаптарына сәйкес келмейтін ірі кәсіпорындарда («үлкен бастылар») иерархиялық бюрократияның шамадан тыс өсуі. Сарапшылардың білімі мен дағдылары және нарықтың білімі, сондай-ақ лауазымнан тәуелсіз ақпаратқа қол жеткізуге мүмкіндік беретін жаңа ақпараттық-коммуникациялық технологияларды пайдалану маңызды болып келеді. Қызметкерлердің өсіп келе жатқан білім деңгейі, сынды қабылдауы және тәуелсіздікке ұмтылуы иерархиялық құрылымдардан соңғы кезекте бас тартпайды.

Деиерархияландыру ауқымы үш деңгейге бөлінеді:

- **Әлсіз иерархия.** Иерархиялық құрылымдар сақталады, жоғарғы және төменгі деңгейлер арасында басқарудың консультативтік стилі қолданылады және көлденең байланыс пен үйлестіру үшін мүмкіндіктер жасалады;
- **Дәл деиерархияландыру.** Иерархиялық құрылымдар, мысалы, жоғары деңгейдегі ұжымдық басқару стилін енгізу, сондай-ақ командалар мен жобалар топтарын қалыптастыру және шешім қабылдау құзыретін оларға табыстауды күшейту арқылы жиі таратылады;
- **толық иерархия.** Кейбір жағдайларда иерархиялық құрылымдардан мүлдем бас тартылуы мүмкін. Шешімдерді қалыптастыру алқалық мәжілісте ұжымдық келісімге қол жеткізу арқылы (жалпы жиналыс және топ жиналысы, кем дегенде, «соларға қатысты адамдардан тұратын комиссия») жүзеге асырылады.

Кәсіпорынды басқару функцияларын саралау. Жалпы алғанда, кәсіпорын басқару деп аталатын қызмет саласы үш негізгі топқа топтастырылған функцияларға бөлінуі мүмкін:

1. Жалпы басқару. Бұл сала ең алдымен, ең жоғары стандарттарды белгілеу, инновациялық бастамаларды ынталандыру, жоспарлау, шешімдер қабылдау, қол жетпейтін ақпарат алу және байланыстарды орнату, дауларды үйлестіру және шешу, сондай-ақ бақылау жүргізуді қамтиды. Өкілдік функциялары маңызды рөл атқарады.

2. Құрылымдық кәсіпорынды басқару. Бұл сала кәсіпорынды басқару жөніндегі қызметтің ұйымдық және құрылымдық аспектілерін қамтиды: кәсіпорын құру, оның қызмет саласын таңдау, ұйымдық-құқықтық нысаны, басқа кәсіпорындармен бастапқы байланыстар орнату, аумақтық мәселелерді шешу, қайта құру мәселелері, кәсіпорынның қызметіндегі дағдарыстарды еңсеру және кәсіпорын қызметін тоқтатуға байланысты проблемаларды шешу.

3. Жеке басқару. Бұл сала кәсіпорынның жеке процестерін және қызмет салаларын, атап айтқанда, маркетинг, қаржы, персонал, өнімдер, жабдықтар, материалдар, кәсіпорын есептерін басқаруда шоғырланады. Кәсіпорынды жалпы басқару бойынша қызметі қаралады.

Нормаларды анықтау. *Нормалар* – бұл міндетті талаптар, оларды сақтау – қажет еткен жағдайға қол жеткізу үшін қажетті шарты ретінде қарастырылады. Кәсіпорын қызметіне байланысты барлық нормаларды анықтау, сәйкестікке келтіру және сақтау кәсіпорын саясатының құрамдас бөлігі болып табылады, сондықтан ол менеджер шешетін мәселелердің аясына жатады.

Кәсіпорынның философиясы, этикасы және шаруашылық қызметінің принциптері. *Кәсіпорынның философиясы* ортақ құндылықтармен анықталады, олар өз қызметінің мақсаттары үшін негіз болып табылады (1.3-сурет). Кәсіпорынның философиясы кәсіпорынның бар екендігін және қызмет етуінің түсіндірмесі, оны басқарудың жалпы көрінісін және кәсіпорынның өзі не болуы керектігі туралы негізгі түсінік береді.

Кәсіпорын философиясы:

- Шаруашылық бірлікті (*біз кіміз?*) — кәсіпорын;
 - Мақсаты (*нені қалаймыз?*) — кәсіпорынның жоғары мақсаты;
 - Қызметі (*біз не істеп жатырмыз?*) — тәртіп нормасы.
- Кәсіпорынның философиясында қызметкерлерге өз қызметінің негізгі бағдары ретінде қызмет ететін негізгі құндылықтар көрсетіледі.



1.3-сурет. Кәсіпорынның философиясы, этикасы және шаруашылық қызметінің қағидалары

Кәсіпкерлік ұйымдардың эксперименталды зерттеулері кәсіпорын түсінігі былайша түсіндірілетінін көрсетеді: қызметкерлер өздерінің қабілеттерін еркін көрсететін және дамытатын қоғамдық ұйым ретінде; нарық қамтамасыз етілетін өнімдерді өндіруші; алдына қойылған мақсатты жеке нарықты ұстап қалуға, кеңейтуге және дамытуға бағытталған өнімдердің басқа өндірушілеріне бәсекелесі; қоғамның мүдделерін есепке алатын әлеуметтік институт; экологиялық таза өнімдер мен өндіріс әдістерін жасаушы.

Кәсіпорын философиясымен моральдық құндылықтар туралы (кәсіпорынның этикасы) ұсыныстар тығыз байланысты. Жеке тұлға немесе адамдар тобы үшін құндылық қол жетімді әрекеттердің, құралдардың және мақсаттардың әсерінен болатын тілектердің сипаттамалық тұжырымдамасын ұсынады. Этикашын мәнінде, адамның өзара қарым-қатынасы және олардың әрекеттері мен мінез-құлқымен айналысатын ғылым. **Этика** «Адамдар қалай әрекет етуі керек?» деген негізгі сұрақтың мәнін ашады. Бұл сұраққа жауап беру кезінде жеке немесе жалпы ережелер, сондай-ақ жалпы қабылданған заңдар мен қоғамдық нормалар (назар аудару / елемей) сақталуы тиіс.

Мораль – кінәсі мен ашу (ұят) сезімі арқылы ең алдымен адамның мінез-құлқына арналған әмбебап, шартсыз жоғары талаптар жиынтығын сақтау үшін керек.

Бұл тұрғыда кәсіпорынға ауысқан этика мен мораль кәсіпорынның этикасын немесе іскерлік қарым-қатынастардың моралін білдіреді.

Кәсіпорынның этикасы (іскерлік қарым-қатынастардың моралі) кәсіпорынның өзін-өзі нығайту мақсатында кәсіпкерлік қызметтің нақты салаларын басқарудағы дауларды тудыратын пайда алу қағидаттарының әсерін шектеу үшін міндетті түрде заңмен енгізілуі тиіс нормаларды қамтиды. Кәсіпорынды басқару кезінде «этикалық немесе моральдық нормаларға назар аудару керек пе?» деген мәселе даулы болып табылады. Кәсіпорынның саясатында этикалық нормалар (кәсіпкерлік мораль) ескерілмегені келесі дәлелдерде көрінеді:

1. **Классикалық либерализм** (Мильтон Фридман және Адам Смит бойынша). Еркін кәсіпкерліктің арқасында мемлекеттің құқықтық және қоғамдық тәртібі шеңберінде әл-ауқатты жақсартуға елеулі үлес қосылған. Шаруашылық жүргізу субъектісімен өз мақсаттарын қуалау жалпы үйлесімді әлеуметтік ұтысқа әкеледі. Кәсіпорынның және менеджердің жауаптылығы осылайша меншік иесіне қатысты жауапкершілікке саяды. Осы моральдық аспектіге араластыру оның мүдделерін бұзу факторы болар еді. Дегенмен, моральдық аспектіні ескеру пайдасына келесі дәлелдер бар. Заң шығарушы шаруашылық процестердің алуантүрлілігі мен өзгермелілігін ескерсе, нормаларды толық кодификациялауды жүргізуге мүмкіндігі жоқ; нормаларды қадағалау және оларды бұзғаны үшін белгіленетін жазалар жетілдірілмеген болып табылады. Егер заң шығарушы біршама жақсы реттеуді талап етсе, белгілі бір жағдайларда ол кәсіпорынға ұжымдық мүдделерді алдынала есепке алмағанда ғана жүктейді. Кәсіпорынның қызметі кірістің ғана емес, сонымен бірге экономикадан тыс әсерлерді де (мысалы, экологиялық, психологиялық, әлеуметтік және т.б.) назарда ұстауы керек. Бұл жанама әсерлер назардан тыс қалмауы керек. Қоғамдық игілікке зиян келтіретін «жанама әсерлер» нарықтық экономикадағы негізгі тепе-теңдікке қауіп төндіреді. Кәсіпорын қызметкерлері жоғарғы менеджмент сияқты өздерінің моральдық және этикалық қасиеттерін сақтауы тиіс.

Осыны ескере отырып, ұжымдық және жеке меншік мүдделері мен әрекеттері арасындағы «ұятты екі жүздіктің» ұзақ болуына жол бермеу туралы есте сақтаған жөн. Осының салдарынан туындаған кәсіпорынға қатысты қызметкерлер арасындағы ішкі даулар «істен ішкі шеттетуге», бедел мен ынталандырудың жетіспеушілігіне әкеп соқтырады.

Санасының этикалық жағы айқын көрінген тұтынушы кәсіпорынның нәтижелілігін тек баға және өніммен ғана емес, оның жанама әсерлері бойынша (қоғамдық бедел) өлшейді.

2. Кәсіпорын мекеме сияқты. Екінші аргумент ретінде, мынадай факт келтірілген, кәсіпорын адамдар үшін нормалар болып табылатын, этикалық талаптар ұсынылмайтын мекеме болып табылады. Мысалы кәсіпорында ұят болмайды және осыған байланысты мекемелік этикасы жоқ.

Бұл ретте кәсіпорындардың қызметіне байланысты шешімдерді адамдар қабылдайды және олар жүзеге асырады. Ал адамдарда ұят пен мораль бар.

Кәсіпорынның философиясына этикалық нормаларды қолдану үшін жақсы негіз бар. Бұдан басқа, менеджер ерік білдіруді қалыптастыру үдерісінде өз этикалық құндылықтарын енгізе алатынын ескеру қажет.

Егер менеджерлер кәсіпорынға енгізілген негізгі этикалық талаптарды мойындаса, оларды қалай қолдану керектігі туралы мәселе анықталуы керек. Кәсіпорынның этикасына шешімдер мен мінез-құлықтың бағыттылығы нақты этикалық құндылықтардың анықталғандығын болжайды.

Бұл құндылықтар операциялар бойынша бөлінген және кәсіпкерлік шешімдер мен іс-қимыл мән-мәтінінде қабылданған.

Кәсіпкерлік құндылықтар жалпы философиялық құндылықтардан және кәсіпорынның (қызметкерлердің, акцияны ұстаушылар, нарықтық серіктестердің) қатысушыларының көзқарастарынан туындайды (1.4-сурет).



1.4-сурет. Кәсіпкерлік құндылықтардың көздері.

Өз қызметкерлеріне қатысты кәсіпорынның этикалық құндылықтары: қызметкерлердің даралығына назары (өзіндік қасиеттері, көзқарастары, қажеттіліктері мен эмоциялары яғни, жұмстың ерекшелігін ескермейтін факторлар), даралықтың еркін ашылу мүмкіндігін көрсету (іс-қимыл еркіндігі, ерік білдіру және өз ойын білдіру), негізсіз араласудан қорғау (жеке аяны қорғау, мысалы персоналды деректерді қорғау), қызметкерлердің құқықтарына кепілдеме беру, кемсітпеу және қарым-қатынастардың теңдігінің болмауы (мысалы әртүрлі әлеуметтік топтардан қызметкерлерді тандау), әділ төлемақы (тең еңбек үшін бірдей жалақы), қызметкерлер үшін арнайы кепілдемелердегі қажеттіліктерді есептеу (жұмыспен қамту кепілдемесі, дағдарысқа қарсы кепілдеме және еңбекті қорғау), жеке жауапкершіліктің салаларын құру және кәсіпорын басқаруда қызметкердің қатысуы (дауыс беру құқығы) болып табылады.

Кәсіпорынның нарықтық серіктеске қатысты этикалық құндылықтары: баға белгілеу саласындағы алаяқтықтан бас тарту (қосымша «опциондық» төлемсіз түпкілікті бағаны белгілеу) кепілдендірілген жұмыс (мысалы, төлем уәдесі бойынша жұмыс істеу) тұтынушылардың тәуелсіздігін сақтау (тұтынушылық манипуляцияны жою), қоршаған ортаны қорғау.

Кәсіпорынның нарықтық серіктеске қатысты этикалық құндылықтары: бірлескен жұмыстағы сенімділік (мысалы орындалған жұмыстарға уағдаласу бойынша төлем), баға белгілеу саласындағы алаяқтықтан бас тарту (қосымша «опциондық» төлемсіз түпкілікті бағаны белгілеу), кепілдендірілген жабдықтау, тұтынушылардың тәуелсіздігін сақтау (тұтынушылық манипуляцияны жою), қоршаған ортаны қорғау.

Кәсіпорынның акционерлеріне қатысты этикалық құндылықтары: пайдаға шамасына қарай отырып қатысуды, барабар және уақтылы ақпарат беруді, меншік иелерінің кәсіпкерлік мүдделерін құрметтеуді және олардың ұсыныстары мен идеяларын жүзеге асыруды қамтамасыз ету болып табылады.

Принциптер кәсіпорын философиясының негізі және оның этикасы болып табылады. Олар қажетті басқару тактикасын сипаттайтын әрекеттің негізгі ережелері болады.

Кәсіпорынның қағидалары оның негізгі заңы (жарғы) болып табылады, оның барлық мүшелерінің қалаған мінез-құлқы туралы жалпы директивті ережелерін нақты және анық қалыптастырады. ФГР 100 ірі кәсіпорынның эмпирикалық зерттеулері кәсіпорынның негізгі қағидаттарын іске асыруды мынадай етіп бөліп көрсетті:

- жүзеге асырылған қағидалар (атап айтқанда, химиялық және автомобиль өнеркәсібінде, сондай-ақ банк және сақтандыру саласында 82% орындалды) - 56%;
- кәсіпорынның жоспарланған қағидалары — 22 %;
- келешекте іске асырылуы мүмкін қағидалар — 14%;
- қабылданбаған бизнес қағидалары — 8 %.

Кәсіпорынның принциптері келесі ережелерді қамтиды.

Жалпы ұзақ мерзімді мақсатты орнатулар: кәсіпорынға, қызметкерлерге, қоршаған ортаға байланысты мақсаттар (бизнес ортаны дамыту жалпы дамытудың мәтініндегі кәсіпорынды дамыту, нарыққа жұмыс істеу, әлеуметтік мақсаттар).

Өнімге және нарыққа байланысты қағидалар: өндіруге арналған өнімдер мен қызметтердің түрлері; бәсекеге қабілетті өнімді нарықтарға игеруге ауыстыру; нарық жұмысы үшін болжанатын; таңдаулы нарық сегменттері (тұтынушылар тобы).

Басқаруға байланысты қағидалар: мақсаттарды анықтау, жоспарлау, шешімдер қабылдау, ақпараттау, ынталандыру, жанжалдарды шешу, бақылау түрлері және оның орындаушылары, жетістіктерді бағалау, біліктілікті арттыру, басқару стилі.

Қызметкерлермен жұмыс істеу қағидалары: жұмысқа қабылдау кезіндегі талаптар, ынталандыру, бірлестіру, шығармашылық, кәсіпкерлік ойлау, жеке қабілеттерін ашу, өзіне жауапкершілікті алу, қызметкерлерді бағалау және оларға көмектесу.

Сыртқы байланыс қағидастары: клиенттер, өнім берушілер, капитал салушылар, бәсекелестер, қоғам, мемлекет (атап айтқанда адал, өлшемдес дивидендтер, сапа, қызмет көрсету, байланыстардың ұзақтығы, қоршаған ортаны қорғау, қоғамдық міндеттемелер, ақпарат).

Кәсіпорынның қағидастарын қалыптастырудың пайдасына, ең алдымен, шаруашылық, техникалық, қоғамдық, саяси және әлеуметтік салалардағы өзгерістер басшылық пен қызметкерлерге деген көзқараста өзгерістерді талап етеді (бұл жағдайда қағидалар өзгеру бағытына нұсқау ретінде қызмет етуі мүмкін), сондай-ақ кәсіпорын қағидаларын қалыптастыру бар құндылықтармен сыни салыстыруды талап етеді.

Кәсіпорынның іргелі қағидастарын тұжырымдауға жиі қарсы қойылатын аргументтер сенімсіз болып табылады және тиісті дайындық кезінде жоққа шығарылады. Бұл дәлелдер мыналарды қамтиды: иелікте басқа құжаттар бар (ішкі тәртіп қағидасы, ұжымдық шарт, ұйым туралы анықтамалар); кәсіпорынның принциптері іске аспайтын тілектерден туындайды; қағидастардың жазбаша қалыптасуы кәсіпорынның бұрынғы жұмыс істеуі өзінің шынайылығын растаған жағдайда ғана негізделуі мүмкін;

нақты қызмет үшін кәсіпорын қағидаттары тым абстрактылы тұжырымдалған («бос формальдылықтар»).

Кәсіпорынның қағидаттары егер осы қағидаттар бұрын қолданылған болса ғана өздерінің оң нәтижесін береді. Мұндай әсерлерге: күнделікті қарым-қатынастағы жетекшілік бастамасы; тұрақты жұмыскерлер мен мамандармен уақытша жұмыс істейтін сарапшылар үшін бағдарлық шектеулер; кәсіпорынның басқару тактикасы; басшылар мен қызметкерлер арасындағы қатынастарды реттеу; кәсіпорынның беделін нығайту; жұмыста мүмкіндіктерді іздеу арқылы өнімділікті арттыру; мінез-құлықты бағалауға бағдарлау; қатынастарды зерттеу үшін негіз; кәсіпорынның сыртқы өкілдігіне тән белгілері жатады.

Компания қағидаларын сақтау қызметкерлердің қызметін бағалау, еңбекақыны белгілеу және қызмет бойынша жылжытуды жоспарлау кезінде назарға алынуы керек. Бұл қағидалар қызметкерлер тарапынан бұзылған кезде және бірнеше рет белгіленген қағидаларды бұзушылыққа ұшыраған кезде компания тарапынан сөгіс немесе ескерту болуы мүмкін немесе қызмет баспалдағы бойынша басшылық лауазымынан айыру немесе жұмыстан босатуға дейін баруы мүмкін.

Кәсіпорынның қағидаларын қалыптастыру кезінде бір мезгілде екі қарама-қайшы талаптарды қанағаттандыру қажет: бір жағынан, бұл қағидалар бәсекелестер кәсіпорынның шаруашылық мақсаттары туралы түсінік алмауы үшін тұжырымдалуы керек, ал екінші жағынан, тұжырымдау нақты болуы керек, себебі адресат оны оңай түсінуі тиіс.

Сонымен қатар, қағидаларды тұжырымдау жан-жақты және есте қаларлық болу үшін жеткілікті айқын және анық болу керек, жан-жақты қарым-қатынастың барлық ықтимал бағыттарын қамтуы тиіс. Мысалы, «Люфтваганза» компаниясының (ФГР) «Басқарудың негізгі қағидаттарын» қарастырайық: «Біз қызмет көрсету жөніндегі кәсіпорын болып табыламыз.

Біз ішкі және халықаралық әуе желілеріне қызмет көрсететін неміс әуе тасымалдаушы кәсіпорны болып табыламыз. Біз жолаушылар мен жүкті сенімділік, жүйелілік және ұқыптылықпен алып жүреміз. Біз өз қызметтерімізді Германия халық шаруашылығының қажеттіліктеріне бағдарлаймыз. Біз ғылыми көзқарастар негізінде жұмыс істейміз.

Біздің авиация саласындағы құзыреттілігіміз; біздің техникалық дәлдік; біздің тұрақты жұмысқа дайындығымызға негізделе отырып біздің мақсатымыз әлемнің ең үздік әуе желілеріне жеткізу болып табылады. Біз өз клиенттерімізге, әсіресе, іскер адамдарға жерде және ауада ең жақсы қызмет көрсету шарттарын ұсынамыз. Біздің мақсатымыз қызметкерлерді әлеуметтік қорғауды қамтамасыз ету болып табылады. Біздің мақсатымыз акционерлер үшін тиісті пайда алу болып табылады. Біз сенімді, салыстырмалы серіктес болып табыламыз. Біздің іс-әрекетімізде этика көрініс табады. Біз көрсетілетін қызметтеріміздің сапасын және клиенттердің тұтыну қажеттіліктерін барынша қамтамасыз етуде сенімділікті көрсетеміз».

Кәсіпорынның мақсаттары. Қолда бар шектеулер. Мақсаттар мен шектеулердің түсінігі мен міндеттері. *Мақсат*

жетістікке жетуді қалайтын объект ретінде болашақ жағдай немесе процесті сипаттайтын іс-қимылдың басты императивін білдіреді.

Шектеу болашақта ұнамсыз жағдай және процесті сипаттайтын іс-қимылдың басты императивін білдіреді, олар қандай да бір мақсатқа қайшы келеді және оған қатысты белгілі бір артықшылықты білдіреді.

Шектеулердің міндеті жағымсыз нәтижелерге жол бермеу болып табылады. Олар мақсаттылықты шектейтін фактор болып табылады және «қайткен күнде де» мақсаттың орындалуына жол бермейді.

Осылайша, шектеу бұл қосалқылық тобынан бәсеке мақсаты болып табылады және белгілі бір түрдің мақсаты сияқты ол да осы сөздің тура мағынасында мақсат бағынатын тұжырымдау мен бағалауға бағынады.

Мақсаттар мен шектеулер бес мәселені қамтиды:

- ***бастаманың функциясы:*** қазіргі жағдайды қалағанымен салыстыру арқылы мәселемен танысу;
- ***Басқару құралы:*** мақсаттар іс-әрекеттерге арналған басшылық талаптар ретінде басқаруға жатады;
- ***шешім қабылдау критерийі:*** сол уақытта мақсаттар ақпаратты бағалау критерилері және балама таңдау критерилері болып табылады;
- ***үйлестіру құралы:*** жақсы тұжырымдалған мақсаттар жүйесі шешім қабылдайтын тұлғалардың жанжалсыз өмір сүруін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді;
- ***мониторинг құралы:*** мақсаттар мен шектеулер бойынша белгіленген көрсеткіштер кейінгі бақылау үшін негіз болып табылады.
- **Мақсаттар мен шектеулер түрлері.** Мақсаттар бірнеше критериге сәйкес: мысалға, қамтылған салада (жалпы мақсат, жеке мақсат)

мағынасы (негізгі мақсат, қосалқы мақсат), ақшалай көрініс (ақшалай, ақшалай емес мақсаттар), мақсатқа айнаымалылардың саны (бір және бірнеше айнаымалы мақсаттар) мақсаттардың мәні (жалпы нәтижеге бағытталған мақсат және нақты өндірістік нәтижеге бағытталған мақсат), мақсаттар иерархиясында (жоғары, аралық және төменгі мақсаттар) орын алатын орны, мақсаттың өзара қатынасы бойынша (қосымша, тәуелсіз және бәсекелес мақсаттар) жіктелуі мүмкін.

Кәсіпорындардағы әдеттегі және кең таралғандарды – мақсаттар мен шектеулерді қарастырайық.

Нарықтық экономикада қаржылық нәтижеге қол жеткізу бағыты материалдық әл-ауқатты ақшалай түрде сатып алуға бағытталған (табыс және мүліктік мәртебеге ие) мінез-құлық типін сипаттайды.

Табысқа ұмтылу – белгілі бір кезеңдерде белгілі бір ақша ағынына қол жеткізуге бағдарланған мақсатты көрсеткіш. Кәсіпорынның иесі үшін кіріс кәсіпорынның капиталынан түсетін немесе алынатын төлемдерден тұрады. Тұтынуға немесе баламалы салымдарға (жинақ) арналған қаражаттар уақыт ішінде үнемі өсіп келе жатқан сипатқа ие (мысалы, кәсіпорынды құру кезінде бір кәсіпкердің қажеттілігі кәсіпорыннан ақша алуы 100 мың рубль, ал кейін айына 150 мың рубльді құрады). Акционерлік қоғамның мүшесі үшін төленетін дивидендтер қажетті кіріс болып табылады. Мүлік мәртебесін сатып алуға ұмтылыс, керісінше, мерзімдермен байланысты өнімділік-шаруашылық мақсаттардың бір нұсқасы болып табылады. Меншік иесі кәсіпорын мәлімдеген сәтте белгілі бір мүліктік мәртебеге ие болуын қамтамасыз етуге ұмтылады (мысалы, оны сату немесе оны мұраға беру үшін). Акционер үшін мүліктің құны шамалы дәрежеде оның үлестік қатысуының өлшемі ретінде қызмет етеді, өйткені ол биржада кәсіпорынның құнымен ғана болмашы байланысты.

Әл-ауқатқа деген ұмтылыс табысқа да, мүлік мәртебесін сатып алуға да бағытталған мақсатты бағытты білдіреді. Бұл салалар бір-бірімен бәсекелесетіндіктен, осы мақсаттарға бір мезгілде қол жеткізе алмайды: кәсіпорыннан капиталдың белгілі бір мөлшерін алып тастау оның мүліктік құндылығын азайтады, ал өндіріп алудан бас тарту кәсіпорынның құндылығын арттырады. Бұл жағдайда, әл-ауқатқа ұмтылудың үш тұжырымдамасы заңды болып табылады:

- капиталдан белгілі бір қолданыстан шығару кезінде мүліктің құндылығын барынша көбейту;
- жылжымайтын мүліктің белгілі бір құны бойынша капиталдан шығуды барынша арттыру;
- капитал мен мүлікке деген ұмтылыстардың алынуы арасындағы белгілі бір ара қатынас орнату.

Акционерлік қоғамның акциялардың (акционерлер) көп иелері бар менеджерлер акционерлердің оларды тұтынуы мен жинақталуы туралы ешқандай мәлімет болмағандықтан, олар орташа акционерге тұрақты, тең (немесе аздап ұлғайған) дивидендтерді және акциялар пакетін ұлғайтуды қамтамасыз етеді. Кәсіпорынды табысқа және (немесе) мүліктік жағдайына қатысты акцияларды ұстаушылардың қажеттіліктеріне сәйкес басқару үшін кәсіпорынмен байланысты пайда мен акционерлік капиталды ұлғайтуға мақсатты жағдай жасалады.

Табысқа ұмтылу кәсіпорын үшін орталық мақсатты бағыт болып табылады. Табыс өзінің абсолют түрінде мынадай мәндердегі айырмашылық ретінде анықталады:

- қаржылық есептерде: кіріс = түсімдер – жылыстаулар;
- бухгалтерия: кіріс = іске асырылған өнімдердің құны – өндіруге және іске асыруға байланысты шығыстар;
- шығындар мен кірістерді есептеу: табыс = түсім - шығыс.

Кірістерді айқындаудың осы үш тәсілі кәсіпорындарды басқару үшін маңызды. Шығындар мен түсімдерді есептеудегі кірістер операциялық шешімдерді оңтайландыруға қызмет етеді (мысалы, баға белгілеу туралы келіссөздер, жобаларды талқылау, өндірістік саясат кезінде). Тепе-теңдік табысы өнімнің жай-күйін, акционерлерге төленетін салықтар мен төлемдердің сыртқы көрінісін анықтайды. Соңында, қаржы есептілігінде табыстар ақшалай ағынды генерациялауға мақсатты орнату үшін шешуші болып табылады. Нысаналы бағдардан табысқа төмендегі қосымша мақсаттар туындайды.

Айналымнан түсетін кірісті ұлғайтуға деген ұмтылыс бір айналымнан табысты барынша ұлғайтуға немесе белгілі бір мөлшерде ұлғайтуға тырысу керектігін білдіреді.

Шығындарды төмендетуге деген ұмтылыс шығындар ең төменгі деңгейге тыйылды немесе белгілі бір бюджетпен асып кетпеу керектігін білдіреді.

Осы екі мақсаттың бәсекелестігіне байланысты айналымдағы кірістер мен шығыстар арасын байланыстыратын өрнектің маңызы бар:

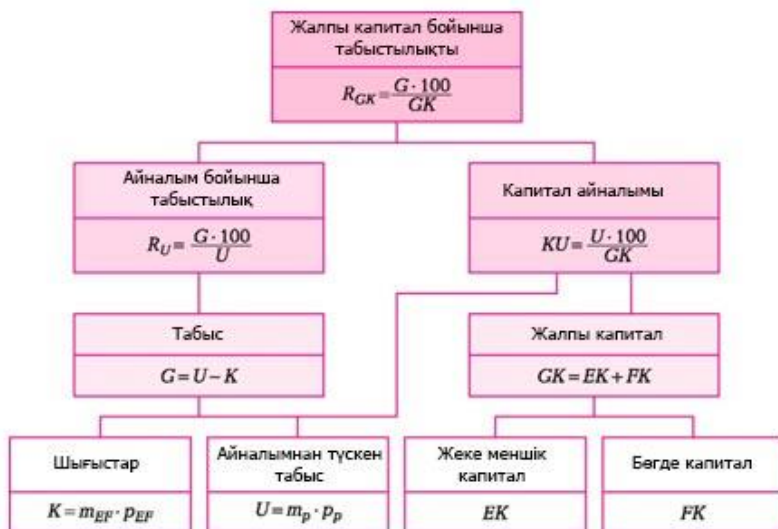
$$\text{Үнемділік} = \frac{\text{Өнім саны}}{\text{Пайдаланылған ресурстардың саны}} \cdot \frac{\text{Өнім бағасы}}{\text{Өндірістік ресурстардың бағасы}}$$

немесе бағалардан тәуелсіз болған жағдайда, яғни, таза сандық өрнекте:

$$\text{Өнімділік} = \frac{\text{Өнім саны}}{\text{Пайдаланылған өндірістік ресурстардың саны}}$$

Салыстырмалы түрде, табыс (таза) капиталды пайдалану (капиталдың табыстылығы бойынша) немесе айналыммен (айналым бойынша тиімділік) байланысты.

Капитал бойынша табыстылығы (1.5-сурет) салынған капиталды пайдаланудың тиімділігін көрсетеді, сондықтан кәсіпорынның мақсаттарына қол жеткізудің ең маңызды көрсеткіші болып табылады:



1.5-сурет Кәсіпорынның жалпы капиталы бойынша табыстылықты анықтау

$$\text{Капитал бойынша табыстылық} = \frac{\text{Табыс}}{\text{Салынған капитал}} \cdot 100$$

Келтірілген формулада меншікті капитал немесе жалпы капиталдың (меншікті және қарыздық капиталдың тең сомасы) болуына байланысты, олар меншіктік немесе жалпы капиталының пайдасы туралы айтады

Табыс өткізу саласында қызметке қол жеткізгендіктен, айналыммен (айналымнан түсетін табыс) табыстың (таза) ара қатынасын белгілеу мағынасы бар:

$$\text{Айналым бойынша табыстылық} = \frac{\text{Табыс}}{\text{Айналымнан түсетін табыс}} \cdot 100$$

Бұл формула айналымдағы таза табыстың қанша (пайызбен) үлеске ие екенін көрсетеді және саудадағы өнімділіктің маңызды көрсеткішін береді.

Шаруашылық етуімен байланысы жоқ мақсаттарды төмендегілерге жетелей отырып, қысқаша ғана сөз етеміз. **Жоспарлы мақсаттар** кәсіпорынның (серіктестік) ұстанымдарын білдіреді, соған сәйкес қызметкердің кәсіпкерлік мақсаттарына кәсіпорынның ұжымдық саласы (мысалы, өткізу бойынша серіктестік, сатып алулар, өнімдер мен несиелер) ықпалдасу керек. **Қоғамдық мақсаттар** мұқтаждарды немесе тікелей қызмет арқылы (мысалы, әлеуметтік құрылыс, денсаулық сақтау саласындағы жобаларды қолдау, мәдени іс-шаралар) шефтік қолдау арқылы әлеуметтік міндеттерді орындауға бағытталған мінез-құлық қағидаларын білдіреді.

Мақсаттың келесі түрі – жұмыс мақсаты – қызметтің нәтижесін сипаттамайды, бірақ ол өзі қалайтын әрекетті көрсетеді. Мазмұны бойынша өнімдерге, көрсетілетін қызметтерге және басқа да міндеттерге бағдарланған жұмыс мақсаттары ажыратады. Өнімнің мақсаты мысалы, белгілі бір түрдегі қанша автокөлікті осы кәсіпорын бір айда өндіруі тиіс екенін көрсетеді. Қызмет көрсететін кәсіпорынның жұмыс мақсатында кәсіпорын белгілі бір уақыт кезеңінде көрсететін қызметтердің саны мен түрлері көрсетіледі. Міндеттердің «шешушісі» үшін жұмыс мақсаты тапсырмалардың уақытша, сандық және сапалық сипаттамаларын көрсетеді.

Шектеулерді сырттан да, кәсіпорынның өзі де белгілеуге болады.

Сыртқы шектеулер, мысалы, заң мен өтімділіктің сақталуы, сондай-ақ артық қарыздардың жоқтығы болуы мүмкін.

Ішкі шектеулер, мысалы, кәсіпорынды ұстау, тәуелсіздігін сақтау, беделін қолдау қажеттілігі болуы мүмкін. Заңдылық мақсатқа қол жеткізу үшін заңсыз құралдар мен әдістерді (мысалы, кредиттік алаяқтық, өсім алушылық, өнеркәсіптік шпионаж, шарттық бағаларды белгілеу) қолдануға тыйым салатын шектеу сияқты қабылданады. Сонымен бірге, кәсіпорынның этикалық нормаларына сүйене отырып, заңдар мен келісімдердің сақталуына назар аударылады немесе алаяқтықты анықтау ықтималдығын ескере отырып есептелген санкциялардың мөлшері есепке қосылады.

Өтімділік – бұл кәсіпорынның өмір сүруінің шарты. Кез келген уақытта кәсіпорынға өздерінің шұғыл міндеттемелерін төлеу үшін қамқорлық қажет.

Бұл өз кезегінде шұғыл қарыздарды жабуға жеткілікті қаржы (есептік) қаражаты болуы керек дегенді білдіреді. Әйтпесе, қарызды өндіріп алу туралы контрагенттерден сотқа талап арыздар түсіріледі. Кәсіпорынның төлем қабілеттілігін қадағалау құралы қаржылық жоспар болып табылады. Кәсіпорынның артық берешегін болдырмау қажет, өйткені басқаша жағдайда қарызының мөлшері оның активтерінің сомасынан асып кетеді. Соңғысы жедел сатылым жағдайына байланысты бағалануы керек.

Кәсіпорынның сақталуы оның иелігінде мүлікті сақтау және мерзімді жаңартуды білдереді. Сонымен бірге тозу мен техникалық прогреске байланысты мүліктің сақталуы жеткіліксіз екенін ескеру қажет. Кәсіпорын техникалық дамуды ескере отырып, заманауи жұмыс машиналары мен жабдықтарды қамтамасыз етуі керек. Басқа жағдайларда кәсіпорынның сақталуы оның капиталының сақталуын білдіреді. Бұл ретте, салынған капитал номиналды деңгейде сақталуы жеткіліксіз болуы мүмкін, өйткені уақыт өте келе ақша қаражатын сатып алу қабілеті инфляцияға байланысты төмендейді. Кәсіпорынның маңыздылығы оның ұзақ мерзімді кірісті қамтамасыз ету қабілеттілігі болып табылады. Кәсіпорынның тәуелсіздігі оның қызметіне қатысты шешімдер үшінші тұлғалардың бақылауынсыз жүзеге асырылуы мүмкін. Автономияны сақтау кәсіпорын үшін ең маңызды шарт болып табылады, ол мақсатқа қол жеткізуге мүмкіндік береді, сыртқы ортадағы өзгерістерге жылдам және икемді түрде бейімделеді және өз мүмкіндіктерін толық пайдаланады.

Беделді сақтау – нарыққа сенім артқан кәсіпорынның имиджіне нұқсан келтіруі мүмкін іс-әрекеттерден бас тарту қажеттілігін көздейді. Сонымен бірге қаржылық бедел мен оң несие тарихы өте маңызды.

Мақсаттардың егжей-тегжейлі тұжырымдарына қойылатын талаптар.

Мақсаттар мен шектеулерді қалыптастыру менеджменттің маңызды міндеті болып табылады. Бұл ретте, оларды нақтылау туралы талапқа назар аударылады. Мақсаттар операция бойынша тұжырымдалуы керек, оларды қолданған кезде оларға байланысты тапсырмаларды шеше алады. Сонымен қатар, мақсаттың тұжырымдамасы мазмұны, көлемі, уақытша және кеңістіктік параметрлер, дербес байланыстыру және олардың дәрежесі бойынша реттеу мақсаттары туралы мәліметтерді қамтуы керек.

Мақсаттардың мазмұны. Мазмұны бойынша мақсаттар жалпы нәтижелер сияқты қызметтің нақты өндірістік нәтижелерін де сипаттай алады. Жалпы нәтижелерге бағдарланған мақсаттар іс-қимыл көрінісіне негізделген ұйғарым болып табылады. Нәтиже ақшалы өлшем сияқты моральдық-этикалық өлшемге де ие болуы мүмкін.

Ақшадағы және оларға теңестірілген өлшемнің мақсаттары кіріс, табыстылық, айналым, нарықтық үлес және моральдық-этикалық тәуелсіздікке, билікке, бедел мен әлеуметтік жауапкершілікке ұмтылу болып табылады. Өндірістік нәтижелерге бағдарланған мақсаттар өндірістік қызметтің нақты нәтижелерін сипаттайды. Олар, мысалы, қажетті түрге, өнімдердің саны мен сапасына жатады.

Мақсатты деңгейге белгілі бір ауқым беріледі, оған осы мақсат бағдарлану керек. Осыған байланысты мыналарды: экстремумге бағытталған мақсаттарды (барынша көбейту, барынша азайту); қанағаттандыруға бағытталған мақсаттарды (мақсатқа ұмтылу деңгейі); жоғары дәлдікті мақсаттарды (көп емес және кем емес); мақсаттардың деңгейін өзгерту нормалары бойынша уақыт өте келе, өсуге, сақтауға, қысқартуға бағытталған мақсаттарды ажыратады.

Мақсаттар сондай-ақ уақыт параметрлері, яғни олар үшін есептеген орындау мерзімдерімен сипатталады (қысқа мерзімді, орта мерзімді және ұзақ мерзімді мақсаттар).

Тапсырманың көлеміне байланысты: өлшем кеңістігіндегі жаһандық, ұлттық, өңірлік, жергілікті, кәсіпорынның, цехтің, шеберхананың, филиалдың, бөлімнің, жұмыс орнының мақсаттары болып ажыратылады.

Персональды және субъективті байланыстар. Мақсат оның орындаушылары болып табылатын тұлғалардың (субъектілердің) нұсқауларын қамтуы тиіс. Осыған байланысты жеке және топтық мақсаттар, сондай-ақ субъектілер – жеке кәсіпорындар болып табылатын мақсаттар бар.

Дәреже. Жүйеге көптеген мақсаттар қойылған, сондықтан осы мақсат басты немесе қосалқы болып табылатынын және оған қандай құндылық берілетіндігі туралы ақпарат болуы керек.

Операциялық мақсатты тұжырымдаудың мысалы.

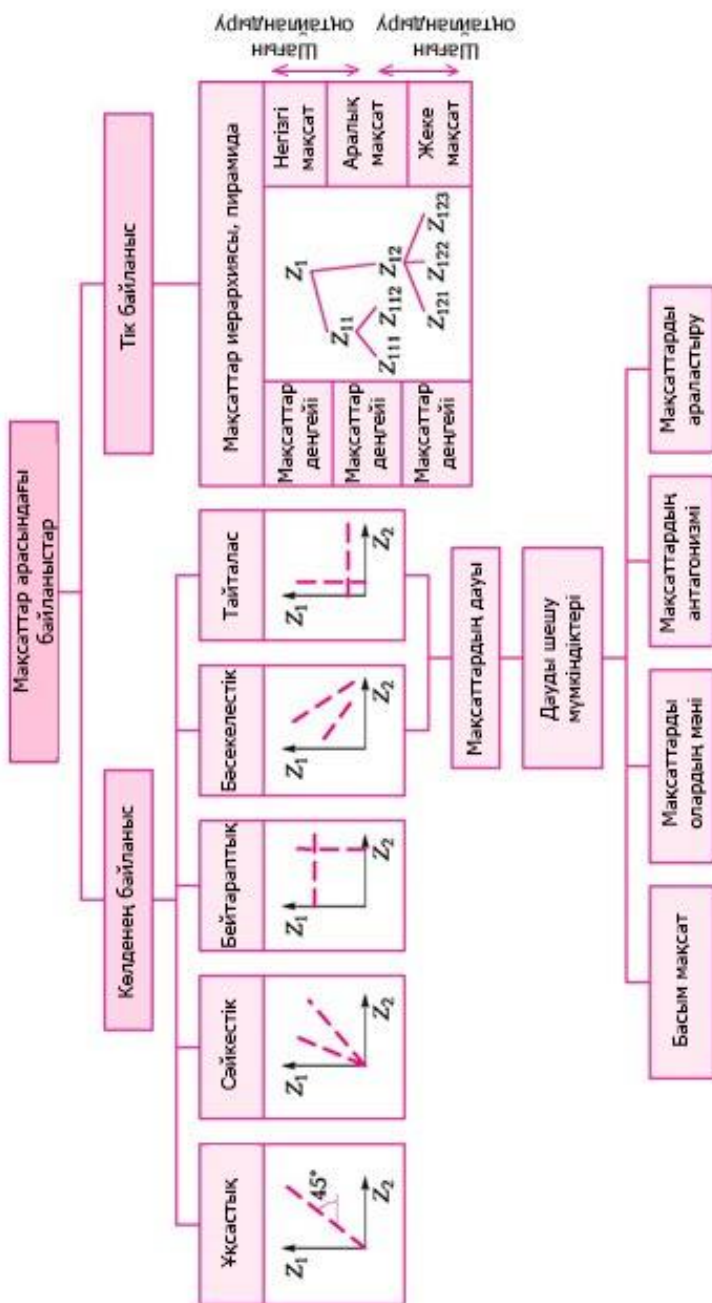
2016 жылы сату бөлімінің қызметкері Андрей (персональды байланыстық, жеке меншік мақсат) Ресей аумағында (аумақтық байланыстылық, өңірлік) X өнімін сату жолымен (мақсат мазмұны, өнімділік нәтижесі) өткен жылмен салыстырғанда кемінде 20% (мақсат деңгейі, өсу мен қанағаттандыру мақсаты) айналымды арттырады (мақсат мазмұны, ақшалай нәтиже).

Кәсіпорынның мақсаттары арасындағы өзара байланыс (1.6-сурет). Әдетте, бір мақсат (мономақсат) қойылмайды, көптеген басқа мақсаттары бар топта (мақсат жүйесі) қойылады. Осыған байланысты, осы мақсаттардың өзара мәселелері туындайды:



Мақсаттар арасындағы көлденең байланыстар осылайша сипатталуы мүмкін:

- **мақсаттардың ұқсастығы (теңдік).** Бір мақсатты іске асыру осындай көлемдегі басқа мақсатты (45 °) іске асыруға әкеледі. Мысалы, капитал жұмсалымның тұрақты мөлшерлемесі бойынша кіріс пен табыстылық;
- **мақсаттардың сәйкестігі (үйлесімділік).** Мақсатты іске асыру бір мезгілде тағы бір мақсатты іске асыруға үлес қосады: мысалы, тұрақты шығындар кезіндегі кірістер мен айналымдар;
- **мақсаттарға бейтараптық (бейтараптық).** Бір мақсатты орындау басқа біреуінің орындалуына әсер етпейді, мақсаттар арасында байланыс жоқ;



1.6-сурет. Кәсіпорын мақсаттары арасындағы байланыс

- **мақсаттардың бәсекесі (жанжал).** Бір мақсатты іске асыру басқа мақсатты іске асыру үшін ауыртпалық болуы мүмкін. Мақсатқа жету дәрежесі шамамен бір-бірімен ұқсас: мысалы, тиімді, тәуекелді мәмілелерді жүргізу және тұрақты қаржылық жағдайды сақтау;
- **мақсаттардың қарама-қайшылығы (қарсы келу).** Бір мақсатты орындау басқа мақсатты, бірін-бірі жоққа шығаратын мақсаттарды, олардың үйлесімсіздігін орындау мүлдем мүмкін емес. Мысалы, қоршаған ортаны қорғау және радиоактивті өнімдерден алынатын табыс.
- **Мақсаттардың жанжалын шешу.** Соңғы екі жағдайда мақсаттардың арасындағы қайшылықтар осылайша шешілуі мүмкін:
- **мақсаттардың басым болуы** – мақсаттардың бірі басты мақсат болып бөлінеді (қайталама тұжырымдамасы). Бұл сүзгіден өткеннен кейін ғана басқа мақсат қабылдануы мүмкін;
- **мақсаттарының маңыздылығын бағалау** – бәсекелес мақсаттар олардың мағынасы бойынша реттеледі (ымыра, мақсаттарды реттеу);
- **мақсаттардың қарама-қайшылығы** – екі мақсат та олардың бәсекелестік сипатына қарамастан, әрі қарай түрлі салаларда немесе әртүрлі уақытта орындау үшін сақталады.
- **Критерилерді араластыру (диалог)** – әртүрлі тұжырымдамаларды араластыру (пайдалар мен қайталама). Қайталама жағдайында қосымша нұсқа енгізіледі, пайда функциясының біртіндеп өзгеруі жеңу немесе белгілі бір қайталама жағдайда ауыстыру кезінде анықталғанға дейін жасалады.
- **Тік байланыстар (субоптималдылық, мақсаттардың иерархиясы).** Мақсаттардың иерархиясы төменгі дәрежедегі мақсаттар жоғары деңгейдегі мақсаттарды жүзеге асыруға ықпал етуі тиіс: жоғары мақсат (табыстың өсуі), аралық мақсат - жоғары мақсатқа қол жеткізу тәсілі (мысалы, өнімділіктің өсуі), төменгі мақсат - аралық мақсатқа жету жолы (мысалы, қолайлы өнеркәсіптік атмосфераны қалыптастыру).

Мақсаттарды қалыптастыру, орнату және өзгерту. Мақсатты ең жоғары деңгейде таңдау ымыраға қажеттілік кезінде өз пікірін білдіруді ұйымдастыру процесін білдіреді.



1.7-сурет. Мақсаттарды қою процесінің схемасы

Бұл процесс келесі кезеңдерді қамтиды: мақсатты іздеу, талдау, іске асырушылық, таңдау (ығыстыру), операциялардың кезеңділігін құру, жүзеге асыру, қайта қарау, тексеру.

Мақсатты таңдау бір тұлғамен (кәсіпкердің, біртекті иелердің тобымен) жүзеге асырылады немесе көптеген адамдарды тарта отырып, мақсат қою процесі болып табылады. Соңғы жағдайда ішкі топтар (негізгі топтар: меншік иелері, менеджерлер бақылау қызметі, қызметкерлер) және сыртқы (сателлитті) топтар (кредит алушылар, өнім берушілер, ірі клиенттер, мемлекет) арасында келіссөздер жүргізіледі. Алынған нәтиже жеке мүдделерге, олардың үйлесімдігіне, билігі мен келіссөздер жүргізу қабілетіне байланысты болады (1.7-сурет).

Мақсатты өзгерту. Қойылған мақсаттар жиі өзгеруі мүмкін. Мақсатты өзгерту мынадай себептерге негізделген: алдыңғы кезеңде жүзеге асыру, онда соңғы мақсатты тапсырманың өзі ақталған немесе ақталмағанына (мақсатты қайта қарау); мақсаттар қойған адамдардың (өмірлік тәжірибе немесе сыртқы беделдің ықпалымен дәлелдерді, артықшылықтарды, өзгерістерді өзгерту) персоналдық өзгерістердің немесе персоналаралық өзгерістерге негізделген қатысушылардың мүдделерін өзгерту (жаңа қатысушылардың ықпалымен мақсатты қоюдағы өзгерістер, мақсатқа жету процесінде қатысушылардың күшін өзгерту);

сыртқы жағдайлардағы өзгерістер (саяси, әлеуметтік-экономикалық, қоғамдық жүйе, заңнама, технология және нарықтық жағдайлар).

1.3.

КӘСІПОРЫНДЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРІН БАСҚАРУДЫҢ ҰЙЫМДЫҚ ҚҰРЫЛЫМЫ

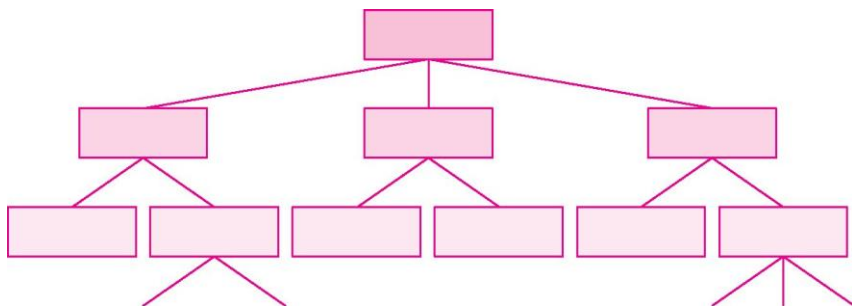
Кәсіпорынды ұйымдық басқарудың құрылымы (ҚҰБ) оның өндірістік бірліктерін мамандандыру және үйлестіру тетігі болып табылады.

Мамандану белгісі бойынша келесі ҚҰБ бөлінеді:

- функционалдық мамандану;
- өнімдік мамандану;
- кеңістіктік мамандану (халықаралық деңгейде әрекет еткен кәсіпорынға тән);
- көп өлшеулі ұйымдық нысандар (функционалды және өнімдік мамандануды қиыстыру).

Мамандандырылған ұйымдық бірліктер үлестіру тетігін талап етеді, оның көмегімен шешімдерді қабылдауда құзыретті және директивті бағыттарды нақты анықтауға болады. Бұл ретте келесі нұсқаларды қарауға болады:

- **Бірсызықтық жүйе (1.8-сурет).** Аталған жағдайда мынадай қағида: әрбір қызметкер бір бастыққа ие, ал әрбір бастықтың қол астында бірнеше қызметкерлер жұмыс жасайды.

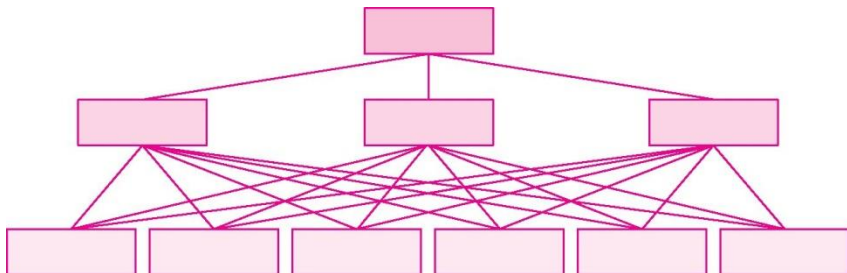


1.8-сурет Бірсызықтық жүйе

Басымдылығы: құрылымды қарапайым құру; тапсырмаларды, құзыретті, жауапкершілікті шектеу; басқару органдарымен қатаң басқару; дау тудырмайтын етіп үйлестіру. Кемшіліктері: бөлімшелер арасындағы қиын байланыстар, басқарушылардағы биліктің шоғырлануы, басқарудың орташа деңгейінің күшті жүктемесі;

■ **көпсызықтық жүйе (1.9-сурет).** Аталған жағдайда директивті басшылықтың көмегімен басқарудың әртүрлі біршама жоғары буынымен басқарудың төменгі буыны иерархиялы қосылуы мүмкін (бірнеше рет бағынышты қағидат). Басымдылығы: келісу буынын қысқарту; маманданудың басымдылықтарын пайдалану, себебі уәкілетті құзыретті қызметкермен байланыс орнату. Кемшіліктері: жауапкершілікке көп мән бөлмеу, қиындатылған коммуникация, директивті келісімсіз даулардың тууы.

Әдетте кәсіпорында таза түріндегі екі нұсқа бар. Директивті байланыс үлкен немесе төмен деңгейдегі байланыстардың басқа да мүмкін түрлерін тартады. Осыған байланысты, үйлестірудің басқа құралдарын қарауы мүмкін: мысалы шешімдерді тасығыштардың (өзін-өзі анықтау) арасындағы персоналды байланыстар, құрылымдық үйлестіру (бірлестіктер, жұмыс топтары), техникалық қолдауды қолдана отырып үйлестіру (формалау, бағдарламалау). Кәсіпорын КҰБ сипаттау үшін «бөлініс тереңдігі» және «басқару диапазоны» маңызды түсінігі болып табылады. Басқарудың бөлініс тереңдігі деп кәсіпорынға иерархиялық деңгейдің саны болып түсіндіріледі. Ол шешімдерді қабылдау жөніндегі өкілеттілікті, директивті өкілеттілікті жүктейді, басқарудың әртүрлі деңгейлерінде қызметкерлердің мәртебесін анықтайды.



1.9. сурет. Кәсіпорынды басқарудың көп сатылы жүйесі

Басқару диапазоны бір дирекцияға бағынатын буындардың санын анықтайды. Ол үлкен болғанымен бөлініс тереңдігі әдетте аз болады (басқару пирамидасы).

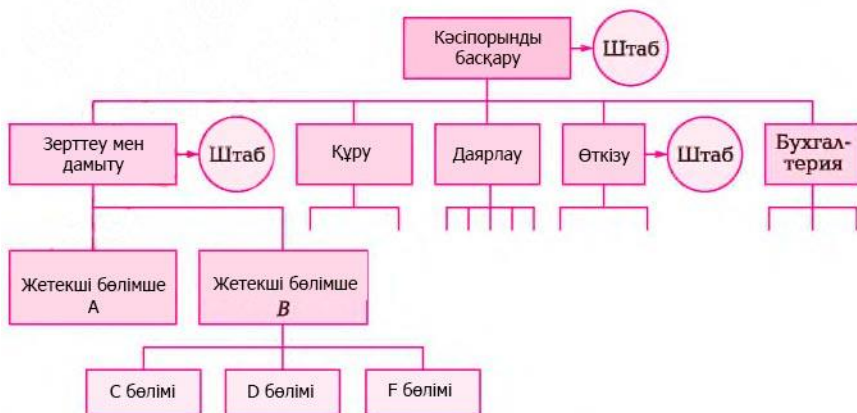
Бұдан әрі кәсіпорын ҚҰБ түрлерін нақты зерттеді.

Кәсіпорынның функционалды ҚҰБ (1.10-сурет) кәсіпорынды жалпы басқару иерархияның екінші деңгейінен бастап «функция» критеріі бойынша бөлінеді. Зерттеу, өндіру және өткізу сияқты салалар пайда болады.

Кәсіпорын ҚҰБ –ң осы типі келесі белгілермен сипатталады: жоғары орталық стратегиялық шешімдер, жедел шешімдерді орталықсыздандыру, бірсызықтық қағидат бойынша директивті байланыстарды ұйымдастыру; техникалық қолдаумен үйлестіру аспаптарын басымды қолдану.

Кәсіпорында функционалды ҚҰБ сызықтық жүйе әдетте штабтарды енгізумен толықтырылады. Осы штабтар басқарудың жоғары деңгейімен шектелуі (басшылықтың штабы болып аталады), басқарудың бірнеше деңгейлерінде орналасуы, басқарудың барлық деңгейлерінде штабты иерархияны құруы мүмкін.

Штабтар иерархияның бірнеше деңгейлерінде консультация беру және шешімдерді әзірлеуге қатысу керек, бірақ олар директивтер беруге уәкілетті емес (1.10-суретті қараңыз). Дегенмен, өзінің кәсіби құзыреті салдарынан олардың қызметкерлері жиі шешімдер қабылдайтын тұлғаларға қатты формальды емес әсер көрсетеді. Басқа жағынан тәуекел пайда болады, егер олар тек ұсынымдық функцияны атқарса, онда олардың жұмысының нәтижесі кәсіпкерлік процестердің барысына әсер етпейді.



Сурет 1.10. Кәсіпорындарды басқарудың функционалдық жүйесі



1.11-сурет. Өнімге бағытталған кәсіпорынды басқару жүйесі

Осыған қарамастан, «желі – штаб» жүйесінің тиімсіз шығындары таратылған.

Бұл жүйе келесі басымдылықтарға ие: қызметкерлердің кәсіби маманданудың жоғары дәрежесін алуға мүмкіндік береді; бөлімшелер мен қажетті ресурстарды (әсіресе, кадрлық) нақты анықтауға мүмкіндік береді; процестердің ақпараттық модельдерін стандарттауға, қалыптастыруға және құруға ықпалын тигізеді.

Кемшіліктер ретінде мыналарды атауға болады: мақсаттардың арнайы бөлімдері үшін құру салдарынан тиімді келісуді қиындатады, бірліктерге бөлінген мақсаттардың пайда болуына байланысты көлденең үйлестіруді қиындатады (мысалы, өндірістік шығындарды барынша азайту, сатудан түсетін кірісті барынша азайту); салыстырмалы қатып қалған ұйымдастырушылық пішін өзгерістерге әрдайым жауап береді.

Өнімге бағытталған кәсіпорындарды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымы (1.11-сурет) кәсіпорынды жалпы басқару «өнім» немесе «объект» критерііне сәйкес бөлінеді. Осылайша, өнімдерге, өнім топтарына, сату нарықтарына жауапты бөліктер пайда болады.

Өнімге бағытталған бөлімшелердің басшылары ең болмағанда өндіріс пен сатылымға функцияларды жіктесе, олар салалық, өнеркәсіп немесе сауда салалары ретінде әрекет етеді.

Егер бөлім бастығы пайда табу үшін жауапты болса, онда табыс орталығы пайда болады.

Инвестициялық орталық белгілі бір құқыққа ие және оларға берілген капиталды пайдаланған кезде жауапкершілікті мойнына алатын бөлімшелерді білдіреді.

Белгіленген өнімділік бөлімшелері бар ұйымға келесі белгілер тән: стратегиялық шешімдер сияқты жедел шешімдер қабылдау

кезінде салалық басшылардың салыстырмалы түрдегі дербестігі (салалық қаржыландыру жоспарлау және бақылау мақсатында алдын-ала орнатылады, осының шегінде өз шешімдерін қабылдауға болады); директивтік байланыстарды бірсызықтық принцип бойынша ұйымдастыру; техникалық қолдауы бар үйлестірудің салыстырмалы дамыған құралын қолдану (қаржыландыру сатысында, параметрлерді алдын-ала беру).

Белгіленген өнімділік бөлімшелері бар ұйым мынадай артықшылықтарға ие: нарықтағы өзгерістерге тез реакция; басқарудың жоғарғы деңгейін операциялық және күнделікті тапсырмаларды орындаудан босату; бөлімшедегі жанжалды жағдайлардың шамалы саны, өйткені сол бірліктің қызметкерлері ұқсас мақсаттарды көздейді және даулар тек төтенше жағдайларда пайда болады (ресурстардың орталықтандырылған бөлінуі: мысалы, қаржы құралдары, ғылыми-зерттеу құралдары).

Төмендегі кемшіліктерді атап өтуге болады: орталықсыздандыруға байланысты салыстырмалы жоғары үйлестіру шығындары; бұл үшін қажетті қаражат көзі ретінде, кәсіпорынның бюджетінен және есеп айырысу бағалары жүйесінен қаржыландырылады. Тәжірибеде параметрлерді алдын-ала белгілеу теріс бағаланады. Комиссиялар, штабды жоспарлау және т.б. арқылы жеке және құрылымдық үйлестіру белсенді түрде жүргізіледі.

Орталықсыздандырудың салдарынан ынтымақтастықтың артықшылықтары жоғалады. Белгілі бір жағдайларда өнімнің өзіндік құнын арттыратын жұмыс қайталануы байқалады. Бұл ақауларды кейбір функцияларды ішінара орталықтандыру арқылы жоюға болады (мысалы, зерттеу және дамыту).

Көпөлшемді ұйымдық нысандар. Көпөлшемді ұйымдастыру формасы бақылауды бөлу үшін бір мезгілде екі (матрицалық ұйым) немесе бірнеше (тензорлық ұйым) критерилерін қолдану арқылы сипатталады.

Бұл ұйымдық нысанның ортақ ерекшеліктері: уақытша шеңберлерге, сыртқы әсерге, билікті бөлуге байланысты бөлімшелердің шешімдер қабылдау үшін шектеулі кеңістік; көп сызықтық принцип бойынша директивтік байланыстарды ұйымдастыру; бөлімшелер арасындағы байланыстарды үйлестіру үшін үлкен шығындар болып табылады.

Қолданылатын бөлу критеріінің салмағына байланысты, симметриялық матрица немесе теңдік ұйым (директивалық сызықтардың арасындағы жақындаған тепе-теңдік туындайды);

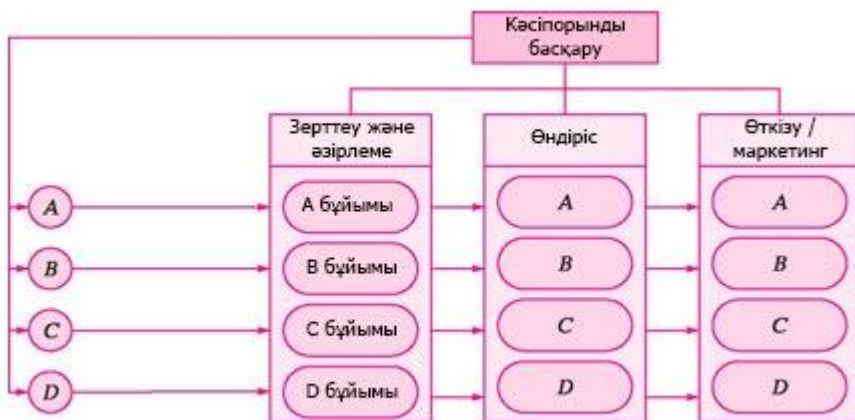
ассимметриялық матрица немесе тензорлық ұйым (директивалық сызықтардың біреуінен асып түседі) болып бөлінеді.

Ассимметриялы матрицалық пішіндер арасында өнімге немесе жобаға бағытталған ұйымдық басқару жүйесі бөлінеді.

Өнімге бағытталған ұйымдастырушылық бақылау жүйесі (1.12-сурет), қызметтің әртүрлі бағыттарын көлденең үйлестірген өніммен байланысты алдын-ала белгіленген мерзімсіз объективті қағида негізінде ресімделген ұйым формасы болып табылады.

Бұл жағдайда өнімді басқаруды функционалды маркетингтік аймаққа бөлуге болады, онда көптеген ұйымдық шешімдер алдын-ала орналасады және функционалдық бағыттармен байланысты емес өнімнің өндірістік менеджменті бүкіл кәсіпорынға әсер етеді.

Егер 1.12-суретте көрсетілгендей, функционалдық аймақта өнім топтарын одан әрі бөлу жүзеге асырылса, онда байланыстар матрицада проблемаларсыз рәсімделеді, яғни әрбір бөлімше өнім бойынша тиісті менеджермен бірге жұмыс істейді. Егер аумақтар функционалды түрде бөлек болса, басшылар мен өнім менеджерлерінің қайшылықтары туралы нұсқаулар алу қаупі бар.



1.12. сурет. Өнімге бағытталған басқарудың ұйымдастыру жүйесі



1.13-сурет. Жобаға бағытталған басқарудың ұйымдастыру жүйесі

Ұйымның өнімге бағытталған мәселелері – ең алдымен:

- өнім менеджерлерінің міндеттерін, құзыреттілігін және жауапкершілігін реттеуден тұрады.

Тапсырмаларды анықтау үшін жұмыс орындарын сипаттау ұсынылады. Көмек көрсету сапасының құзыреттілігін түсіндіру үшін, басқа бөлімдермен бірлескен әрекеттер жеке тапсырмалар үшін анықталған функционалдық диаграммалар беріледі;

- үлкен келісу шығындарынан (ұйымның жеке қызметкерлері кесіміндегі үйлестіруге назар аудару қажет);
- сипатталған нұсқаулық қайшылықтарынан тұрады.

Жобаға бағытталған басқарудың ұйымдастыру жүйесі

(1.13-сурет), кәсіпорынның міндеттерін орындаушылар жиынтығы болып табылады, олар әдетте белгілі мерзіммен шектелген, күрделі және қауіпті жобалармен айналысады.

Мұнда бұрын қаралған нұсқалар да көрінуі мүмкін - жобалар бүкіл ұйымға әсер етуі мүмкін немесе белгілі бір бөлімдерге шоғырлануы мүмкін.

Жобаға бағытталған ұйымдастырушылық басқару жүйесінің мәселелері ең алдымен функционалдық бөлімшелер мен жобалар менеджерлері арасындағы даулардан (қарама-қайшы нұсқауларға байланысты даулар, ресурстық даулар, бірнеше жоба менеджерлері бір мезгілде функционалдық бөлімшелердің ортақ қуаттылығын басқарады), қабілетсіздіктен менеджер тапсырмаларды орындаудың белгіленген мерзіміне төтеп беруі керек.

Дәстүрлі түрде ұйымдық құрылым өзара қарым-қатынастың екі түрін: жауаптылық (кім неге жауапты) және (кім кімнің алдында жауапты) бағынуды қамтиды. Мұндай құрылымы бар ұйым ағаш ретінде ұсынылуы мүмкін. Міндеттері тіктөртбұрыштармен ұсынылған, олардың салыстырмалы орналасқан жері билік деңгейін көрсетеді және осы төртбұрыштарды жалғайтын сызықтар өкілеттігін бөлу болып табылады. Дегенмен, ұйымдық құрылымның бұл ұсынысы ұйымның құнын және ұйым нақты нәтижелерге қол жеткізе алатын құралдар туралы ақпаратты қамтымайды. Сонымен бірге, ұйымды құрудың неғұрлым икемді жолдары үшін негіз бола алатын ұйымдық құрылымды ақпараттандыратын сипаттамасын шығындар – өндіру немесе құралдар – мақсаттар типіндегі матрицалар негізінде алуға болады. Мысал ретінде кейбір жеке өнімдерді шығаратын типтік жеке корпорацияның мысалын келтірейік.

Шығарылатын өнім туралы мәлімет ұйым мақсаттарын анықтау үшін пайдаланылуы мүмкін. Ол үшін, мысалы, өнімді олардың түрлеріне немесе сапалық сипаттамаларына сәйкес жіктеуге болады. Өнімнің өндірілуін қамтамасыз етуге жауапты құрылымның элементтері немесе тұтынушы осы ұйымнан тыс қызмет көрсету бағдарламалары деп аталады және **P1, P2, ..., Pk** дегенді білдіреді. Бағдарламалар (немесе қызмет түрлері) арқылы пайдаланылатын қаражат, әдетте, операциялар мен қызметтерге бөлінуі мүмкін.

Операция – бұл өнімнің табиғатына немесе оның қол жетімділігіне тікелей әсер ететін қызмет түрі. Типтік операциялар (**Q1, Q2, ..., Qm**) шикізат сатып алу, тасымалдау, өндіру, тарату және өнімдерді өткізу болып табылады.

Көрсетілетін қызметтер – бұл бағдарламаларды қамтамасыз ету немесе операцияны орындау үшін қажетті әрекеттер. Әдеттегі көрсетілетін қызметтер (**S1, S2, ..., Sn**) - бухгалтерия, деректерді өңдеу, техникалық қызмет көрсету бөлімі, қаржы бөлімі, кадр бөлімі, заң қызметтері сияқты бөлімшелер орындаған жұмыс болып табылады.

Бағдарлама шеңберінде және оны іске асыру жөніндегі іс-шаралар шеңберінде жүзеге асырылатын қызмет түрлері 1.1, 1.2-кестеде келтірілген.

1.13-сурет. Жобаға бағытталған басқарудың ұйымдастыру жүйесі

Бағдарламалар/Қызмет түрлері	P_1	P_2		P_k
Q_1 операциясы				
Q_2 операциясы				
...				
Q_m операциясы				
Көрсетілетін қызмет S_1				
Көрсетілетін қызмет S_2				
...				
Көрсетілетін қызмет S_n				

Әрбір жекелеген қызмет түрлерінің нәтижелері бірдей қызмет түрлерімен, бағдарламалармен және басқа да қызмет түрлерімен, сондай-ақ атқарушы органмен және сыртқы тұтынушымен пайдаланылуы мүмкін.

Жалпы бағдарламаларды өнімнің барлық түрі және т.б. бойынша жеке тұтынушы (өнеркәсіптік және жеке),

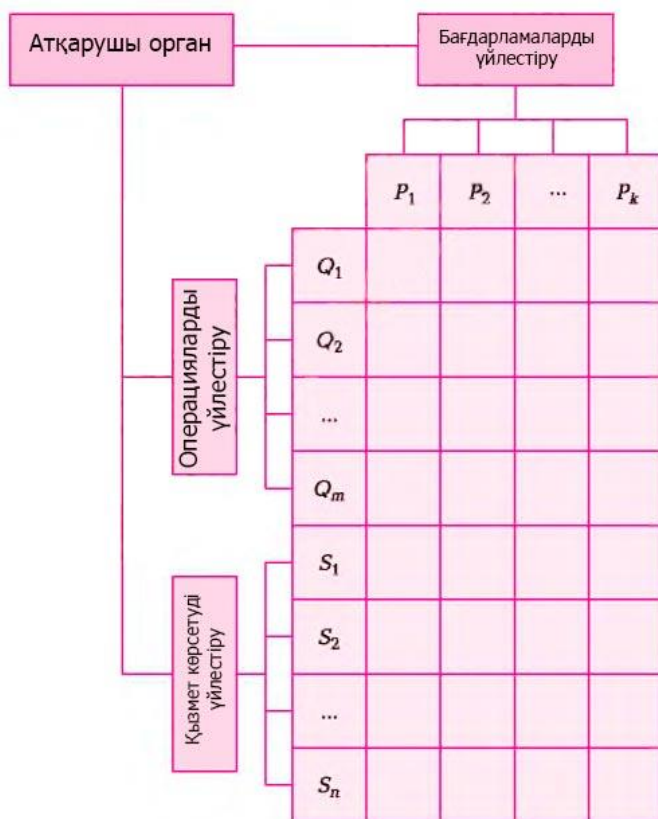
1.2. кесте. Қызмет түрлерінің өзара іс-қимыл схемасы схема

Тұтынушының бөлімшесі/ тұтынушының бөлімшесі	Q_1 операциясы	Q_2 операциясы	...	Q_v операциясы	S_1 өрсетілетін қызмет	S_2 өрсетілетін қызмет	...	S_n көрсетілетін қызмет
Q_1 операциясы								
Q_2 операциясы								
...								
Q_m операциясы								
S_1 көрсетілетін қызмет								
S_2 көрсетілетін қызмет								
...								
S_n көрсетілетін қызмет								

жабдықтаушы немесе географиялық ауданға қызмет көрсетуші деп бөлуге болады.

Сол сияқты, қызмет түрлерінің егжей-тегжейлігін жүргізуге болады. Мысалы, өнім өндіру жөніндегі операциялары бөліктерді, тораптарды және жинақтарды өндіруді қамтуы мүмкін, олардың әрқайсысы кішігірім операцияларға бөлінуі мүмкін. Егер бағдарламалардың саны, сондай-ақ негізгі және қосалқы іс-шаралар (операциялар мен көрсетілетін қызметтер) соншалықты жақсы болса, басшы тиімді үйлестіруге қабілетсіз болса, онда нақты басқару функцияларында үйлестірушілерге қажеттілік туындауы мүмкін (1.14-сурет).

Қызметтің әрбір бағыты үшін біреуден астам үйлестіруші немесе үйлестіру бөлімшесі қажет болуы мүмкін.



1.14-сурет. Ірі ұйымдарда үйлестіру құрылымы

Үйлестірушілер саны тым көп болған кезде жоғары деңгейдегі үйлестірушілерді немесе үйлестіру бөлімшелерін пайдалануға болады (осы тұрғыда «үйлестіру» - басшылық емес, үйлестіру дегенді білдіреді). Үйлестіруді жүзеге асыру үшін бастықтардан, үйлестіруші бөлімшелерден және басшылардан тұратын топ жеткілікті.

Бағдарламаларға келесі талаптар қойылады:

- бағдарламалар сыртқы немесе ішкі ресурстар сияқты ресурстардың бірден астам көздерін пайдалануды көздейтін етіп қалыптастырылуы керек. Егер бағдарламаны іске асыру ресурстардың бір ғана көзін талап етсе, онда ол басқа бағдарламамен біріктірілуі керек. Осындай талап қызмет түріне жатады: олар бірнеше бағдарламаларда пайдаланылуы керек, ал қызмет көрсету кезінде - біреуден артық қызмет;
- әрбір бағдарламаның мақсаты оны қамтамасыз ететін артықшылықтарды бағалауға мүмкіндік беретін етіп анықталуы керек. Тиімділік көрсеткіші пайда мен шығындардың белгілі бір функциясы, мысалы пайда болуы мүмкін;
- кез келген басқа штаттағы қызметкерлерді қоспағанда, барлық бағдарламалар басшылармен және тікелей олардың қызметкерлері қамтамасыз етілуі тиіс. Бағдарламаларды ұғымның қарапайым мағынасында ұйымдастыру бөлімшелері ретінде қарастыруға болмайды. Бағдарламалар – басшылардың топтары, олардың міндеті белгіленген мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті басқа тұлғалар жүзеге асыратын іс-әрекеттерді анықтау, ұйымдастыру, үйлестіру және бақылау болып табылады.
- аталған іс-шараларды жүзеге асыратын адамдар тікелей топқа бағынышты емес екендігін ескеру керек (соңғы кезде олардың әрекеттерін бақылау мүмкіндігі бар);
- бағдарламалар қандай да бір қондырғылармен немесе жабдықпен қамтамасыз етілмеуі керек, ал бағдарламаларды іске асыру капитал салымдарды бөлуді қарастырмауы керек;
- шығыстарды жабуға арналған бағдарламалармен қамтамасыз етілуі тиіс. Бөлінген қаражаттың көлемі өндіріс шығындарын жабу үшін қажет болатын бағдарламалардан алынатын табыстың бір бөлігі болуы тиіс. Егер бағдарлама осы мақсаттар үшін жеткілікті қаражат бермесе, олар несиені қайтару немесе субсидия алу үшін қарыз алуға болады. Дегенмен субсидиялар бағдарламаны іске асырудан нақты немесе күтілетін түсімдер

шығындардан асып түскен кезде және ағымдағы шығындар пайдадан асқан жағдайда ғана беріледі.

Бағдарламалар шеңберінде тауарларды (немесе көрсетілетін қызметтерді) ішкі шаруашылық бөлімшелерден де, сыртқы өнім берушілерден де бағдарлама тұрғысынан неғұрлым тиімді болатынына қарай сатып алуға болады. Бұл бағдарламалар сатып алу қабілетінің арқасында бағдарламаларды жеткізілуіне бақылауды және үйлестіруді жүзеге асырады. Практикалық тұрғыдан алғанда, біз таңдау еркіндігін шектеуіміз керек, мысал ретінде барлық тиісті мәмілелерде фирманың құпиясы туралы ақпарат бар. Мұндай ақпаратқа кейбір өнімнің сипаттамасы, оның өндіру процесі немесе технология ерекшеліктері жатқызылуы мүмкін. Осылайша, фирма өз өнімдерінің шегінен тыс өнімді шығаруға құлшыныспен кіре алады. Егер мұндай шектеуді атқарушы орган белгілесе, онда шектеу бұзылған жағдайда қандай жинақтарды алуға болатындығын анықтау қажет. Бағдарлама атқарушы органнан белгіленген сыйақы алуға тиіс. Егер осындай шектеуді бағдарламаның өзі жасаса, сөйлеуге ешқандай өтемақы болмайды. Әрине, мұндай жағдай лайықты сыртқы көздер болмаған жағдайда және бағдарламада таңдау жоқ болғанда мүмкін.

Жоғарыда көрсетілген талаптар бағдарламалардың тиімділігін бағалауды және салыстыруды жеңілдетеді, осылайша олардың өнімділігін және жалпы ұйымға қатысты маңыздылығын ескере отырып, ресурстарды бөлуге мүмкіндік береді. Бағдарламалар ұйым қызметінің соңғы нәтижесіне бағдарланған. Бағдарлама басшылары белгілі бір мақсаттарға қол жеткізу үшін ғана жауап беруі керек, бұл үшін қажетті құралдарды қамтамасыз ету үшін емес. Егер атқарушы орган тарапынан шектеу жоқ болса, бағдарлама басшылары неғұрлым пайдалы болғанына қарай ұйымдағы немесе одан тыс жерлерде қажетті қаражат ала алады. Сонымен бірге, ұйымдағы көрсетілетін қызметтер басқа ұйымдардың көрсетілетін қызметтері сияқты төленеді. Бұл бағдарламаны сәтті жүзеге асыру сыртқы және ішкі өнім берушілер арасындағы бәсекелестікті қарастырады.

Бағдарламаларды іске асыру капитал салымын талап етпейтіндіктен, тек орындаушылар қажет болғандықтан, бағдарламаларды басқа тәсілмен оңай кеңейтуге, қысқартуға немесе өзгертуге болады. Осылайша ұйымның зор икемділігі қамтамасыз етіледі.

Жекеменшік бағдарламалардың тиімділігінің көрсеткіштері жиынтықта олар жалпы бағдарламаның тиімділігінің көрсеткіштеріне тең болуы мүмкін және жасалуы керек. Бағдарлама басшылары бөлінген қаражаттарды жеке бағдарламалар бойынша шығыстарды жабу үшін бөліп бере алады, сол сияқты жалпы бағдарламалар бойынша басқарушы немесе бағдарлама үйлестірушілері жасайды.

Функционалдық бөлімшелер. Функционалдық бөлімшелерге мынадай талаптар қойылады:

- функционалдық бөлімшелер өздерінің өкілеттігінде тиісті қызметкерлеріне, сондай-ақ ұйымға тиісті табыспен қамтамасыз етуге тиіс капитал салымдары ретінде қарастырылатын қажетті құралдар мен жабдықтарға ие болуы тиіс.
- функционалдық бөлімшелер өздерінің қалауы бойынша өндірілетін өнімдерді сата алады және басқа да бағдарламалар мен сыртқы жеткізушілерге тиісті өтемді көздейтін атқарушы органның шектеулілігі болмаған жағдайда қызмет көрсете алады. Осылайша, функционалдық бөлімшелер көп жағдайда өздерінің жоғарғы ұйымдары жеке немесе мемлекеттік меншікке қарамастан, тәуелсіз кәсіпорындар болып табылады;
- функционалдық ұйымдар субсидия алмайды, өйткені өндіріс шығындарын жабуға қажетті қаражат олардың өнімдерін сатудан (сатумен) алуы керек деп есептеледі. Мұндай бөлімшелер несиені кейіннен қайтара отырып несиелендіре алады. Егер функционалдық бөлімшелер пайдасыз болса (яғни өз шығынын өзі өтемесе) онда бас ұйым мұндай бөлімшелерді жоюға, олардың басқа иесіне сатуға немесе оның қайта ұйымдастырылуын жүзеге асырып, барлық бөлімшелердің істерін жүргізуді өз мойнына алады.

Жоғарыда айтылғандай, жоғары деңгейдегі ұйым өзінің функционалдық бөлімшесі өз өнімдерін сатудан аулақ болғысы келсе, онда ол тиісті өтемақы төлейді. Өтемақының көлемі бөлімше өнімді сату көлемін қысқартпай ала алатын пайдадан кем болмауы тиіс.

Бұл мақсатқа жету және осыған қажетті қаражаттың жеткіліктілігін қамтамасыз ету және әрбір басқарушының назарын белгілі бір міндеттердің орындалуына жұмылдыруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, бұл ағымдағы мәселелер бойынша шешім қабылдау үшін қаржылық жауапкершілікті атқаруға және атқарушы органға қажетті есептілікті енгізуге мүмкіндік береді. Атқарушы орган оның капитал салымдары мен несиелерінен түскен табысты алады, функционалдық бөлімшелердің пайдасын алуға құқылы және тиісті шығындарды орындайды.

Функционалдық бөлімшелер мен бағдарламалар өздерінің кірістерінің бір бөлігін жоғары деңгейдегі ұйымдармен бөліседі және олардың бір бөлігін өз қалауы бойынша өткізеді (немесе капитал салымдарды не басқа ішкі іс-шараларды қаржыландырады).

Функционалдық бірліктер мен бағдарламалар шын мәнінде тәуелсіз. Олар қанағаттанарлық жұмыс істегенімен, жоғарыда көрсетілгендерге араласуға қажеттілік жоқ. Бұл ішкі функционалдық бөлімшелердегі жеке бағдарламалар мен топтарға қатысты.

Егер орындаушы орган басқа ұйымдар шығарған өнім (немесе қызмет) ұйымда жоғары талап етілетінін байқаса, ол қосымша функционалдық бөлімшені құруға немесе қолданыстағы біреуін кеңейтуге мүмкіндік береді. Белгілі бір бөлімше бұл мақсат үшін ақша талап етпесе, өз бастамасы бойынша тиісті функцияларды қабылдай алады.

Егер қондырғы ішкі тұтынушыларға қарағанда көбірек қызмет етсе, онда атқарушы органның бұл жағдайдың неліктен екенін білу керек. Сонымен қатар, бағдарламаларды негізсіз сатып алуларды қолданғанда немесе нақты функционалдық бөлімшенің өніміне (көрсетілетін қызметіне) сұраныс болмаған кезде де жасау керек. Соңғы жағдайда тиісті бөлімше басқа иеленушіге сатылған немесе жойылған бағдарламаға айналуы мүмкін. Сонымен қатар, егер функционалдық бөлімшесі сыртқы тұтынушыларға сату көлемінің өте аз болса немесе мүлдем болмаса, онда бұл жағдайда атқарушы органның жағдайды түсінетіні және оның сыртқы сұранысты қанағаттандыруға болатын жағдайларда неге орын алу керектігі жөн болар еді. Мүмкін, ол бәсекеге қабілетті емес.

Егер функционалды блок сыртқы тұтынушылар үшін көп жұмыс істесе, атқарушы орган осы бөлімшенің өнімдерімен анықталған бағдарламаны ұйымдастыру туралы шешім қабылдай алады.

Функционалдық бөлімшелердің құрылымы да көп өлшемді болуы мүмкін. Мысалы, зерттеу және әзірлемелер бөлімі, сол типтегі тәуелсіз фирма сияқты, бағдарлама ретінде қарастырылатын өз жобаларын жасай алады. Функционалдық бөлімшелері кәсіби критерилерге (мысалы, математиктерге, физиктерге және т.б.) сәйкес құрылған топтардан тұруы мүмкін, және ол ұсынатын қызметтер сурет салу немесе есеп айырысуды орындауды, редакциялауды, құжаттардың көшірмелерін орындауды және т.б. қамтуы мүмкін. Ұйымның кез келген бөлігінде көп өлшемді құрылым болуы мүмкін болғандықтан, оны көп өлшемді етіп бір уақытта жасау керек емес: белгілі бір деңгейден (төменгі, жоғарғы немесе аралық) бастап, оны біртіндеп жасауға болады.

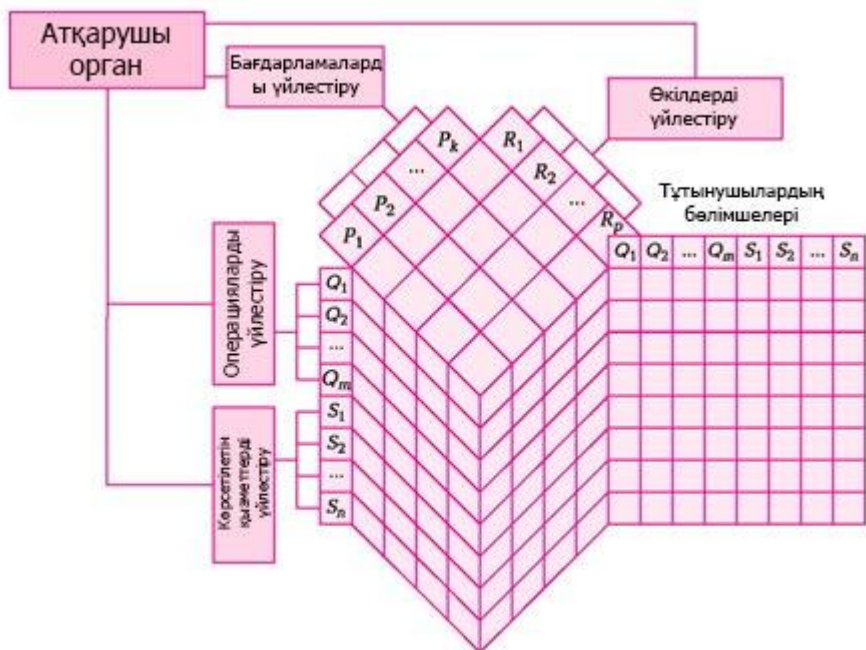
Кейбір функционалды бөлімшелер өз қызметтерін басқа бөлімшелерге, бағдарламалар мен атқарушы органға да «сата алады». Жоғарыда айтылғандай, бағдарламалар мен функционалдық бөлімшелер өнімдер түрлері, тұтынушылар түрлері, географиялық аймақтар және т.б. бойынша топтастырылуы мүмкін.

Егер бағдарламаның тым көп тұтынушылары болса және олар өте көп таралған болса, онда ұйымдық құрылымның көлемдік схемасының қосымша шарасы ретінде дәстүрлі емес жолмен географиялық жағдайдың сипаттамаларын пайдалануға болады (1.15-сурет). Бұл жағдайда өнімді тұтынатын немесе ұйымның қызметіне әсер ететін адамдардың мүдделерін қорғау міндеті бар аймақтық өкілдер қажет.

Өңірлік өкілдер мүдделерін білдіретін адамдар тұрғысынан әрбір нақты өңірдегі ұйымның бағдарламаларын және түрлі іс-әрекеттерін бағалай алатын сыртқы делдалдардың рөлін атқарады. Болашақта бұл ақпаратты басқарушы орган, үйлестірушілер және бөлімше басшылары пайдалана алады. Осындай ақпаратты бір мезгілде барлық өңірлік өкілдерден алу басшы бүкіл аумақта және әрбір өңірде өз бағдарламасының тиімділігі туралы толығымен бейнелейді. Бұл өңір бойынша бар ресурстарды барынша ұтымды түрде таратуға мүмкіндік береді.

Алайда, географиялық жағдай сыртқы делдалдардың қызметін ұйымдастырудың жалғыз критеріі емес; басқа критерилер қолданылуы мүмкін.

Мәселен, түрлі салаларды жанармаймен қамтамасыз ететін ұйымдар өңірлерге емес, салаға (ол автомобиль, аэроғарыш, білдек жасау және өнеркәсіптің басқа салалары болуы мүмкін) өкілдік етуі мүмкін.



1.15. сурет. Үшөлшемді ұйымдық құрылым

Коммуналдық көрсетілетін қызметтерді ұйымдастыру өздерінің өкілдерінің міндеттерін пайдаланушылардың әлеуметтік-экономикалық жағдайының сипаттамалары негізінде анықтай алады.

Қолданыстағы ұйымдық құрылымның сипаты. Отандық кәсіпорындардың басым көпшілігі желілік типтегі немесе түрлі сызықтық құрылымдардың ұйымдық құрылымына ие.

Кәсіпорынның қолданыстағы ұйымдық құрылымын сипаттау үшін жазбаша түрде анықтау және белгілеу қажет: кәсіпорынның нарықтағы мақсаттары, оның стратегиясы; кәсіпорынның өнім берушілермен және тұтынушылармен өзара қарым-қатынасы; кәсіпорынның бөлімшелері мен әрбір бөлімшесінің функциялары; кәсіпорындық бөлімшелер мен оның қызметкерлеріне бағынышты болуы; кәсіпорынның бөлімшелері мен қызметкерлері арасында тіркелген ресми қатынастар; адам саны; кәсіпорынның түрлі бөлімшелерінің қызметкерлерінің біліктілік деңгейі.

Кәсіпорынның құрылымдық бөлімшелерін қамтитын кәсіпорынның ұйымдық құрылымы, бөлімшелерге бағынуы және олардың арасындағы тұрақты қарым-қатынастар органиграмма түрінде сипатталуы керек. Кәсіпорынның әрбір бөлімшесінің функциялары тізім түрінде болуы керек. Басқарудың бұл ұйымдастырушылық нысаны мынадай кемшіліктерге ие: бірнеше бөлімшелердің өкілдері арасында билік үшін күрес, топтардағы басым жұмыс және шешімдер қабылдаудағы кідіріс. Бірлескен жұмыстың жаңа нысандарын енгізу жалпы ұжымдық қызметтің арқасында шығындардың өсуі мүмкін және шешімдерді қабылдау кейінге қалдырылады; жауапкершілікті еңбек ұжымының басқа мүшесіне ауыстыру. Бұл тек қана құзыреттілік пен серіктестер арасындағы қалыпты қарым-қатынастардың бір ретті ережесі арқылы жойылуы мүмкін. Бұдан бұрын сипатталған нұсқалардан басқа, басқарудың басқа да ұйымдастырушылық формалары бар, олардың арасында топтарға бағытталған ұйымдастырушылық нысан ерекше маңызды болып табылады.

Мұнда шешім қабылдау өкілеттігі топтарға беріледі, ол әдетте, иерархиялық біріктірілген. Мұндай топтық құрылымдар көбінесе шығармашылық көзқарасты қажет ететін мәселелерді шешуде кездеседі.

БАҚЫЛАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Басқару деген не?
2. Кәсіпорын қызметі саясатын қалыптастырудың кезеңдерін атаңыз.
3. «Ұйым» ұғымына анықтама беріңіз.
4. Кәсіпорынды басқару элементтерінің тік және көлденең бөлінуін сипаттаңыз .
5. Басқару тапсырмалары қойылған қандай субъектілерді білесіздер?
6. Кәсіпорынды басқарудың иерархиялық құрылымы деген не?
7. Кәсіпорынды басқарудың иерархиялық емес құрылымы деген не?
8. Кәсіпорынның шаруашылық қызметінің философиясы қандай?
9. Кәсіпорынның шаруашылық қызметінің этикасы деген не?
10. Кәсіпорынның шаруашылық қызметінің қағидалары қандай?

11. Кәсіпорынның кәсіпкерлік қызметінің қандай көздерін білесіздер?
12. Кәсіпорынның жұмыс істеу мақсаттары мен шектеулері ұғымдарына анықтама беріңіз.
13. Кәсіпорын мақсаттарының мазмұнын сипаттаңыз.
14. Кәсіпорынның мақсаттары арасындағы қандай өзара байланыс бар?
15. Кәсіпорынның мақсаттар қою процесі қалай жүргізіледі?
16. Кәсіпорынды және оның құрылымдық бөлімшелерін басқарудың ұйымдық құрылымын сипаттаңыз.
17. Құрылымдық бөлімшелердің ұйымдық жобалауының ерекшеліктері қандай?

БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУ

2.1. ПРОЦЕСТІҢ МАЗМҰНЫ МЕН КЕЗЕҢДЕРІ БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУ

Түсініктер, шешімдердің түрлері және маңызы. Шешімдер тар мағынада тек мақсатқа бағытталған альтернативті таңдау ретінде анықталуы мүмкін, бірақ кең мағынада бұл тұжырымдама шешім дайындауды (жоспарлауды) қамтиды.

Қазірдің өзінде жоспарлау аясында бірқатар алдын-ала шешімдер қабылдау қажет.

Жоспарлау процесінің соңында (аяқталғаннан кейін) шешім қабылдануы керек. Ол іс-шараларды қалыптастыру үдерісін аяқтайды және іс-шаралар (жоспарлар) немесе жалғыз оқиға жиынтығымен байланысады.

Шешімдер қабылдау нақты әрекетті дайындау үшін ақпаратты өңдеу процесін қамтиды. Келесі нақты шешім қиялын, шығармашылығын, ақылын, еркіндікті және өздігінен қолдану арқылы алдын ала анықталады.

Шешім кем дегенде екі баламаның болуы кезінде ойластырылған және ұтымды таңдаудың тәсілі деп түсіндіріледі.

Іс жүзінде шешімдерді қабылдау мәселесі, ең алдымен, уақыттың «қысымы», шешімдер қабылдаушылардан біліктіліктің немесе ақпараттың жоқтығы, сенімсіз әдістер, күнделікті таралуы және шешім қабылдайтын тұлғалар арасындағы келіспеушіліктерге байланысты.

Шешімдердің түрлері көптеген ерекшеліктерге қарай жіктелуі мүмкін:

- **шешім объектісі бойынша:** мақсатқа бағытталған (қойылған) немесе құралдармен не құрылымдық (іргелі) шешімдер не процедуралық (жағдайлық);
- **бастапқы ақпараттың сенімділігі:** тәуекелге негізделген және сенімсіз ақпаратқа негізделген, сенімді ақпаратқа негізделген шешімдер.
- **шешімнің салдарының ұзақтығы:** ұзақ мерзімді, орта мерзімді және қысқа мерзімді шешімдер;
- **жоспарланатын деңгеймен байланыс:** стратегиялық, тактикалық және жедел шешімдер;
- **жиілік/ қайталану:** бір реттік/кездейсоқ шешімдер және қайталанатын «кәдімгі» шешімдер;
- **жеткіліктілік:** бүкіл кәсіпорын үшін жалпы (басқарудың ең жоғары деңгейімен қабылданған) және тар шеңберде мамандандырылған шешімдер;
- **шешім қабылдау процесінің түрі:** бірлескен шешімдер мен дәйекті түрде қабылданған шешімдер;
- **оларды қабылдау барысында кездесетін шешімдер түні / саны:** статикалық және динамикалық, бір сатылы және көп сатылы шешімдер;
- **шешім қабылдайтын тұлғаларға:** жеке дара, жеке және топтық, ұжымдық шешімдер немесе менеджерлер тарапынан шешімдер және орындаушылардың шешімдері;
- **шешімдерді ұйымдастырушылық бөлу:** орталықтандырылған және орталықсыздандырылған шешімдер;
- **басым ойлау тәсілі:** дискурсивті (ойластырылған) және интуитивті (кенеттен) шешімдер;
- **формализациялау мүмкіндіктері:** бейімделген және ресми емес шешімдер;
- **оларды беру мүмкіндіктері:** мүмкін немесе беріле алмайтын шешімдер;
- **деректерді өзгертуді есепке алу:** қатты және икемді шешімдер;
- **тәуелділік / тәуелсіздік:** автономды шешімдер және бірін -бірі толықтыратын шешімдер;
- **күрделілігі:** шешімдердің құрылымы бойынша қарапайым және күрделі.

Менеджерлер үшін шешімдер «таза» шешім, басқару шешімдерінің типтік шешімі болып табылады.

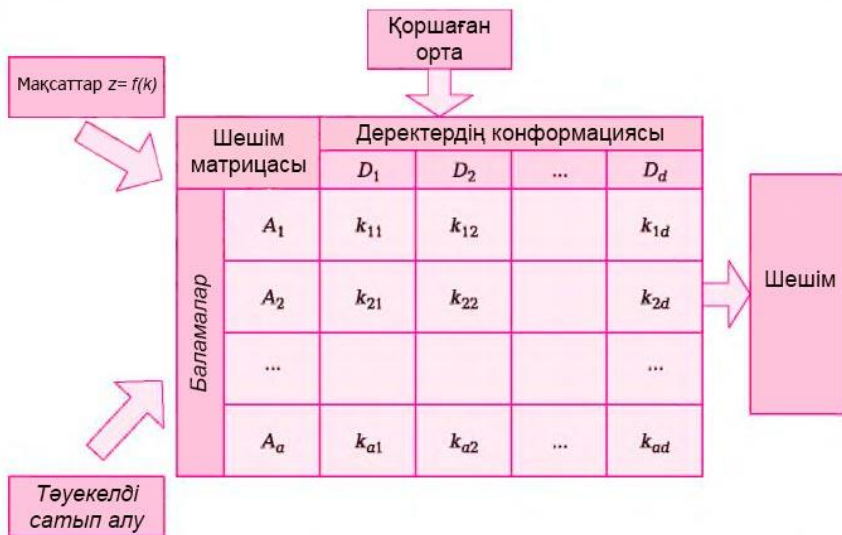
Басқару шешімдері тұтастай алғанда кәсіпорынның жағдайына және дамуына қатысты берілмейтін шешімдер болып табылады.

Кәсіпорынның ұзақ мерзімді перспективасына саясатты бағдарлауға, ірі өндіріс орындарын үйлестіру, өндіріс процесіне

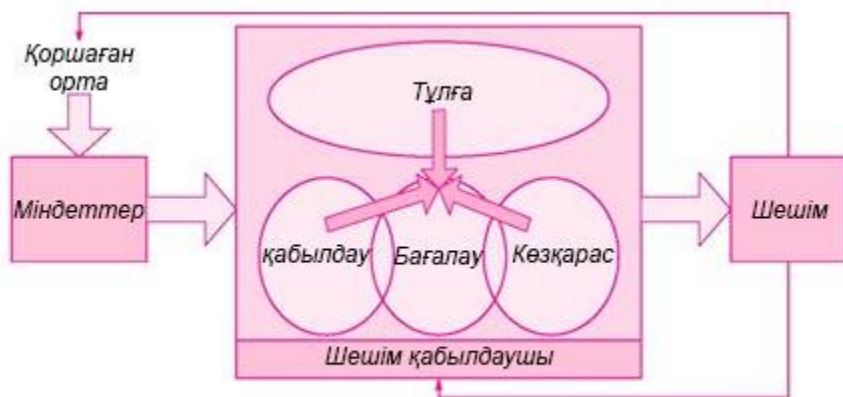
бөгетті жоюға, айрықша маңызды коммерциялық іс-шараларға, кәсіпорында басшылық лауазымдарды иеленуге қатысты шешімдерге мысалдар келтірілген.

Фирма менеджерлерінің мәжілістері хаттамаларының эмпирикалық зерттеулері (ФГР) өз шешімдерін келесі критерилерге сәйкес белгілеуге мүмкіндік береді: маңыздылық, сиректілік, өнегелілік сипат, шұғылдықты қажет ету, ресімдеуде әрекет ету бостандығы (кертартпалыққа негізделген, ведомстволық шешімдер); инновациялық және шешуші шешімдер; орташа күрделі шешімдер. Соңғысы белгілі бір аяда (жиі, теңдесі жоқ, қалыпты мерзімдері бар) ағымдағы, күйзелу немесе жоспарлардың шұғыл мерзімдерін қысу кезіндегі шешімдер (жиі, ресімдеуде әрекеттердің шағын еркіндігі, үлгілі оқиға) бөгеттік/күрделілігі (бір реттік, күрделі ресімдеу, үлгілі оқиға), ерекше жағдайларда кездейсоқ шешімдердің бір проблемасы (үлгілі оқиғаның әсерсіз), үлгілі оқиғаның шешімдері (басқа шешімдер пайда болатын), кәсіпорын саясаттың негізгі бағыттары бойынша шешімдер (біршама маңызды, ресімдеуде әрекеттердің үлкен еркіндігі, үлгілі оқиғалардың өсіп келе жатқан әсері, қолайлы мерзімдер) болып бөлінеді.

Шешім құрылымы. Шешім қабылдау үлгісі құрылымдық және процедуралық компоненттерден тұрады. Модельдеу кезінде



2.1. сурет. Нақты қалыптасқан құрылымы бар шешім қабылдау моделі



2.2-сурет. Әлсіз құрылымы бар шешімдерді қабылау моделі

практикада қабылданған шешімдерді айтарлықтай оңайлатуға болады, модельдер шешімнің негізін тануға және шын мәнінде жағдайды бұрмалайтын қайталама факторлардан дерексіз білуге мүмкіндік береді.

Нақты қалыптасқан құрылымы бар шешімдерді қабылдау моделі 2.1-суретте көрсетілген.

Шешімдер қабылдау процесі $A_1, A_2, \dots, A_n$ баламалы нұсқаларын таңдау арқылы сипатталады. Әр баламаның кәсіпорын қызметінің негізгі аспектілеріне болжамды әсері ($D, D_2, \dots, D_d$) сандық мәнде (k_{od}) бағаланып, ұсынылуы керек. Мүмкін болатын тәуекелдерді ескере отырып, A_{opt} баламасы таңдалады, оның болжанған әсері кәсіпорынның қызметіне кәсіпорынның Z мақсатына қол жеткізу тұрғысынан оңтайлы болып табылады. Әлсіз құрылымы бар шешімдерді қабылдау моделі 2.2-суретте келтірілген.

Сыртқы орта сигналдарына негізделген шешім қабылдайтын тұлғалар шешім қабылдау процесін жүзеге асырады. Бұл ретте, ең алдымен сыртқы ортаны тиісті түрде қабылдау, болашақ дамуды бағалау, қалыптасқан көзқарас (алдын-ала бағалау), сондай-ақ жеке сипаттамалары (мысалы, тәжірибе, интеллект, кенеттен, тәуекелге дайындық) маңызды.

Қабылданған шешім сыртқы ортаға және шешім қабылдаушыға әсер етеді (оған жауапкершілік жүктеп, жинақталған тәжірибемен).

Шешімдер қабылдау процесі жоспарлау және басқару процестерінің құрамдас бөлігіне кіреді және келесі кезеңдердің мінсіз жағдайында тұрады:

- **сәйкестендіру/проблемаларын қою кезеңі** – проблеманы зерттеу және тұжырымдау, нашар белгілерді қабылдау, жағдайлары мен мақсаттарды зерттеу, шешімдер критерилерін анықтау/ тұжырымдау, шарттарды/шекараларды, шектеулерді анықтау, шешімдерді қабылдау/беру процесін ұйымдастыру;
- **ақпаратты іздеу / табу кезеңі** – проблеманы шешу мүмкіндігін айқындау, осы шешімнің әдістемелік құралдарын анықтау, іс-әрекеттер мүмкіндігін салыстыру, іс-әрекеттер арқылы ақпарат алу (тіркеу, тергеу), рұқсат етілген әрекеттерге (алдын-ала іріктеу) шектеулер;
- **бағалау сатысы** – мақсатқа әсер ету бойынша әрекет ету мүмкіндіктерін бағалау, іске асырудың алғышарттарын нақтылау, нәтижелерді болжау/күтілетін салдар, тәуекелдерді талдау, нәтижелерді жіктеу;
- **шешім қабылдау кезеңі** – іске асырылуы қажет іс-әрекетке балама орнату; ең жақсы балама (**Таңдау** актісі) анықтау, оны іске асыру аспектісіндегі баламаны қарау (**Шешім** актісі), жоспар мәтінінде жедел талдау (мерзімдерді белгілеу, қаржыландыру). Содан кейін: іске асыру - іске асыруға жылжыту (нұсқау, ынталандыру); жоспарды орындау/қосу/қарсылықты жою; бақылау – өткізілген ғылыми зерттеулер іс жүзінде шешімдер қабылдау процесінің фазалары дұрыс емес ретпен көрсетіледі: іс жиі бұзылуға, қайтаруға, секіріске, кері байланысқа, шиеленісуге, жабуға, параллель қозғалыстарға әкеледі. Шешімдер қабылдау процесі шешім неғұрлым қиын болса жеке болып табылады. Алынған және өңделетін ақпарат көлемін шектеу тек логиканы қолдануды қиындатады. Алдын-ала жорамалдар (орнату) кез келген баламаға қатысты (мысалы, артықшылық баламаның басталуынан бастап таңдалған баламаға беріледі, ал қалғандары тірек ретінде ғана пайдаланылады); когнитивтік диссонанс (таңдалған алдын-ала шешімдерді түзету, түзету кезінде кедергілер туындайды),

шешім қабылдаған кезде құраушы тәуекелдің болуын сипаттайтын, қажетті ақпаратты жинау жөніндегі жұмысты жиі елемейтін, түйсік негізінде оларды қабылдайды ол қателікке әкеп соғады.

Шұғыл және нақты шешімдерге кедергі туындайды. Үздік шешімге деген ұмтылыс жоқ, себебі қанағаттанарлық шешім болса, бірнеше адамның және ұйымдық жағдайлардың қатысуы кезеңдердің өтуін өзгертеді.

2.3.

БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУ ТЕТІГІ

Менеджерлер әртүрлі тәсілдермен шешім қабылдау үдерісіне және олардың сапасына әсер етуі мүмкін.

Меташешімдердің (шешімдер туралы шешімдер) кездесетін жағдайлары – шешім қабылдаушыны (беру мәселесі) анықтау, шешімдерге араласушылықты анықтау (қызметкерлердің немесе мүдделі тұлғалардың қатысуы), шешімдер қабылдаушының оның қолданылуына қатысуы, шешім қабылдау уақытын анықтау және оның орнын анықтау, шешімге қолданылатын калькуляцияны анықтау.

Шешім мақсатының әсер етуі – мақсатты қою немесе тапсырмасы, мақсат маңыздылығының (араласушылық, маңыздылық тәртібі, сенерлік, енгізулік) әсер етуі, кәсіпорын мақсаттарына сәйкес иерархияға сәйкес адамдарды орналастыру.

Балама жиынтығы әсері - пайдаланылатын баламаны шектеу (мысалы, құзыретті шектеу арқылы), қаралатын баламаларды санын арттыру (мысалы, міндеттерді іздеу стратегиялары, қарсы қойылған ақпараттар/нұсқаулар/ белгілі бір баламаға арналған сілтемелер арқылы), баламалы бағыттардың техникасын игеру (мысалы, шығармашылық мамандықтар қызметкерлер), баламалы бағыттардың техникасымен жұмыс істеу тәжірибесі бар қызметкерлерді жұмысқа қабылдау, тапсырмаларды шешудің баламалы әрекеттеріне қызметкерлерді ынталандыру, баламалы шешімдерді қарқынды іздеуге түрткі болған жоспарларды бақылау.

Шешімдерді қабылдауды қолдайтын ақпараттық жүйелердің әсері – ақпараттық-коммуникациялық құралдарды жұмыста пайдалану (ақпарат беру, жинақтау, деректер базасынан іріктеу), белгілі бір ақпаратты жинау жөніндегі нұсқаулық (процесті ұйымдастыру, жоспарлы бақылау) ақпаратты жинауға ұйымдық құрылымның бағдары, белгілі бір типтегі ақпаратты жинауға

ұйымдық құрылымның бағдары, белгілі бір типтегі ақпаратты жинауға тыйым салу (мысалы, тым қымбат), белгілі бір типтегі ақпараттан шешім қабылдайтын адамды қорғау (мысалы, шамалы, жеке).

Даму болжамдарының әсері - нақты техникалық болжамдардың қалыптасуы, белгілі бір немесе өзге де шешімдердің салдары туралы корпоративтік пікірталастар, сыртқы сарапшыларды тарту.

Инталандыратын факторлардың әсері – шешімдер қабылдаушыларға арналған сыйақы соммаларының өсуі, жоғары нәтижеге жету жағдайында қызметтік саты бойынша көтерілуге уәде беру, қосымша артықшылықтар жасау (әсер ету, бедел, бос кеңістік, жұмысқа қанағаттану), қолайсыз/қанағаттанарлықсыз баламаларды таңдау кезіндегі санкциялар.

Жалпы әсер ету – шешімдердегі (жауапкершілік) әрекет ету бостандығын кеңейту, үлкен ақпараттар, нақты салдар, күшті сәйкестендіруден де астам, қызметкерлердің біліктілігін арттыру, тарту (ұсынысты жасайтын тұлғаның өзіндік мүддесі).

Қабылданған шешімнің тиімділігін бағалау критерилері, бірінші кезекте: шешімнің пайдасы, атап айтқанда, жұмыс нәтижелерінің жақсаруы; шешімді пайдалану процесінде анықталатын қаржылық шешім (персонал үшін үнемдеу сомасы, материалдар және қызметтік шығындар); шешім қабылдайтын тұлғаларды қанағаттандыру; шешімдердің саны мен сапасы; шешімнің нәтижелерін пайдалану ішіндегі уақыт; ілеспелі шешімдердің қосалқы әсерлерінің пайда болуы, сондай-ақ шешімдерді белсендіру және тираждау мүмкіндігі.

Иерархиялық ұйымда шешім қабылдау үшін өкілеттіктерді бөлудің екі жолы бар (2.3-сурет).

Табыстау деңгейі неғұрлым жоғары болса, шешім қабылдау өкілеттігі иерархияның төменгі деңгейіне беріледі. Орталықтандырудың дәрежесі неғұрлым жоғары болса, шешімдер қабылдау өкілеттігі иерархияның жоғарғы деңгейіне қалады.

Шешімдерді бөлу қажетті өкілеттікті (құзыретті) қамтамасыз ету және менеджерлердің жауапкершілігін анықтау арқылы талап ететін нәтижелерді (мақсаттарды) айқындау арқылы жүзеге асырылады (2.1-кесте).

Ірі ресейлік кәсіпорындарда жүргізілген эмпирикалық зерттеулер шешімдерді бөлудегі келесі үрдістерді көрсетеді.



2.3-сурет. Иерархиялық ұйымда шешімдер қабылдау өкілеттігін бөлудің бағыттары.

Шешімдерді табыстау үшін мынадай эмпирикалық арақатынастық пайда болады: кәсіпорын (қызметкерлер саны бойынша өлшенеді) шамасы, өнім шығару (оның әртүрлілігі), ақпараттық технологиялар (компьютерлендіру), технологиялық динамика (техникалық прогресс), қоршаған ортаны динамикасы, ұсыныс бағасының қолайлылығы, өндірісаралық кооперация теріс әсер етеді (яғни орталықтандыруға ықпал етеді), концентрация (интеграцияланған құрылымдарды қалыптастыру), кәіпорынды үшінші тараптың (бөгде ықпалы) сатып алуы, географиялық бытыраңқылық (филиал кеңістігінде таралған).

Менеджерлер ескеретін қалыптасқан қағидаттардың шешімдерін табыстау кезінде:

2.1-кестесі. Қалаулы нәтижелерді анықтау үшін шешімдерді бөлу

Орталықтандыру		Табыстау	
жоғары	шектелген	шектелген	жоғары
Капиталды салымдар бойынша шешімдер. Қаржы шешімдері. Жоғары басшылық туралы персоналды шешімдер.	Зерттеу мен әзірлемелерге қатысты шешімдер.	Қолданыстағы бюджет шегіндегі капиталды салымдар бойынша шешімдер. Персоналға қатысты шешімдер.	Өткізу туралы шешім

- келісу қағидасы (ұмтылыс міндеттердің, құзыреттердің, лауазымды тұлғалардың жауапкершілігінің келістілігі; жауапкершілік тиісті құзыреті кезінде шешімдерде әрекет ету бостандығымен бірге алынуы мүмкін);
 - тиімділік қағидаты (күткен нәтижені бекіту (бағалау) мүмкіндігімен қамтамасыз етілуі тиіс);
 - минималды салалардың принципі (табысталатын шешімдерді үйлестіру үшін олардың іс-қимылының мүмкіндігінше аз болуы қажет);
 - шешім қабылдау аймақтарын бөлу қағидаты (шешім практикалық тәжірибені жинақтаған, «проблемалық өрісті» жақсы білетін және операциялық салалармен тікелей байланыстағы менеджменттің төменгі деңгейінен шығу керек) болып табылады.
- Басқарудың біршама жоғары деңгейлері тек ерекше жағдайларда ғана проблемаларды шешуге тартылуы тиіс.

Шешімдерді бөлу сапасы (үлкен дәрежеде беру немесе үлкен дәрежедегі орталықтандыру) критерийлерімен бағаланады: шешуші ықпал (тез және сатып алушының мүдделерін қанағаттандыру); құндылық ықпалы (білікті және кәсіпорын ішінде іске асырылады); шешімнің сыйымдылығы (шешімдердің мүмкіндіктерімен қаралған); шешімнің сапасы (дұрыс шешім қабылдау арқылы қызметтің нәтижелерін жақсарту); шешім жылдамдығы (жылдам және өзекті); үйлестірілген шешім (келісілген, жанжалсыз);

2.2-кесте. Кәсіпорынның мақсатарын қамтамасыз ету үшін шешімдерді бөлу

Сипаттамасы	Өкілеттік беру басымдылығы. Орталықтандырудың кемшіліктері	Өкілеттік беру кемшіліктері. Орталықтандырудың кемшіліктері
Табысқа әсері	Нәтижелерді басқарудың төменгі деңгейлеріндегі міндеттемелерді қабылдау есебінен жақсарту. Қосымша басшылық штатына шығындар жоқ. Жеке жауапкершілік есебінен шешімдерді қабылдау/келісу үшін кеткен уақытша шағын шығындар.	Басқарудың төменгі деңгейлерінде шешімдер қабылдайтын тұлғалардың жоғары біліктілігі талап етіледі. Өкілетті беру кезіндегі бақылауға кеткен қосымша шығындар

Сипаттамасы	Өкілеттік беру басымдылығы. Орталықтандырудың кемшіліктері	Өкілеттік беру кемшіліктері. Орталықтандырудың кемшіліктері
Шешімдердің сапасына әсер ету	Басқарудың жоғары буыны стратегиялық шешімдерде шоғырлануы мүмкін. Беру кезіндегі шешімдерді іске асыруға жақын. Орталық шешімнің нақтылығынан алыс. Өтудің ұзақ жолы үшін	Басқарудың бағынышты деңгейлерінің біліктілік проблемалары. Орталықтандырылған шешімнің біртектілігі (оптимум). Беру кезінде шешімдердің жеткіліксіз біркелкілігі.
Көлемге әсер ету	Басқару жоғарғы деңгейлерін жеңілдету. Штабтардың қажетсіздігі. Коммуникация жолдарын жеңілдету (беру)	Шешімдердің көлемдерін арттыру. Басқарудың бағынышты деңгейлерін жеңілдету.
Үйлестіру әсері	Басқарудың бағынышты деңгейлерінің өзін-өзі анықтауы. Басқарудың бағынышты деңгейлерінің жеке жауапкершілігі. Басқарудың жоғары буыны ерекше жағдайдарларда ғана араласады.	Өкілеттік беру кезінде басқарудың бағынышты деңгейлерімен қақтығыстың болуы мүмкіндігі. Өкілеттік беру кезіндегі бақылауды күшейту қажеттілігі
Гуманистикалық әсерлер	Басқарудың төменгі деңгейдегі қызметкерлеріне арналған қосымша мүмкіндіктер. Бағынышты менеджерлерге арналған өнімділік пен қолжетімділік талаптарын жоғарылату. Бағынысты менеджерлердің жетістіктері, қанағаттануы мен өзіне деген сенімділіне аландау	Басқарудың бағынышты деңгейлеріне қайта тапсырма беру. Басқарудың төменгі деңгейлеріндегі қызметкері үшін жауапкершіліктен туындайтын күйзеліс. Менеджерлерде шешім қабылдау үшін мүмкіндіктері аз.

гуманистік әсер (қызметкерлердің қанағаттануы, шешімді білу арқылы өзін-өзі жетілдіру); заңды шарттары ескере отырып (күзйреттілік, қызметкерлердің құқықтарын сақтау); кәсіпкерліктің негізгі ережелерін ескере отырып (мысалы, қатысу, басшылық стилі).

Шешімдерді бөлу (беру/орталықтандыру) 2.2-кестеде ұсынылған кәсіпорын мақсаттарына әсер етуі мүмкін.

2.4.

БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАҒАН ПРОЦЕСТЕГІ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ ТАЛДАУ

Тәуекел деп шешім қабылдаған кезде олар қате шешім қабылдаудың қауіптілігін түсінеді, яғни осы шешіммен шарттасқан мақсатқа қол жеткізуге қате үлес қосады. Тәуекел - жоғалу қаупі болғандықтан, бұл мақсатқа теріс ауытқу дегенді білдіреді. Болашақ (атап айтқанда, қоршаған орта мен қатысушылардың мінез-құлықтары) белгісіз болғандықтан, тәуекелге байланысты барлық шешімдер қауіпті.

Шығындар түрлері бойынша *пайда, кірістер, шығындар, айналым немесе өтімділікке* байланысты тәуекелдер бар. Тәуекелдер туындаған жерлерге байланысты *экзогендік* (сыртқы) және *эндогенді* (ішкі) деп бөлінеді.

Ары қарайғы бөлу тәуекел объектісіне байланысты. Мұнда:

- жалпы тәуекел – жалпы кәсіпорынға жатады;
- арнайы тәуекелдер – өндірістің іс-әрекетіне байланысты тәуекелдер: шикізат тәуекелі (сапалы, сандық, мерзімі бойынша); жабдықтау, энергия, капиталға персоналдардың тәуекелі; өнімдерді даярлаудағы тәуекел: зерттеу және әзірлеме кезеңдеріндегі тәуекел; өндірудегі тәуекел (ең алдымен тәсілдерде); сақтаудағы тәуекел; өнімді өткізу кезіндегі тәуекел; бағаны белгілеудегі тәуекел; өнімнің сапасы жөніндегі тәуекел; кепілдемедегі тәуекел; төлемдегі тәуекел деп бөлуге болады.

Мүмкіндігінше, шығындарды есепке алу мүмкін болатын тәуекелдерге бөлуге болады (шығындар сипатындағы арнайы бірыңғай тәуекелдер: жабдықтау, өнімдердің болуы кезінде, кепілдіктерде, зерттеулер мен әзірлемелерде, төлемде); сандық бағалауға болмайтын тәуекелдер (кәсіпкерлердің жалпы қаупі: тұтас алғанда кәсіпорынға қатер төндіреді).

Мүмкіндігінше тәуекелдерді сақтандыру тәуекеліне бөлуге

болады (сақтандыру төлеміне байланысты шығындардың орнын толтыру мүмкін) және сақтандырылмаған тәуекелдер (сақтандыру есебінен шығындарды өтеу мүмкін емес).

Тәуекелдердің осы түрлеріне ықпал ету үшін басқарушылар тәуекелдерді менеджмент шеңберінде келесі құралдарды пайдаланады: тәуекелдерді төмендету (шығындар туралы болжау); ақпарат сапасын жақсарту (алынатын ақпараттың сапасын жақсарту, ақпаратты өңдеудің сапасын арттыру (дағдарыс менеджменті, болжамдарды жақсарту), жинақталған ақпараттардың сапасын жақсарту, контрагенттермен байланысты жақсарту); ықтимал шығындардың азаюы: **икемділік** (өндіру құралдары және персоналдардың көпфункционалдығы, «кіріктірілген икемділік»), **жоспарды түзету** (ақпаратты өзгерту есебінен жоспарларды түзету), **балаларды жоспарлау** (оқиғаларды дамытудың бірнеше сценарийлерін әзірлеу); қызметкерлердің мінез-құлқындағы қателерді азайту (қызметкерлердің өзін-өзі тану тәуекелінің деңгейін арттыру, қызметкерлерді жұмыстағы қателерін төмендетуге ынталандыру (жеке қызығушылықтары), қызметкерлердің жеке таңдау, оқыту, сапасын қамтамасыз ету жөніндегі уәкілеттіні тағайындау арқылы білім беру); қорғау жүйелерінің техникалық құралдарын пайдалану (еңбек, жазатайым оқиғалар, өрт қауіпсіздігі, жазатайым оқиғалардан қорғау, қасақана/байқаусыз шығындарды, қоршаған ортаны қорғау, өнім сенімділігі), жүйелерді (шекті жүктемеде жұмыс істейтін жүйе элементтерінің параллель орналастыру), қателер көрсеткіштерін (ақаулық болар алдында дабыл белгісінің жүйесі), жылдам ажыратуды (шекті межедегі ахуал кезіндегі нөлдік схема), түзулік жағдайында ұстап тұруды сақтау (техникалық қызмет көрсету, қосалқы бөлшектерді ауыстыру кезінде ақаулықтардың көздерін ертеден байқау).

Тәуекелдерді еңсеру (зиянды төмендету) зиянның азаюына және тәуекелдің салдарына әсер етеді.

Тәуекелден келтірілген зиянның ықтимал құнын шектеу: объективті (мысалы, ұйымдық-құқықтық нысанды таңдау, бытыратып орналастыру, қарсы мәмілелер, мүлікті бөліп алу), сандық (мысалы, бірнеше банктерде есеп айырысу шоттарындағы ақша қаражаттарын бөлу), кеңістіктік (қойманы бытыратып орналастыру, өндірістің бытыратып орналасуы), уақытша (патенттік қорғау, ұзақ мерзімді шарттар), жеке (консорциум, ынтымақтастық).

Тәуекелді өтеу (зиянды теңестіру) – тәуекел тұрғысынан (зиянды өзін-өзі өтеу) тұрақтылықты сақтау, резервтерді қалыптастыру.

Тәуекелді аудару. Үшінші тұлғаларға, мысалы, өнім берушілерге, кредит алушыларға, бірлескен иелерге, жалданбалы қызметкерлерге, сатып алушыларға, мемлекетке қауіп-қатер/зиян арту; тараптық қамтамасыз ету (шығындарды сақтандыру туралы шарты).

Тәуекелдерді зерттеу теріс оқиғаның ықтималдығы мен оның бағалауына қайшы келеді. Олар оқиғалардың барысын (болып жатқан оқиғалардан) ықтимал зақымдану дәрежесіне дейін анықтауға тырысады және соңында зиян мөлшерін және тәуекелдің әртүрлі нысандарын қайталау жиілігін анықтаумен байланысты. Тәуекелдерді талдау тәуекелді сандық анықтауға тырысады, ол мұндай шығынның жиілігін бағалайды.

Тәуекелдерді талдау тәуекелдерді танудан (тексеру, құжат және ұйымдық талдау, сондай-ақ кедергілер тізімін ықтимал талдау) және қауіп-қатерді бағалаудан (зиян мөлшерін және ықтималдылығын бағалау және ықтимал тәуекелдерді өтеу) тұрады.

2.5.

ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ТӘСІЛДЕРІ МЕН ӘДІСТЕРІ

Басқару міндеттерін тікелей менеджерлер (персоналды басқару) сияқты олардың тікелей қатысуынсыз органдардың менеджерлерін ауыстырушылар (персоналды емес басқару) қабылдауы мүмкін.

Персоналды емес басқару – бұл бағынышты адамдарға ықпал ету және «ерік» қалыптастыру және ұсыну процестері менеджерлердің тікелей қатысуымен (болмаған кезде) жүзеге асырылатын басқару формасы. Менеджерлердің болуы немесе қатысуы белгілі делдалдармен (субститут) алмастырылады. Олар жалпы басқару кешеніне (басқарудың жалпы субституты) немесе басқарудың жеке функцияларына (басқарудың арнайы субституттері) байланысты болуы мүмкін.

Персоналды емес басқарудың жалпы субституттері өмірге қаражат беру болып табылады.

Бұл ретте, кәсіпорын бағынышты адамдардың негізгі қажеттіліктерін қанағаттандыру арқылы оларды тәуелді етеді (мысалы, өмір сүру үшін қажетті азық-түлік, тұрғын үй, ақша).

Саралау – лауазымдағы айырмашылықтарды немесе бағынышты қызметкерлерді жұмысқа ынталандыру (мысалы, жалақы, иерархиялық сатысындағы жағдай).

Білікті кадрларды іріктеу арнайы басқарманың субституттары ретінде қарастырылуы мүмкін. Білікті қызметкерлерді таңдау басқаруды жеңілдетеді. Қызметкерлер өз білімдері мен дағдыларын пайдаланып, әріптестерге әртүрлі жағдайларда бағдар беруге көмектеседі.

Өзін-өзі ынталандыруда мінез-құлық ішкі ояну (ішкі мотивация) арқылы анықталады. Бағалау, моральдық шектеулердің және мінез-құлық нормаларының жүйесі әр қызметкерге іштей тән.

Бағынышты тұлғалардың құзыретінің саласы технологияларды қолдану арқылы шектелуі мүмкін (мысалы, белгілі бір машиналар мен жабдықтар, тиісті жұмыс ритмі немесе қатынастар бақылау жүйесін ұйымдастыру арқылы анықталуы мүмкін).

Бағыныштылардың лауазымдық нұсқауларын қалыптастыру есебінен жеке басқару ауыстырылуы мүмкін, бірақ қажет болып қала береді.

Бір жағынан, ауқымды және әртүрлі тапсырмалар және жоғары деңгейдегі «жұмыспен қанағаттану» қосымша ынталандыру мен бақылауды қажет етеді, бірақ нұсқаулықтар нақты іске асырылуы тиіс; біртұтас жұмыс процестері, керісінше, кем ақпарат пен нұсқаулықты талап етеді, бірақ мотивация мен бақылаудың жоғары деңгейін талап етеді.

Екінші жағынан, менеджер тарапынан тану және сынға алу жұмыстың сәтті немесе сәтсіздігі туралы ақпараты ең алдымен тұтынушыларға байланысты болса және олардан тапсырма орындау нәтижесі бойынша түссе артық болады (мысалы, сату бөлімі қызметкерлерінің тікелей байланыстары, аспаз және мейрамханаға келушілер және т.б.). Бұл жерде тікелей ақпарат басшылықтың ынталандыру күшінің орнын басады.

Іс-қимыл тәртібін (бюрократияны) реттейтін қағидалар мен ұйғарымдарды ұйымдастырудың формальды жүйесінің көмегімен өндірістің әдісі стандартталған және мақсатқа сай әрекет ететін кеңістікпен шектейді. Бюрократияға ұшыраған бөлімшелердің қызметкерлері ақпараттық сүйемелдеу және нұсқаулық бойынша жұмыстарды жүргізеді, сонымен қатар жеке жауапкершілікті өз мойнына алады. Бұл ретте жұмыстан туындаған ынталандыру кемшілігі және қатаң бақылау қажет.

Топтың қалыптасуы басшылықтың жұмысын ауыстырады, өйткені топқа тән ынталандырушы әсер әр қызметкердің ынталандыруы мен нұсқауларын азайтады, топ ішіндегі қарым-қатынасты жақсартады.

Бұл бақылау қажеттілігін азайтады.

Менеджердің функциясы - жеке жауапкершілік - кәсіпорын атынан әрекетімен толығымен ауыстырылады.

Ол басқару органдарының (менеджерлердің) көмегімен тікелей жүзеге асырылады. Ұйым тұрғысынан алғанда, басқару органдары - бұл белгілі бір тапсырмаларды орындайтын басқару функцияларының барлық тасығыштары.

Басқару функцияларын меншік иесі жүзеге асыра алады. Ол органдар құруға және оның қызметін жеңілдету үшін кейбір басқару функцияларын бере алады. Содан кейін иесі бақылау және консультация беру функцияларын қабылдайды.

Менеджерлер мен қатардағы қызметкерлердің ынтымақтастық және өзара әрекеттесуі қазіргі иерархия шеңберінде (қызметкерлерді олардың бағыныштылық тәртібімен орналасуы) жүзеге асырылады.

2.6.

БАСҚАРМАНЫҢ АҚПАРАТТЫҚ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУІ

Заманауи өнеркәсіп кәсіпорындарын басқару бүгінгі күні кәсіпорынды басқарудың барлық жүйесін жетілдіруге бағытталған кәсіпорын процестерінің жұмыс істеуін қамтамасыз ететін ақпараттық және басқарушылық технологияларды енгізусіз жүзеге асырылмайды.

Өнеркәсіптік кәсіпорындарды басқарудың интеграциялық ақпараттық жүйелері ресейлік нарықта жақында ғана пайда болды. Осы жүйелерді отандық кәсіпорындарда енгізу 1990 жылдардың басынан бастап жүзеге асырылды.

Нарық басқарушылық жұмыстарды оңтайландыруға бағытталған отандық және батыстық әзірлеушілердің бағдарламалық өнімдерінің кең ауқымын ұсынады. Көптеген ресейлік компаниялар ақпараттық технологиялар жүйелерін пайдаланады, олардың көмегімен менеджерлер бизнестің әртүрлі салаларын басқаруды жүзеге асырады: корпоративтік ресурстарды жоспарлау (ERP), жеткізу тізбегін басқару (SCM) және сату (сату күштерін автоматтандыру, SFA) тұтынушылармен өзара әрекеттесу (клиенттермен қарым-қатынасты басқару, CRM), тұтынушылық сұранысты басқару (CDM) және т.б.

ERP жүйелері (Enterprise Resources Planning – кәсіпорын ресурстарын жоспарлау). ERP жүйесі ұйымның барлық деректерін және процестерін бірыңғай жүйеге біріктіруге қызмет етеді. Бұл үшін типтік ERP-жүйесі көптеген бағдарламалық және аппараттық компоненттерді қолданады.

ERP-жүйесінің басты ерекшелігі – ұйым қызметінің барлық аспектілерінен деректерді біріктіру. Бұл үшін бірыңғай дерекқор және көптеген бағдарламалық модульдер кәсіпорынның әртүрлі бизнес функцияларының орындалуын қамтамасыз етеді.

«Кәсіпорынның ресурстық жоспарлауы» (ERP) термині бұрын «материалдық қажеттіліктерді жоспарлау» (MRP) деп аталатын «материалдық ресурстарды жоспарлау» (MRP II) сөз тіркесінен шығарылады.

MRP жүйесі ERP жүйесінде қатынастау (routings) бағдарламалық қамтамасыз ету сәулетінің басты бөлігі болған кезде ауыстырылды, ал өндірістік қуаттылықтың жүктемесін жоспарлау оның стандартты функциясы болды.

ERP жүйесі әдетте тауарлардың, жүк тасымалының, шот-фактураның және бухгалтерлік есептің болуын ескере отырып, өндірісті, тасымалдауды, тауарларды таратуға бақылау жасайды.

ERP сыныбының бағдарламалық қамтамасыз етуі сатудың, маркетингтің, жеткізудің, шот-фактураны құрастырудың, өндірудің, тауардың бар болу есебін, сапаны бақылаудың және еңбек ресурстарын басқару қосқанда экономикалық қызметтің көптеген түрлерін басқаруға көмектеседі.

ERP жүйесі болмаса, ірі өндіруші бір-бірімен өзара әрекеттесе алмайтын әртүрлі қосымшалармен жұмыс істеуге тиіс.

Төменде бір ERP жүйесінде біріктірілуі мүмкін процестер келтіріледі:

- техникалық дизайн (бұйымды жасаудың ең жақсы тәсілі);
- тапсырыстарды қадағалау (қабылдаудан орындауға дейін);
- табыс алу циклі (жүктемеден қолма-қол ақша алуға дейін);
- материалдардың күрделі ерекшелігінің өзара байланыстығын басқару;
- тапсырыс бланктерін сәйкестікке тексеру (тапсырыс жасалған), тауарлардың түсуі туралы берешек (алынғаны) және шығындар (өнім берушіден шот-фактура);
- осы тапсырмаларға арналған бухгалтерлік есеп, табыс, шығыс және егжей-тегжейлі деңгейдегі табыстың есебі.

ERP-жүйелерін кең ауқымда қолдануға байланысты әдетте, олар күрделі және оларды енгізу қызметкерлердің дағдыларын айтарлықтай өзгертуді талап етеді (әйтпесе енгізу қажеттілігі даулы болып табылады). ERP-жүйесін енгізу кезінде, әдетте, мамандармен басқару мүмкін емес, және тіпті кішігірім жобалар қымбатқа түсетіндіктен, сырттан консультанттарды тартуға тура келеді.

ERP-жүйесін іске асыру мерзімі кәсіпорынның көлеміне, аяқталу соммасына және тапсырыс беруші жобаның иесі болғысы келетініне байланысты.

ERP жүйелеріндегі проблемалардың көпшілігі қызметкерлерді оқытуға, соның ішінде жүйелік өзгерістерді енгізу мен тестілеуге қатысатын қызметкерлерге, сондай-ақ ERP жүйесіндегі деректердің тұтастығын қорғауға және оларды пайдаланудың дұрыстығына бағытталған фирма саясатының жоқтығына байланысты қызметкерлерді оқытуға салымдардың жеткіліксіз болуына байланысты пайда болады.

Кәсіпорын ресурстарын жоспарлау жүйелерінің шектеулері төмендегідей:

- енгізу сәттілігі қызметкерлердің біліктілігі мен тәжірибесіне, соның ішінде жүйенің қатесіз жұмыс істеуін қамтамасыз ету бойынша оқытуға байланысты;
- қызметкерлердің айналымы - компания жалдаған жаңа менеджерлер, қолданыстағы ERP жүйесін жеткілікті білмейтін, бизнес-процестерде таңдалған ERP жүйесін оңтайлы пайдалануға сәйкес келмейтін өзгерістерді ұсына алады;
- жеке пысықтаулар шектеулі;
- кәсіпорынның ресурстық жоспарлау жүйесі қолдайтын бизнес-процестерді «өнеркәсіптік стандарт» қайта жобалау кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін жоғалтуға әкелуі мүмкін;
- ERP жүйесін орнату өте қымбат болуы мүмкін;
- ERP-жүйелерін өндірушілері ERP-жүйесін пайдаланатын немесе оның пайдасын есепке алмай, кәсіпорынның көлеміне қарамастан лицензияны жыл сайын ұзартуға қаражат өндіре алады; Фирма қызметкерлерінің сұрақтарына қолдау көрсету қызметінің жауаптары жиі пайдаланылатын жүйеге сәйкес келмейді;
- ERP-жүйелері әдетте икемділікке ие емес, кейбір кәсіпорындардың белгілі бір деректер ағындарына және бизнес-процестеріне бейімделу қиынға түседі - бұл факт оларды іске асырудың сәтсіздігінің негізгі себебі ретінде беріледі;
- ERP-жүйелері пайдалануда қиын болуы мүмкін;

- жүйе «әлсіз буыны» мәселесінен зардап шегуі мүмкін, яғни бір бірліктегі немесе әріптестердің біреуіндегі тиімсіздік басқа қатысушыларға әсер етуі мүмкін;
 - көптеген өзара байланысты буындар басқа қосымшалардың жоғары дәлдігі мен тиімділігін қажет етеді;
 - жүйені орнатқаннан кейін, серіктестердің біріне басқа нұсқаға ауысу құны тым жоғары болуы мүмкін;
 - кәсіпорынның шекараларын жою есеп беру, жауапкершілік саласы және қызметкерлердің моральдық проблемаларын тудыруы мүмкін;
 - бөлімшелер арасында құпия ақпараттың таралуын болдырмау жөніндегі шаралар бағдарламалық қамтамасыз етудің тиімділігін төмендетуі мүмкін;
 - ескі серіктестердің жүйелерімен жиі кездесетін проблемалар туындайды;
- жүйе тапсырыс берушінің нақты қажеттіліктерімен салыстырғанда артық функцияларға ие болуы мүмкін.

MES жүйесі (Manufacturing Execution System – өндірісті басқару жүйесі). MES жүйесі - бұл өндірістік қызметті басқару функциясын қамтамасыз ететін бағдарламалық өнімдер мен жабдықтардың жиынтығынан тұратын жүйе: өнім партиясының өндірісіне тапсырыс беруден және өндірісті аяқтауға дейін.

MES жүйесі өндіріс процесін бастамақ; нақты уақытта қалай өтетінін қадағалайды; өндірістегі өзгертін жағдайға жауап береді; өндірістік процестер туралы нақты уақыт тәртібінде есептерді құрастырады; кәсіпорынның басқа инженерлік-шаруашылық бөлімшелерімен дүкен процестері туралы ақпаратпен алмасады.

Өнеркәсіптік кәсіпорындарды басқарудағы MES жүйесінің негізгі функциялары: мемлекеттік бақылау және ресурстарды бөлу (ОБЖ), жедел/егжей-тегжейлі жоспарлау (ODS), диспетчерлік өндіріс (DPU), құжаттарды басқару (DOC), деректерді жинау және сақтау (DCA) (LM), өнімнің сапасын басқару (QM), өндірістік процесті басқару (PM), техникалық қызмет көрсету және жөндеуді басқару (MM), өнімнің тарихын қадағалау (PTG), өнімділікті талдау (PA).

Жеткізілім тізбектерін басқару үшін пайдаланылатын ақпараттық жүйелер екі топқа бөлінеді: SCP (Supply Chain Planning) стратегиялық және тактикалық жоспарлау және SCE (Supply Chain Execution) нақты уақыт режимінде орындалуына арналған жүйелер.

Бірінші кіші топтың негізі алдын-ала жоспарлау және күнтізбелік кестелерді қалыптастыру үшін жүйеден тұрады (әдетте Advanced Planning and Scheduling - APS деп аталады). APS-жүйелері жеткізілім тізбегінің барлық түйіндері үшін қажетті қорларды толтыру кестесін және қажетті өнімдерді өндіру мен тасымалдау талаптарын қалыптастыруға арналған.

Бұл сұраныс болжамдарына, қор деңгейіне, жеткізу мерзіміне, сауда серіктестіктерінің орналасқан жеріне және т.б. туралы ағымдағы ақпарат болып табылады. Егер бұл ақпарат өзгертілсе, APS-жүйе жеткізулер мен өндіріс кестесінде қажетті ауыстырулар және өзгерістерді тез талдауға мүмкіндік береді.

Бірінші кіші топқа болжамдарды бірлесіп әзірлеу үшін жүйелер кіреді. Олар «өнім беруші – сатып алушы» сауда жұптарына бағдарланған және өнім берушілерден алынған қажетті өнімнің бар-жоғы туралы болжамдармен клиенттерден алынған сұраныс болжамдар туралы ақпаратты салыстыруға мүмкіндік береді. Нәтиже мүдделі тараптармен келісілген теңгерімді болжам болып табылады. Осы жүйелердің жұмысы VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) қауымдастығы әзірлеген стандартты CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) бірлескен жоспарлау, болжау және толықтыру негізінде құрылады.

Операциялық басқару міндеттерін шешумен қатар, SCP жүйесі жеткізу тізбегінің құрылымын стратегиялық жоспарлауға мүмкіндік береді: жеткізу тізбегі жоспарларын әзірлеу, түрлі жағдайларды модельдеу, операциялық деңгейді бағалау, жоспарланған және ағымдағы көрсеткіштерді салыстыру. Кешенді SCP-жүйелерде, сондай-ақ дербес өнімдерде шешімдер бар.

SCE-жүйелердің кіші тобы бағдарламалық өнімдердің үш түрі бойынша ұсынылады. WMS (Warehousing Management Systems) қоймаларын басқару жүйесі сақтау орындарын толтыруға, тауарларды сұрыптауға, орау мен сақтауға арналған ережелерді орнатуға және нақты уақыт режимінде акциялардың жай-күйіне баға беруге мүмкіндік береді. WMS-жүйелер штрих-кодтарды және автоматты қоймалық жүйелерді өңдеуге арналған жабдықпен біріктірілуі мүмкін.

TMS (Transportation Management Systems) тасымалдауды басқару жүйелері тауарлар мен материалдарды тасымалдаудың оңтайлы жоспарын жасауға (қажетті тасымалдау уақытын, тасымалдаудың ықтимал режимдерін, жұмыс кестесін және т.б.), көлік құралдарын тиеудің оңтайлы схемасын дайындауға, жолдардағы жүктерді қадағалауға мүмкіндік береді.

Тапсырысты басқару жүйесі OMS (Order Management Systems), ең алдымен, сатып алушыға өзінің жеке талаптарына сәйкес тапсырыс қалыптастыруға көмектеседі.

Бұдан басқа, OMS-жүйелері тапсырысты орындау мүмкіндігін бағалауға мүмкіндік береді және баламалы нұсқаларды ұсына алады (өнімдердің қол жетімділігі және жоспарланған кірістер туралы деректерді пайдалану).

Өндірістік қажеттілік жағдайында OMS-жүйесі оны орындау мүмкіндігін бағалау үшін APS-жүйесіне тапсырыс туралы ақпаратты береді.

Тапсырыс орналастырылғаннан кейін OMS-жүйесі оны WMS-, TMS- және MES-жүйелерден алынған ақпарат көмегімен барлық кезеңдерде бақылауға мүмкіндік береді.

CRM-жүйесі барлық бөлімшелердің CRM-идеологиясымен анықталған деңгейде клиенттермен өзара әрекеттесуін қамтамасыз ететін, компанияның бизнес-үдерістерін автоматтандыруға мүмкіндік береді. Мұндай жүйе бір жағынан тұтынушыларды қанағаттандыруға және сақтауға бағытталған мәселелерді шешеді, екінші жағынан, компания қызметін оңтайландырады, ақпаратты іздеумен және өңдеумен байланысты шығындарды азайтады, деректерді талдау, сатуды басқару және т.б.

CRM-жүйесінің стандартты функционалдығы - компанияның өнімдері, қызметтері мен бағалары туралы деректер базасын, нарықтың жай-күйі мен бәсекелестер туралы ақпаратты қамтиды; жүйелік жоспарлау қызметі; байланыс басқару модульдері, тұтынушылармен жедел өзара әрекеттесуді басқару, жасалған мәмілелерді басқару және әлеуетті мәмілелер; телемаркетингке арналған құралдарды, есеп құру; коммерциялық ұсыныстарды автоматты түрде дайындауды қамтамасыз етеді, мақсатты аудиторияны талдау және сегменттеуге мүмкіндік береді, әлеуетті клиенттердің тізімдерін құрып, сауда өкілдерінің арасында таратады, маркетингтік науқандарды жоспарлайды және олардың нәтижелерін талдайды.

Осылайша, ақпараттық жүйелерді және ақпараттық технологияларды нарықтық қатынастарды қарқынды дамыту мәтінінде пайдалану өндірістік кәсіпорындардың тиімді басқаруының маңызды элементтерінің бірі болып табылады.

1. Басқару шешімдерінің түрлері қандай?
2. Басқару шешімдерін қабылдаудың құрылымын сипаттаңыз.
3. Басқару шешімдерін қабылдау процесін қалыптастыруды сипаттаңыз.
4. Басқару шешімдерін қабылдаудың тетігі қандай?
5. Шешім қабылдау нысандарын таңдаудың қандай критерилерін білесіз?
6. Басқару шешімдерін қабылдаған кезде персоналдың өкілеттігі қалай бөлінеді?
7. Басқару шешімдерін іске асыру кезінде өкілеттік беру және орталықтандырудың басымыдығы мен кемшіліктерін көрсетіңіз.
8. Басқару шешімдерін қабылдаудың ақпараттық қолдау жүйесі деген не?

ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕР ҚЫЗМЕТІН ЖОСПАРЛАУ

3.1. ЖОСПАРЛАУ БАСҚАРУДЫҢ ФУНКЦИЯСЫ РЕТІНДЕ. ЖОСПАРЛАУ ТҮРЛЕРІ

Жалпы қабылданған түсінік бойынша «жоспарлау» ұғымы былайша айқындалады: *жоспарлау* алдағы іс-қимылды негіздеуге (болжау), мақсатты бағдарлауға, ұтымдылыққа, реттеуге, ұйымдастыруға және іс-әрекеттер сипатына айқын бағыттылығымен ақпаратты өңдеудің ақыл-ой процесі болып табылады. Жоспарлау шешім қабылдауға дайындау үшін қызмет етеді.

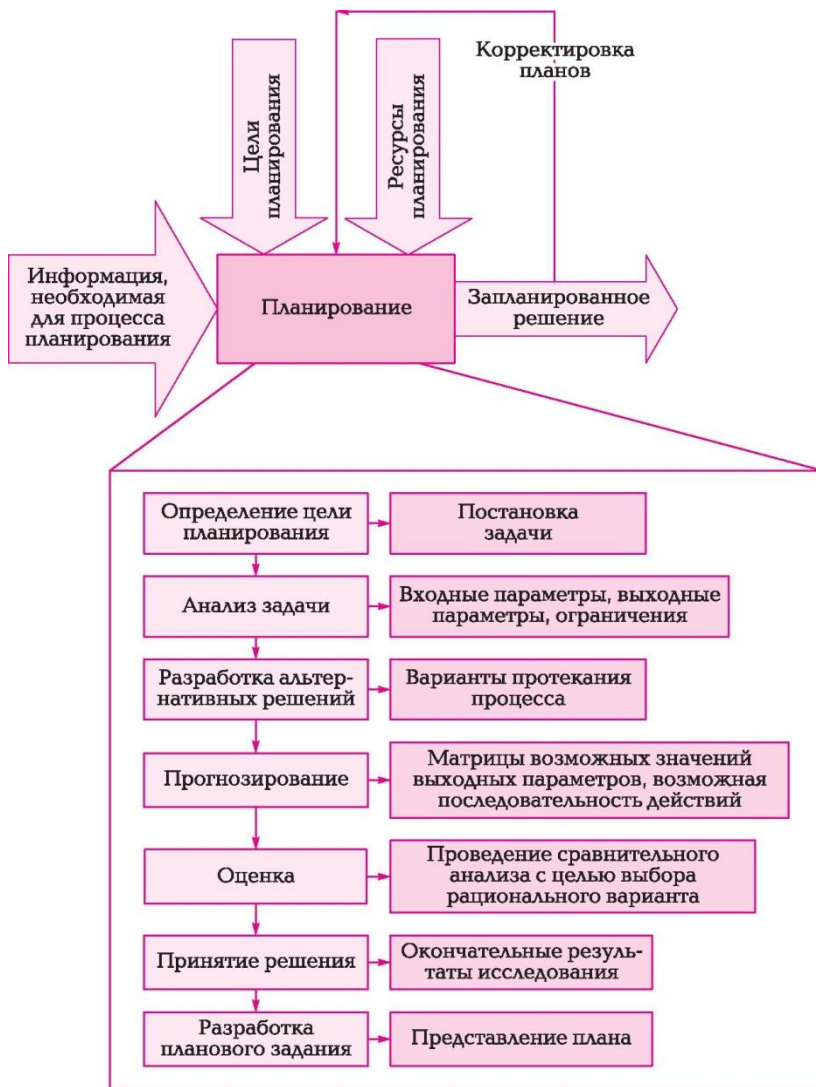
Сонымен, жоспарлау кенеттен ситуациялық шешім қабылдауға қарама-қарсы шешімдерді ұйымдасқан түрде ойластыру дегенді білдіреді. Жоспарлаудың мақсаты болашақта бизнесті жүргізуде белгілі бір тәртіпте жоба жасау болып табылады.

Жоспарлауға қарама-қарсы ұғым – суырып салу болып табылады. Суырып салу кезінде бірқатар деректер келіп түскеннен кейін шешім қабылданады, орындаушы өз әрекетін олармен келісуі тиіс.

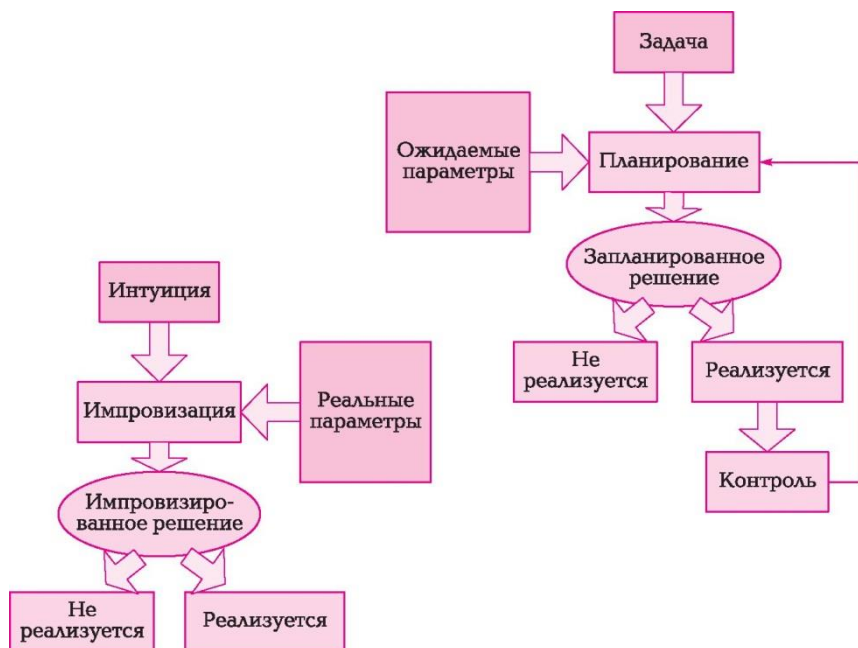
Жоспарлаудың көптеген әртүрлі ғылыми-өндірістік ұғымдарының болуына қарамастан, біз мынадай анықтамаға сүйенетін боламыз.

Жоспарлау дегеніміз – бұл күтілетін жағдайда әртүрлі баламалы іс-қимылдарды мақсатты салыстырмалы бағалау жолымен мақсаттар, құралдар мен әрекеттер туралы шешім қабылдауға жүйелі дайындық.

Сонымен, жоспарлау іс-әрекеттің мүмкіндіктерін жүйелі түрде іздеу және берілген жағдайларда (деректер бөлінісінде) бұл әрекеттердің салдарын болжау, сондай-ақ белгілі бір мақсаттар мен шектеулер шегінде баламалы тиімді әрі рұқсат етілген әрекеттерді



3.1-сурет. Жоспарлау үдерісінің схемасы



3.2-сурет. Шешім қабылдау үдерісіндегі жоспарлаудың орны

ұсыну дегенді білдіреді. Ақпаратты алу мен өндеудің ұқсас процесі арқылы іс-әрекеттердің әртүрлі мүмкіндіктері мен алгоритмдері түпкілікті шешім қабылдағанға дейін айқындалатын болады (3.1-сурет).

Жоспарлаудың шешім қабылдау процесінде алатын орны 3.2-суретінде көрсетілген.

Жоспарлау келесі схемаға сәйкес оңтайлы әрекет етудің құрамдас бөлігі болып табылады:

Жоспарлау – Шешім қабылдау – Іске асыру – Бақылау.

Жоспарлау, әсіресе, нақты орын алған күрделі жағдайды (өзара байланыста болуы мүмкін әрекеттердің көптігі мен себеп-салдарлы байланыстардың шиеленісу желісі) және болашақтың дамуы туралы хабарсыздықты (күтілетін бір мәнді емес жағдайлар) еңсеру жолымен шешім қабылдаудың сапасын жақсарту талап етілгенде қажет болады. Сонымен қатар, жоспарлау шешім қабылдауды объективтендіруі (субъективті иррационалдылықты қоспағанда), болашақта болатын қателерді анықтап, жетістіктерді

бағалап, жауапкершілікті ажыратып көрсетуі тиіс. Сондай-ақ, оқыту мүмкіндігі қамтамасыз етілуі тиіс.

Жоспарлаудың көрсетілген мәніне қарамастан, шешім қабылдаудың барлық нұсқаларын жоспарлап қою мүмкін емес және тиімсіз. Бұған кейбір жағдайда жоспарлаудың жұмсалған шығынымен сәйкес келмеуі, ал басқа жағдайларда – жоспарлауды жүзеге асыру үшін қажетті ақпараттың жетіспеуі себеп болады. Мұндай жағдайларда суырып салуды қолданып, осылайша туындаған жағдайларға орай әрекет жасау керек. Жоспарланған және тосын шығарылған шешімдердің үлестік ара-қатынасы көбінесе жеке қасиеттерге, арнайы білімдерге, менеджердің тәуекелдікке бейімділігі және икемділігіне, сондай-ақ ұйымдағы орнына байланысты болады.

Жоспарлауды бірнеше белгілері бойынша жіктеуге болады:

- **қамту аясы бойынша** — жалпы жоспарлау (бұл мәселеге қатысты барлық салалар мен параметрлерді қамтитын жоспарлау) және ішінара жоспарлау (белгілі бір салалар мен параметрлерді ғана қамтитын жоспарлау);
- **кәсіпкерлік қызметтің түпмәтініндегі жоспарлау мазмұны бойынша** — стратегиялық жоспарлау (жаңа мүмкіндіктер мен өнімдер іздеуге қатысты), тактикалық жоспарлау (белгілі мүмкіндіктерді іске асыру және өнімдерді өндіру үшін алғышарттар жасауға қатысты) және жедел жоспарлау (бұл мүмкіндікті іске асыруға қатысты);
- **жоспарлаудың мәні бойынша** (жоспарлаудың объектілері) — мақсатты жоспарлау (жалпы, стратегиялық, тактикалық және жедел мақсаттар мен шектеулерді айқындауға жатады), құралдарды жоспарлау (персонал, жабдықтар, материалдар, қаржы, ақпарат сияқты салаларда әлеуетті жоспарлауға жатады), бағдарламалық жоспарлау (өндіріс және өткізу бағдарламаларын жоспарлау) және іс-қимылды жоспарлау (мысалы, сатуды ынталандыру бойынша шаралар және персоналды тарту бойынша шаралар);
- **қызмет ету аясы бойынша** — сатуды жоспарлау (сату мақсаттарын, іс-қимыл бағдарламаларын, сату шығындарын, сатуды дамытуды жоспарлау), өндірісті жоспарлау (бағдарламаны, өндіріс дайындығы мен барысын жоспарлау), персоналды жоспарлау (персоналға деген қажеттілікті, персоналды даярлауды жоспарлау), жабдықтауды жоспарлау (қажеттіліктерді, сатып алуды жоспарлау), инвестициялық

жоспарлау, қаржы саласындағы жоспарлау (төлем құралдарын, капиталдың орнын толтыруды, капитал салымдарын жоспарлау) және кеңейтілген жалпы жоспарлау;

- **жоспарлау тереңдігі бойынша** — жаһандық, контурлық, белгіленген шеңбермен шектелген (бөлімшелерді учаскелер жиынтығы, уақытша жалпылау ретінде агрегатталған мәндермен, макро өлшемдермен жоспарлау,) және егжей-тегжейлі жоспарлау (агрегаттардың, учаскелердің жекелеген құрауыштары, жеке жоспарлау кезеңдері, шығыстар түрлері; процестердің толық кестесі);
- **мерзімдер бойынша** — қысқа мерзімді жоспарлау кәсіпорындар деңгейінен бастап жоспарлауға қатысты өлшемдер деңгейіне дейінгі барлығы; жартыжылдық, тоқсан сайындық, ай сайындық, апталық жоспарлау, сондай-ақ ішінара жылдық жоспарлау), орта мерзімді жоспарлау (1 жылдан 5 жылға дейінгі мерзімге жоспарлау, ішінара жылдық жоспарлаусыз) және ұзақ мерзімді жоспарлау (5 жылдан астам, мысалы, 10, 15, 20 жыл мерзімге, айталық, кеме жасау - 10 жыл, киім өндірісі - 2 жыл және т.б.);
- **ұйымның құрылымы тұрғысынан алғанда** — осы аспекті бойынша жалпы жоспарлау (тұтастай алғанда кәсіпорынның өндірістік жүйесін жоспарлау), кәсіпорын бөлімшелерін орналастыру орындарын, қызмет ету салаларын, бөлімдер мен учаскелерді жоспарлау ажыратылады;
- **жеке жоспарларды уақытпен үйлестіру бойынша** — тізбектік жоспарлау (тізбектік жоспарлау кезінде жеке жоспарлар мен олардың айналымы бірі созылған келісілген процесте құрылады) және бір мезгілде жоспарлау (онда барлық жоспарлардың айналымы жалғыз ғана жоспарлау актісінде анықталады);
- **деректердің өзгеруін есепке алу бойынша** — қатаң әрі икемді жоспарлау;
- **уақыттағы кезектілік бойынша** — тізбектік жоспарлау сияқты рәсімделетін реттелген, ағымдық жоспарлау (жоспарлау мерзімдері өтіп кеткеннен кейін жаңа мерзімдер белгіленеді), жылжымалы жоспарлау (белгілі бір жоспарланған мерзім өткен соң жоспарлау келесі кезеңге ұзартылады) және кезектен тыс, жанама жоспарлау (мысалы, кәсіпорынды қайта құру, қаржылық сауықтыру).

Жоспарлау тиімділігінің өлшемшарттары ретінде, ең алдымен, жоспарлаудың іргелі қағидаларын сақтау ұсынылады.

Жоспарлау толықтығы. Жоспарлау процесі шешім қабылдау үшін маңызы бар барлық оқиғалар мен жағдайларды қамтуы тиіс. Осы қағидатты сақтау жеке жоспарлармен түйіндесетін кеңейтілген жалпы жоспардың қалыптасуына әкеледі.

Жоспарлауды нақтылау. Барлық жоспарланған мәндер жеткілікті түрде анықталуы керек. Жоспарлау тереңдігі оның мақсатына негізделуі керек.

Жоспарлаудың дәлдігі. Қойылған мақсатқа жету үшін жоспарлау дәлдігі аса жоғары болуы керек. Дәлдік үшін, жалпы жоспарлау егжей-тегжейлі жоспарлау сияқты маңызды емес.

Жоспардың қарапайымдылығы мен анықтығы. Қарапайым әрі айқын болу үшін жоспарлаудың мақсаты мен шаралары қайта жаңғырту кезінде қарапайым және жеңіл болуы керек

Жоспарлаудың үздіксіздігі. Жоспарлау процесі үздіксіз болуы керек (жылжымалы немесе тізбектік жоспарлау).

Жоспарлаудың оралымдығы мен икемділігі. Жоспар өзгеретін жағдайларға бейімделуге қабілетті болуы керек, олай болмаған жағдайда ол «қатаң» жоспарлау болады. «Қатаң» жоспарлау аз қолданылады. Жоспарлаудың оралымдық қағидаты жоспарлы қорларды (мысалы, сыйымдылық, өтімділік, сұраныстың күрт өсуіне байланысты тұрақтылық қорлары) енгізуді, баламалардың орамдылығын назарға алуды (мысалы, мамандандырылған станоктарға қарағанда көп мақсатты станоктарға, зор ғимараттар орнына құрылыс тастарын өндіруге арналған жүйелерге артықшылық беру), жалпы алғанда, қосымша жоспарлау жобаларын құруды (әртүрлі жағдайлар мен деректерді бөлу үшін), ауытқуларды есепке алу үшін жабылатын, ағымдағы және қайта қаралатын жоспарлауды пайдалануды; белгілі бір уақыт өткеннен кейін хабардарлық жақсаратын жерде жоспарлауды кейінге қалдыруды немесе жоспарланған шешімдерді кейінге ұзақ шегеруді пайдалануды талап етеді.

Жоспарлау икемділігі. Ол жоспарды дамытудың әрбір жаңа қадамымен (мысалы, бәсекелестердің реакциясын күте тұру арқылы) жоспарланған нұсқаларға сәйкес іске асырылуы тиіс шешімдерді шығаруға мүмкіндік беретін баламалы жоспарлар тізбектілігін пайдалануды қарастырады.

Жоспарлауды теңестіру заңы. Бұл жоспарлау заңдылығы басқа жеке салаларда артық жұмыстарға жол бермеу үшін бір ғана

жеке саладағы осал жерге назар аударуды көздейді. Келістіру шаралары арқылы жеке жоспарлар осы минималды секторлармен салыстырылуы керек, олай болмаған жағдайда кәсіпорынның қызметі өндіріс көлемі бойынша теңгерімсіз болады. Бұл қысқа мерзімді жоспарлау үшін өте маңызды, себебі **қысқа мерзімді уақыт ішінде** осал жерлер, әдетте, жойылмайды. Осал жері, көп жағдайда, өткізу болып табылады. Осыған байланысты бірінші кезекте маркетингтік қызмет жоспарлануы керек.

Сектораралық үйлесімділіктің басым болуы. Секторлардың біріне артықшылық беруге жол берілмей, жоспарлаудың барлық салалары арасындағы келісім ұзақ уақыт бойы сақталуы тиіс.

Жоспарлаудың толықтылық, дәлдік пен орамдылық талаптарына үнемділік талаптары қарама-қарсы шығады. Осы талапқа сәйкес жоспарлауға кеткен шығындар жоспарлаудан алынған нәтижеге мөлшерлес қатынаста болуы керек. Осылайша, жоспарлаудың тиімділігін бағалау үшін жұмсалған шығындар мен алынған нәтижелерді бағалау қажет.

Белгіленген жоспарлау қағидаттары оның сапасын айқындайды. Дегенмен, бағалауды қалаған нәтижелерге жету дәрежесіне, қуаттарды пайдаланудың ұтымдылығына және шектеулерді сақтауға бағдарлау орынды болады.

Жоспарлау тиімділігінің өлшемшарттары. Оларға **жоспарлаудың пайдалылығы** жатады. Табыстарды ұлғайтуға және шығындарды азайтуға қосқан жоспарлаудың үлесін бағалау қиын. Тиімділікке қосқан үлесі қабылданатын шешімдер сапасының болжалды жақсаруынан туындайды. Дегенмен, көп жағдайда нәтижелердің жоспарлауды қолданбаусыз қандай болатыны белгісіз болатындықтан, соңғысының пайдалылығын сандық жағынан бағалау мүмкін емес.

Жоспарлау шығындары. Жоспарлау үшін қажет персоналға және қажетті материалдарға жұмсалған шығындарды бағалау оңай болады. Олар жоспарлау бөлімшелерінің қызметкерлеріне еңбекақы төлеуді, сарапшыларға қаламақы төлеуді, жоспарлауға кеткен материалдық шығындарды (мысалы, сауалнама, байланыс, есептеуіш құралдар) қамтиды.

Жоспарлаудың функционалдық өлшемшарттары. Жоспарлау арқылы шешілетін міндеттер аясында орындалатын функциялардың сапасы да қарастырылады.

Күрделілікті азайту. Жоспарлау міндеттерінің бірі – нақты қиындықтарды еңсеру. Ол үшін жоспарлау кезінде ең маңызды

айқындаушы факторлар мен байланыстар тандалуы керек. Осылайша модульдерді құру (шектеулі қызмет салалары) тәуелділіктердің жеке есептерін жүргізуге мүмкіндік береді.

Бастамашылық ету функциясы. Жоспарлау әрекетке уәждеу және ынталандыру керек. Оның көмегімен әлеуетті қорлар жанданып (мысалы, инновациялар үшін), сондай-ақ қосалқы әлеуеттер пайдалануы керек. Жоспарлаудың міндеті – барлық белсенді факторларды жүйелі талдау арқылы біршама дәл болжамдау болып табылады. Осылайша, болжау сапасы жоспарлау сапасын анықтайды.

Басқару қауіпсіздігін қамтамасыз ету функциясы. Жоспарлау, оларды болдырмау немесе азайту үшін ықтимал тәуекелдер туралы ақпаратпен қамтамасыз етуі тиіс.

Оңтайландыру функциясы. Жоспарлау қолайлы әрі үздік баламаларды таңдауды қамтамасыз етуі керек. Сонымен бірге жоспарлау жанжалдарды болдырмауға ықпал етеді және әртүрлі басқару салаларының өзара тәуелді екенін ескереді.

Ретке келтіру функциясы. Жоспарлау іс-қимылдардың бірыңғай тәртібін, оларды жүзеге асыруды және олар үшін жауапкершілікті қалыптастырады.

Бақылау функциясы. Жоспарлау жоспардың орындалуына ағымдағы бақылау жүргізуге, ал іске асырылғаннан кейін - қателерді анықтауға мүмкіндік береді. Жоспарлаусыз бақылау функциясын қолдану мүмкін емес еді.

Тәрбиелік әсері және оқыту функциясы. Жоспарлау белгілі бір дәрежеде тәрбиелік әсер етеді (тиімді әрекет етудің үлгілері) және қателіктерден үйренуге мүмкіндік береді.

Құжаттау функциясы. Жоспарлау шеңберінде іс-әрекет барысы деректі түрде көрсетіліп, болашақ дәлелдерге қажетті мәліметтер көрсетіледі.

3.2.

ҚОЛДА БАР РЕСУРСТАРДЫ ТИІМДІ ПАЙДАЛАНУ МАҚСАТЫНДА ӨНДІРІСТІК ПРОЦЕСТЕРДІ ОРЫНДАУ ТІЗБЕКТІЛІГІН ЖОСПАРЛАУ

Жоспарлау тиісті мәселелерді (жоспарлау процесін) еңсеру бойынша өзара байланысты қадамдардың тізбектілігі түрінде ұсынылады. Мәселені шешудің жоспарланатын процесі іздеу,

талдау, синтездеу, өлшеу, болжау, бағалау, талқылау, салыстыру және таңдаудан тұрады.

Тұтас алғанда жоспарлау процесі мынадай фазалардан тұрады:

- **жоспарлаудың мақсатын анықтау.** Жоспарлау мақсаттары жоспарлау функцияларын анықтаудың шешуші факторы болып табылады. Олар, сондай-ақ шешімдерді қабылдау өлшемшарттарын және жоспарлы бақылаудың көлемін белгілейді;
- **проблемаларды талдау.** Бұл кезеңде бастапқы қалпы және соңғы қалаулы жағдайы, сондай-ақ іске асыру және жоспарлаудың түбегейлі мәселелері (жоспарлау проблемасының құралдары мен иелері) анықталады.
- **баламаларды іздеу.** Осы кезеңде қолда бар белгілі бір мүмкіндіктердің ішінен тиісті іс-қимылдар табылады. Сондай-ақ, жанама жоспарлауға да таралуы мүмкін.
- **болжау.** Осы кезеңде белгілі бір жағдайларда (бәсекелестердің күтілетін іс-әрекеттері мен реакциясы, тұтынушылардың күтілетін мінез-құлқы, басқа сыртқы деректер) аса маңызды параметрлерді болашақта дамыту туралы ойлар қалыптасады және осыған сәйкес іс-әрекеттердің реті (кәсіпорынның мақсаттары мен шектеулеріне әсерді ескере отырып) болжанады;
- **бағалау.** Ең үздік баламаны, сайма-сай қойылған мақсатты таңдау үшін оңтайландырылған есептерді енгізу;
- **шешім қабылдау және жоспарлы тапсырманың жолға қойылуы.** Жоспарлау процесі орындауға ұсынылатын немесе міндетті орындауға жататын айқын жоспарды ұсынумен аяқталады.

Жоспарлаудағы менеджменттің рөлі, ең алдымен, жоспарлау өлшемшарттары мен міндеттерін, жоспарлау құралдарын белгілеуге, жоспарларды, жоспарлау бағыттары мен әдістерін келісуге келіп саяды.

Жоспарлау объектісі (не жоспарланады?). Жоспарлау объектісінің тапсырмасы ең маңызды іргелі қағидаттардың біріне жатқызылады, өйткені барлық шешімдерді жоспарға сәйкес алдынала пысықтауға болмайды.

Жоспарды әзірлеуші (кім жоспарлайды?). Баламалары: жоспарлау идеясының ішкі иесі (жеке штаттық қызметкерлер, штабтар, алқалар, ұжымдар) немесе сыртқы кеңесшілер, немесе екеуінің қиыстырылуы.

Жоспарлау кезеңі (қандай мерзімге?). Жоспарлау құралдары (не арқылы жоспарлау жүргізіледі?). Жоспарлаудың қосалқы құралдарына, ең алдымен, есептеуіш техника мен оның

бағдарламамен қамтамасыз етуі (әдістер, модельдер, деректер қоры) жатады.

Жоспарлауды жүзеге асыру (жоспарлау қалай жүзеге асырылады?). Жалпы алғанда, жоспарлауды жүзеге асыратын іс-әрекеттерді таңдау жоспарлау идеясының иесіне беріледі, алайда ол өз іс-әрекеттеріне толық сенімді болуы керек.

Жоспарлау әдістемесі (бағыттылығы қандай?). Жалпы немесе егжей-тегжейлі жоспарлау.

Жоспарларды келісу. Бұның екі баламасы бар. **Бір мезгілде** жоспарлау кезінде барлық жеке жоспарлар бір қадаммен орындалады, бұл бүкіл өндірістік процестің оңтайлылығына қол жеткізуге мүмкіндік береді; іс жүзінде, жоспарлардың өзара тәуелділігі мен ұсынылатын ақпарат пен оны өңдеу дәрежесіне қойылатын жоғары талаптарға байланысты, мұндай жоспарлау жиі жүзеге асырылмай қалады (мысалы, сызықтық программалау). Бір мезгілде жоспарлау оптимумға әкеп соқтырады. **Тізбекті** жоспарлау кезінде соңғы жалпы жоспар жеке жоспарларды алдын-ала келісу (үйлестіру) арқылы жасалады. Мұндай жалпы жоспар оптимумға жетуге кепілдік бермейді.

Жоспарлаудың бағыты (иерархиялық үйлестіру тәсілі).

Іс жүзінде ең жиі кездесетін тізбекті жоспарлау жағдайында оның бағытын анықтау керек.

«Төменнен жоғарыға қарай» жоспарлау (прогрессивті тәсіл) кезінде кәсіпорынның иерархиясын қолдана отырып, жоспарлау төменнен жоғарыға қарай жүргізіледі: жер-жердегі жоспарлардан бөлімшелердің жоспарлары арқылы жазбаша келісулер мен бірлесу арқылы жалпы жоспарға қарай. Мұнда айқын көрініс тапқан жоспарлауды табыстау басым болады. Тізбектің ең төменгі ұйымдастырушылық бірлігі жоғары деңгейде біріктірілген егжей-тегжейлі жоспарларды құрып, нәтижесінде кәсіпорынның жалпы жоспарын қалыптастырады. **«Жоғарыдан төменге қарай» жоспарлау** (ретроградтық тәсіл) жағдайында, кәсіпорынның жалпы жоспарына сүйене отырып, учаскелер мен жұмыс орындарына жылжу арқылы жоспарлау кәсіпорынның иерархиясы бойынша жоғарыдан төменге қарай жүзеге асырылады. Бұл ретте, жоғары тұрған деңгейлер келіп түскен жалпылама жоспарларды толық жеке жоспарларға айналдыруы тиіс.

Шеңберлі тәсілде (қарсы жоспарлау) прогрессивті және ретроградтық жоспарлау біріктірілді. «Жоғарыдан төменге қарай» бағытталған жоспарлау барысында басты мақсаттар бойынша алдын-ала жоспарлау жүргізіліп, кәсіпорындарды басқару деңгейінде жалпы жоспарлар жасалады. Төмендеу деңгейлерде бұл жоспарлар нақтыланады.

Содан кейін жоспарлаудың кері бағыты - «төменнен жоғарыға қарай» қосылады. Бұл ретте жоспарға аса сәтті шешімдер енгізіліп, белгілі бір шешімдерді іс жүзінде жүзеге асырудың мүмкін болмауы туралы хабарланады, сондай-ақ жоспарлау объектісінің бөліктері арасындағы келіспеушіліктер жойылады. Жағдайларға сәйкес көп дүркінді процесс жүзеге асырылуы мүмкін. Бұл әдістің мынадай артықшылықтары бар: «тұйыққа тірелу» жойылады, өйткені жоғары тұрған мақсаттарды білмейінше, төменгі деңгейдегі мақсаттар, жоспарлар мен балама құралдар бойынша шешім қабылдауға болмайды (прогрессивті әдістің кемшілігі). Жоспарға объектінің барлық жауапты бөліктері үлес қосады және кәсіпорын бойынша жалпы жоспарды білуді талап етеді (ретроградтық әдістің кемшілігі). Қарама-қарсы тәсіл бір мезгілде жалпы жоспарлаудың мұратына жақындаудың жақсы үлгісі болып табылады.

Жоспарлау техникасы. Жоспарлау техникасы (3.3-сурет) тізбекті жоспарлауға, жабылатын жоспарлауға, сондай-ақ қатаң және икемді жоспарлауға бөлінген жоспарлардың сырт пішінінің құрылуының уақытша ара-қатынасын айқындайды. **Тізбекті жоспарлау** кезінде алдыңғы кезең аяқталғаннан кейін жаңа жоспар жасалады. Мысалы, келесі жылдың жоспары өткен жылдың желтоқсан айында жасалады. **Құбылмалы жоспарлау** жағдайында жоспарланған кезеңнің бір бөлігі аяқталғаннан кейін жоспарды орындаудың жаңартылған барысы құрылып, бұнда болашақ кезеңнің бір бөлігі жоспарланады, ал әлі өтпеген уақыт түбегейлі қайта қарастырылады (3.1-кестесі).



3.3-сурет. Жоспарлау техникасы

3.1-кестесі. Кәсіпорын қызметін үш жылдық жоспарлаудың мысалы

Жоспарды құру жылы	Жоспарлау көкжиегі				
2012	2013	2014	2015		
2013		2014	2015	2016	
2014			2015	2016	2017

Қатаң жоспарлау кезінде жоспарлау процесінің мақсаты мен шаралары нақты көрсетіледі. Мұнда реакция мен деректерді өзгерту мүмкін емес. Хабарсыздық назарға алынбайды.

Икемді жоспарлау болашақтағы көп мәнді жағдайлардың туындау мүмкіндігін назарға алады және жаңа ақпарат пен өзгерген жағдайларды есепке ала отырып, жоспарды қайта қарауға мүмкіндік береді. Осындай жоспарлау кезінде жоспарды басынан бастап күтпеген өзгерістерге немесе оқиғаларға бейімдеуге болады. Мұнда қосалқы құралдарға, ең алдымен, шешімдер құру техникасы жатады.

Жоспарлау әдістерін анықтау. Мұнда жоспарлаудың қарапайым әдістерін (мысалы, карталық пен формулярлық жиынтықтар, тізбелер, статистика, графика, кестелер, әсіресе, гистограммалар) немесе қазіргі заманғы жоспарлау әдістерін (мысалы, компьютерлер арқылы желілік жоспарлау техникасы, компьютерлік модельдеу, сараптамалық жүйелер) тандау қажеттілігі ескерілген.

Кәсіпорынның және оның құрылымдық бөлімшелерінің бір-бірімен келісілу мен тәуелді болу жағынан өзара байланысты жоспарлау процестерінің жиынтығы жоспарлау жүйесін құрайды.

Кез келген кәсіпорынның жоспарлау иерархиясы бар, яғни жеке жоспарлау процестері белгілі бір өсу немесе кему тәртібімен бір-біріне қатысты болады. Жоспарлау процесі, егер ол әрекеттердің шекараларын айқындайтын болса, екіншісіне қатысты жоғары тұрған жағдайда болады, ал төмен тұрған процесс оларды есепке алу керек (жоғары тұрған жоспарлаудың үстемдігі).

Сонымен қатар, иерархиямен байланысты жоспарлар бір-бірімен біршама «туынды ара-қатынаста» болады, яғни төменгі деңгейдегі жоспар қажет болған жағдайда жоғары тұрған жоспардан туындайды.

Бағыныштылық қатарында жоспарлаудың мынадай түрлерін ажыратуға болады:

- **жалпы жоспарлау** – ұзақ мерзімді негіз қалаушы жоспарлау, кәсіпорынның тұжырымдамасы;
- **стратегиялық мақсатты жоспарлау** — ұзақ мерзімді (мысалы, өндірісті, өткізу саласын, қаржыландыруды, персоналды дамытуды бес немесе он жылдық жоспарлау);
- **тактикалық жоспарлау** — шаруашылық операцияларды (өндірістік қуаттарды, өндіріс құралдарын, капиталдарды, инвестицияларды, персоналды, құқықтық нысандарды, аумақтық орналастыруды және т.б.) жүргізу шарттарын жоспарлау;
- **жедел жоспарлау** – нақты іс-әрекеттер бағдарламалары мен жеңілдіктерді жоспарлау.

3.3. ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕР ҚЫЗМЕТІН ҰЗАҚ МЕРЗІМДІ ЖОСПАРЛАУ НЕГІЗДЕРІ

Стратегиялық жоспарлаудың мақсаты кәсіпорынның және оның құрылымдық бөлімшелерінің нәтижелілігін ұзақ мерзімді қамтамасыз ету және оның жаңа мүмкіндіктерін іске асыру болып табылады. Бұл ретте, ең алдымен, қоршаған ортамен тығыз байланыстар орнату және оларды ресімдеу қажет. Бақыланбайтын күштер, қоршаған орта тарапынан сыни үрдістер алдын ала болжанып, олардың кәсіпорынға ықтималды әсері шектелуі тиіс.

Стратегиялық жоспарлаудың негізгі сипаттамаларына мыналарды жатқызуға болады:

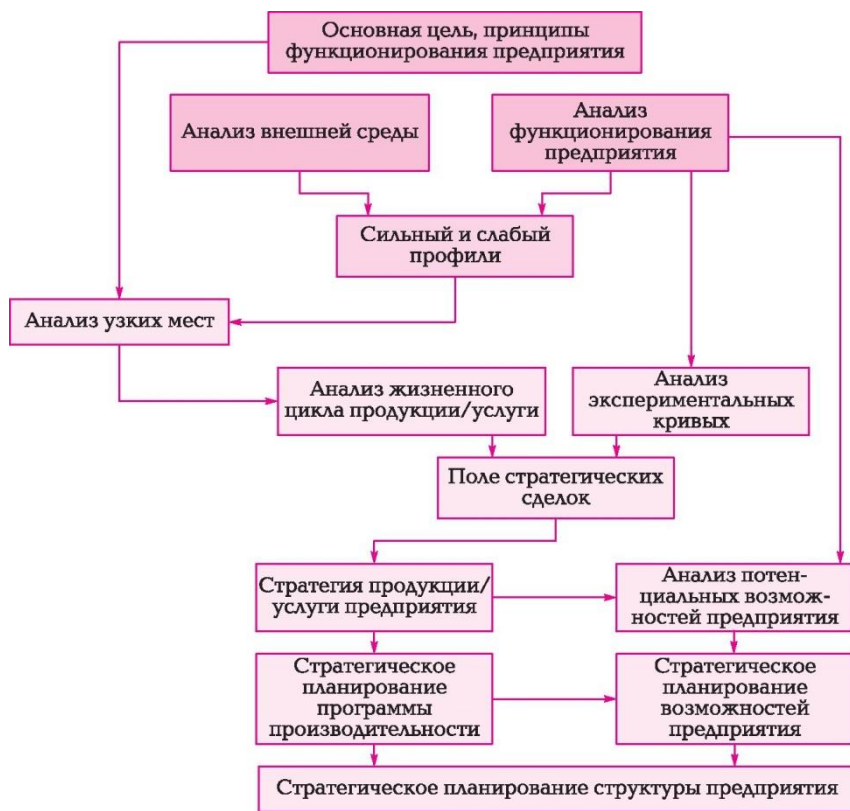
- **жоспарлау мақсаты** — кәсіпорынның ұзақ мерзімді жұмысын қамтамасыз ету болып табылады (негізгі мақсаттың болуы және орындалуы);
- **жоспарлау идеясының иесі** — жоспарлаудың жоғары деңгейлері;
- **жоспарлау проблемалары** — сенімділік пен құрылымдылықтың болмауы;
- **жоспарлау көкжиегі** — негізінен, ұзақ мерзімді;
- **жоспарлау кеңдігі** — жаһандық жоспарлау;
- **қамту аясы** — баламалардың кең спектрі;
- **жоспарлау қағидаттары** — қоршаған жағдайды өзгерту. Тактикалық және жедел жоспарлаудан стратегиялық жоспарлаудың үстем болу қағидаты басым болады. Бұған қоса соңғысы стратегиялық жоспарлаудан шығарылады

Мұнда «ымыраға келу заңы» күшінде болып, көп жағдайда өткізу нарығы ең маңызды осал жері болып табылады. Осыған байланысты, тауар-ақша экономикасындағы стратегиялық жоспарлау, әдетте, өткізу нарығына бағытталған.

Стратегиялық жоспарлау процесін жан-жақты қарастырайық (3.4-сурет).

Бастапқы тармағы: кемшіліктерді талдау. Кемшіліктерді талдаудың мақсаты - болжамды сыртқы және ішкі факторларды есепке ала отырып, қолданыстағы стратегия бойынша кәсіпорынның ең жоғарғы мақсатына қол жеткізуге бола ма деген сауалға жауап алу.

Кәсіпорынның ең жоғарғы мақсатына қатысты айқындылық қажет. Бұны қоршаған ортаны талдау іске асырады, ол мыналарды қамтиды: бәсекелестікті талдау (өткізу және ұсыну, нарықтарында



3.4-сурет. Стратегиялық жоспарлау үдерісі

күшті және әлсіз бәсекелестерді), тұтынушылық талдау (сұранысты, нарықтарды талдау), жеткізулермен байланысты жағдайды талдау (шикізатты, қызметтерді, құрауыштарды жеткізушілер), рұқсат етілген жағдайларды талдау (заңдар, конъюнктура, технология, әлеуметтік мәдениет, экология).

Осыған болашақтың жалпы көрінісі мен оған жету жолдарын көрсете алатын сценарилерді талдау да қосылады.

Қорытынды сатысында кәсіпорынға талдау жүргізіліп, сол арқылы бәсекеге ие күресте кәсіпорынның салыстырмалы артықшылықтары, атап айтқанда, оның басым және әлсіз жақтары айқындалады.

Кәсіпорын табысты болуы үшін және көп қарсыластың ортасында әрі бәсекелік күрестің қатаю жағдайында өзін сәтті сезінуі үшін ұйымның бөлімшелері бәсекеге ұшырауы керек, бұл еңбектің өнімділігіне әкеледі. Қазіргі заманғы сапа жүйесі менеджменті тұрғысынан қарағанда кәсіпорынды құрудың жалпы мақсаты мынадай: «Оның өндірісіне кеткен шығындардан асатын сатып алушылық пайдалылықты құру мақсатында кәсіпорынның өсіп-жетілуін тұрақты қамтамасыз ету».

Өндіріс тиімділігі мен сапасын арттыруға мүмкіндік беретін өндірісті басқару жүйелерінің маңызды технологияларының бірі **бенчмаркинг** технологиясы **немесе сапаны салыстырмалы бағалау** болып табылады. Ол сапа саласындағы саясаттың маңызды компоненті болып табылатын кәсіпорынның қызметін бағалаудың жалпы жүйесінің құрамдас бөлігінің бірі болады.

Бенчмаркинг — бұл аса күшті бәсекелеспен немесе осы салада көшбасшы ретінде белгілі болғандармен салыстырғанда өнімнің параметрлері мен әдістерін анықтау процесі. Бенчмаркинг ғарыштық зерттеулер жүргізу, байланыс құралдарын әзірлеу, кең тұтынылатын тауарларды өндіру, қызмет көрсету сияқты әртүрлі өнеркәсіп салаларында пайдаланылады. Соңғы кездерде бұл әдіс жиі қолданыла бастады. Бенчмаркинг бөтен идеяларды пайдалануды көздемейді, ол басқа кәсіпорындардың озат тәжірибесін пайдалануға мүмкіндік береді. Жалпы алғанда, бенчмаркингті орындау үшін аталған саланың көшбасшылары болып табылатын басқа кәсіпорындар туралы ақпаратты жинау, көшбасшыны айқындау керек.

Бенчмаркингтің мәні – осы немесе басқа салалардан тәжірибе жинауға үйрену.

Бенчмаркинг эволюциясы. 1972 жылы «бенчмаркинг» термині алғаш рет Кембридждегі стратегиялық жоспарлау институтында

қолданылды. Бұл зерттеу және консалтинг ұйымы көрсеткендей, бәсекелі күрес саласында тиімді шешім табу үшін әртүрлі қызмет салаларында нәтижеге қол жеткізген үздік кәсіпорындардың тәжірибесін зерттеу, білу және пайдалану керек. 1980 жылдары бенчмаркинг қарқынды дамыды. Бүгінгі таңда бенчмаркинг – сапа менеджментінің аса тиімді құралдарының бірі болып табылады.

Бенчмаркингтің бірінші буыны өнімнің реинжинирингі (ретроспективті талдау) ретінде түсіндіріледі. Екінші буыны — бәсекеге қабілеттіліктің бенчмаркингі; ол ғылым ретінде дамыған. Бенчмаркингтің үшінші буынының дамуы барысында кәсіпорындарды басқару сапасының көшбасшы-кәсіпорындары нарықтан тыс жердегі кәсіпорындардан үйрену мүмкіндігін анықтады. Төртінші буын – бұл стратегиялық бенчмаркинг, ол сыртқы серіктес-кәсіпорындардың сәтті стратегияларын зерттеу негізінде баламаларды бағалауға, стратегияларды іске асыруға және өнімділік сипаттарын жетілдіруге бағытталған жүйелі процесс ретінде қаралады. Бесінші буын – жаһандық бенчмаркинг, ол болашақта өндірісті ұйымдастырудың мәдениеті мен ұлттық процестерін ескере отырып, халықаралық алмасуды ұйымдастырудың құралы ретінде қарастырылады.

«Бенчмаркинг» процесінің басты қадамдары. Жалпы алғанда, бенчмаркинг процесі бес негізгі қадамнан тұрады.

1-қадам. **Бенчмаркингті жүргізуді жоспарлау.** Бұл қадамда кәсіпорындағы процестердің жұмысын бағалау қажет; әр процестің басым және әлсіз жақтарын анықтау; клиенттер мен өнім берушілердің кім екенін, кәсіпорынның өндіретін өнімдері мен көрсететін қызметтері қандай және олардың өзара байланысы қандай екенін түсіну керек. Бұл қадамда ең бастысы – бенчмаркингке не ұшырайтынын анықтау. Содан кейін нәтиженің сапасын анықтау үшін салыстыру шарасын белгілеу керек.

2-қадам. **Талдау.** Бұл қадамда кандидат – бенчмаркинг бойынша серіктес таңдалады. Кәсіпорын қарапайымның ішінен ең жақсысын ғана емес, эталондық процестерді іздеу жолымен жүруі керек. Соңғы таңдаудан кейін эталон-кәсіпорынның процесін көрсетілген кәсіпорынның процесімен салыстыру керек. Мақсаты – бас серіктеске қарағанда жақсы жұмыс істейтін эталон болу.

3-қадам. **Интеграциялау.** Қалай өзгеретінін шешу керек. Не істеу керек: процесті сәл ғана бір реттік өзгерістерге ұшырату немесе реинжиниринг жасау. Қызметкерлерді барлық өзгерістер, күтілетін өзгерістер туралы хабарландырып, қайта даярлық жүргізу. Іс-қимыл жоспарын әзірлеп, жауапкершілікті нығайту.

4-қадам. **Іс-әрекет.** Шара қолдану: оның сапасын өлшеу арқылы жаңа процесті бақылау; процестің жоспарланған деңгейге сәйкестігін анықтау. Қызметкерлерге нәтижелер туралы хабарлау; белгілі бір сәйкессіздікте – түзетулер жүргізу.

5-қадам. **Қадағалау.** Өзгерістер енгізу мақсатында процестің нәтижелерін бақылау; барлық қадамдардан қайтадан өтуіңіз мүмкін.

Бенчмаркинг процесінің басты қадамдарын толық сипаттау. Бенчмаркинг жүргізуді жоспарлау. Бенчмаркингті жоспарлау қадамына арналған негізгі алгоритм.

1-кезең. Жеке шешім қабылдау.

2-кезең. Дұрыс процесті таңдау және оның өтуін егжей-тегжейлі түсіну.

3-кезең Үлгі болып табылатын кәсіпорынды таңдау.

Кез келген жақсарту процесінің алғашқы қадамы - бұл бағыттағы өзіңіздің іс-әрекеттеріңізді анықтау керек (жеке шешім қабылдау кезеңі). Осы кезеңде бенчмаркинг жүргізетін кәсіпорында процестердің жұмысын анықтап, әр процестің күшті және әлсіз тұстарын бағалау қажет. Процестердің клиенттері мен өнім берушілері кім екенін, кәсіпорынның өндіретін өнімдері мен көрсететін қызметтері қандай және олардың өзара байланысы қандай екенін нақты түсіну керек. Бұл кезеңде салыстырмалы процестерді талдау үшін блок-схемаларды пайдалану орынды болады.

Бұл жұмыстың ең күрделі бөлігі - бенчмаркингке не ұшырайтынын анықтау (жақсартуды қажет ететін басты процесті таңдау).

Үлгі бойынша тестілеуге (бенчмаркингке) арналған процесс таңдалғаннан кейін, нәтиженің сапасын анықтау үшін салыстыру өлшемі (сапа шарасы) қажет болады. Жақсарудың болғанын анықтаудың жалғыз жолы - салыстыру өлшемін пайдалану. Жақсартылуы тиіс процестің маңыздылығын анықтау керек. Сапа өлшемін таңдау үшін қарастырылып отырған процесті талдау сатысында ұсынылған критерилерді қолдану орынды болады.

Үлгі (процестің ең үздік орындаушысы) болып табылатын кәсіпорынды таңдау қолжетімді ақпарат көздерін зерттеу жолымен жүзеге асырылады. Үздік орындаушылар туралы ықтимал мәліметтер көзі – кәсіби журналдар, конференция материалдары, мақалалар және т.б.

Талдау барысында дәйекті түрде жауап берілуі тиіс негізгі сұрақтар:

1-кезең. Бенчмаркингке ұшырайтын процесс қалай өтеді?

2-кезең. Процесс туралы қандай ақпарат бар? (Процесс туралы бүкіл қолжетімді ақпаратты жинау).

3-кезең. Біздің бенчмаркинг бойынша серіктестеріміздің ұқсас процестері қалай өтіп жатыр?

Бұл кадамда біздің кәсіпорынның бенчмаркинг бойынша серіктесі болатын кандидат таңдалып алынады. Бенчмаркингте ақпаратқа қол жеткізіп қана қоймайсыз, сонымен қатар бенчмаркингке ұшыраған өзіңіздің процестеріңіз туралы ақпарат беруіңіз керек. Бенчмаркинг - бұл екі жақты оқыту тәжірибесі, сондықтан оны жақсарту үшін ақпаратты жай ғана жинап қоймай, әр жағдайды бағалауыңыз керек. Бенчмаркинг барысында серіктеске оның процестерін жақсартуға көмектесу мүмкіндігі пайда болуы ықтимал.

Біздің компаниямыз үлгі болып табылған жағдайда, ол көмекке келу туралы көптеген сұрауларға тап болады. Серіктестерге көмекті жеңілдету үшін келесі іс-әрекеттер жүзеге асырылады:

- «эталондық» процестің толық құжаттамасын жасау және бенчмаркинг жөніндегі серіктестер үшін жарияланымға қолжетімділікті қамтамасыз ету;
- симпозиумдарда немесе сапа жәрмеңкелерінде процестер туралы деректерді ұсыну, басқа ұйымдарға сіздің процесіңізді бейімдеуге мүмкіндік беру үшін жеткілікті ақпаратпен қамтамасыз ету.

Бенчмаркинг мүмкіндігін қарастырмас бұрын, біздің процесімізге салыстырмалы баға беру үшін ол қаншалықты жақсы орындалатындығын білу керек. Ол үшін бенчмаркингке ұшырайтын процестің көрсеткіштерін белгілеу үшін 1-кезеңде алынған ақпаратты пайдалану ұсынылады.

Процестің көрсеткіштерін анықтау үшін сұрақтар тізімін пайдалану орынды болады.

1. Біздің фирманың клиенттері нені талап етеді?

2. Бұл процестен не шығады?

3. Бұл процесс үшін қандай ресурстар қажет?

4. Бұл процесті орындау кезіндегі жүйелік шектеулер дегеніміз не?

5. Эталондық процеске арналған сапа өлшемі қандай?

Процесті қарапайым әрі түсінікті ететін сапа өлшемін таңдау керек. Егер процесс аса күрделі болмаса, процеске

арналған бір немесе екі сапа өлшемінен артық болдырмауға тырысыңыз.

Кейде жарнамаланған эталондық процесс асыра жарнамаланғандай орындалмайды. Сондықтан, процесті егжей-тегжейлі зерделеудің, ол туралы барлық қол жетімді ақпаратты табудың мәні бар.

Үлгі бола алатын процесті анықтау керек. Ол үшін процесті басқару туралы деректер, тұтынушы тарапынан кәсіпорынның аудит деректері (егер бар болса), процестің блок-схемасы қажет болады. Бұл ақпарат процестің «ерекшелігін» іздеу кезінде қажет, бұл оны эталондық процеске айналдырады. Қарастырылып отырған процесс біздікімен бірдей болуы мүмкін, бірақ бір ғана шешім бұл процесті жақсартады. Бұл шешім «ерекше» болып табылады.

Эталондық процесс таңдалғаннан кейін ұқсас шараларды қолдана отырып, процесті біздікімен салыстыру және «айырмашылықты» анықтау керек. «Айырмашылық» сіздің процесіңізден ұқсас нәтиже алу үшін не істеу керектігін көрсетеді. «Айырмашылықты» анықтау мақсат болып табылмайды. Мақсаты – сіздің негізгі серіктесіңізден жақсырақ жұмыс істейтін «эталонға» айналу.

Интеграция. Бұл кезеңнің құрылымы:

1-кезең. Өзгерістер қалай өтетіндігі туралы шешім қабылдау.

2-кезең. Персоналды ақпараттандыру және дайындау.

3-кезең. Өзгерістерді жоспарлау.

Процестің «ерекшелігі» анықталғаннан кейін оны қолдану туралы шешім қабылданып, процеске енгізудің ең тиімді әдісін таңдау қажет (шешім қабылдау). Бұл процесті сәл ғана бір реттік өзгерістерге ұшыратуға және оны толық қайта құруға (реинжиниринг) болады. Басшы кәсіпорындағы жағдай туралы қолда бар мәліметтердің негізінде осындай шешім қабылдайды.

Содан кейін персоналды өзгерістер мен күтілетін нәтижелер туралы хабардар етіп, оларды жаңа рәсімдерді орындауға оқыту қажет.

Өзгерістерді жүзеге асырудың ең жақсы әдісі - жұмыс жүргізілетін іс-қимыл жоспарын әзірлеу. Жоспар өзгерістерден не күтілетінін және ол үшін қандай ресурстар қажет болатындығын көрсетуі керек (өзгерістерді жоспарлаңыз). Бұл кезеңде жоспар-кесте жасалып, *сапа өлшемдері* белгіленеді. Процестің егжей-тегжейлі сипаттамасы жасалады: алгоритм қалыптасады

жауапкершілік бөлінеді. Іс-қимыл жоспары – басшылыққа оның қолдауын алу үшін берілетін ұсыныс; басшылықтың қолдауы табысты болу үшін қажет. Басшылықтың қолдауына ие болу үшін жақсарудан күтілетін нәтижені көрсету пайдалы болады.

Іс-қимыл. Бұл бенчмаркинг кезеңінің жалпы алгоритмі.

1-кезең. Өзгерістерді іске асыру.

2-кезең. Сапа шараларын өлшеу және олардың мәндеріндегі өзгерістерді бақылау.

3-кезең. Нәтижелерді талдау.

4-кезең. Қатысушыларды ақпараттандыру.

5-кезең. Процесті түзету (қажет болғанда).

Соңғы қадамға әзірленген шараларды қабылдау жатады. Өзгерістер күшіне ене бастағаннан кейін, адамдар жұмыстағы жаңалықтарға дағдыланғанша, жұмыс тиімділігі біршама төмен болады. Егер дайындық жұмыстары дұрыс жүргізілсе, онда қайта құрудың тиімділігі артуы тиіс.

Өзгерістер енгізілгеннен кейін жаңа процестің сапа параметрлерін бақылауда ұстау керек. Процестің өтуі жоспарланған деңгейге сәйкес келетіндігі анықталады (**нәтижелерді талдау**). Әрбір қызметкер жаңа процестің нәтижелері туралы хабардар етіледі (**қатысушыларды хабардар ету**). Кері байланыстың болмауы ойлағанды іске асыруға зиян келтіреді.

Соңғы кезеңде жақсартылған процестің ағымын «дәл баптау» жүргізіледі (**процесті түзету**). Біреулер жоспарды дұрыс түсінбегендіктен немесе нақты әрекеттерді орындауды толық білмегендіктен келіспеушілік пайда болуы мүмкін.

Қадағалау. Шара қолдану - бенчмаркингтің соңғы қадамы емес. Соңғы қадам — бұл 1-қадамға қайта оралу. Бақылауды жүзеге асыра отырып және қосымша жетілдіру қажеттілігін анықтап, бенчмаркинг процесінің қадамдар тізбегінен қайтадан толық өту керек. Қадағалау кезеңі – сапаны үздіксіз жақсартудың ажырамас бөлігі.

Бенчмаркинг процесі барысында әдетте бәсекеге қабілеттілікті талдау, тұтынушылардың сұраныстарын зерттеу жүргізіледі, процестің басқару факторлары анықталады, түзету шаралары әзірленеді.

Салыстырмалы талдау үшін бизнес-процесті таңдау. Бенчмаркинг процесінде бұдан бұрын сипатталған 1 - 5 қадамдарды орындау қажет. Бірінші кезеңде, бенчмаркинг жүргізу қажеттілігі туралы шешім қабылданған соң эталондық үлгімен салыстыруға

ұшырайтын процесс таңдалады. Бұдан әрі ол бастапқы процесс деп аталады. Осындай процесті таңдау үшін кәсіпорында орын алған негізгі процестердің тізімі, сондай-ақ ұйымның органиграммасы болуы керек.

Бастапқы бизнес-процесті таңдау мына сұрақтардың негізінде жүргізіледі.

1. Ұйым үшін тұтастай алғанда табысты жұмысының аса маңызды сыни көрсеткіші қандай?

2. Кәсіпорын қызметіндегі ең үлкен мәселелер неден туындайды?

3. Ұйымның ең құнды өнімдері мен қызметтері қандай?

4. Нелер ұйым клиенттерін нақты қанағаттандырады?

5. Ұйымның тұтас алғанда қандай ерекше проблемалары бар?

6. «Қысым көрсететін» басты міндеттерге нелер жатады?

7. Ұйым миссиясының орындалуына қандай қызмет ең көп әсер етеді?

Жоғарыда көрсетілген сұрақтардың жауаптарына сүйене отырып, бастапқы процесті таңдап, ол туралы ең көп ақпарат жинау қажет - бұл процесс технологиялық әрекеттер деңгейіне дейін барынша егжей-тегжейлі зерттелуі керек.

Таңдаған бизнес-процесті сипаттау. Екінші кезеңде бастапқы процесс туралы ауқымды ақпарат көлемін жинау қажет - процесс технологиялық әрекеттер деңгейіне дейін барынша егжей-тегжейлі зерттелуі керек. Процесс үшін жауапкершілік матрицасы жасалуы



3.5. сурет. Процесс туралы ақпарат

керек, процестің кірістері мен шығыстары, сондай-ақ процесті басқару және оның қызмет етуі үшін қажетті ресурстар анықталуы керек (3.5-сурет). Процестің алгоритмі блок-схема түрінде көрсетілуі тиіс.

Бұл процесс барысында тұтынушы үшін пайдаланылатын ресурстарға қарағанда үлкен құндылыққа ие болуы тиіс тауарларды өндіру және қызмет көрсету (*шығыс мәндері*) үшін белгілі бір ресурстар (*кіріс мәндері*) пайдаланылады. Тұтынылатын ресурстарға жұмыс күші, материалдар (өндірістік қуаттарды қоса алғанда), энергия және ақшалай қаражат кіреді. Процестің кіріс, шығыс мәндерін, процесспен тұтынылатын ресурстарды анықтау қажет.

Сол сияқты, бенчмаркинг бойынша серіктестердің процестері сипатталып, эталондық процесс таңдалуы керек. Жалпы жағдайда, әртүрлі қызметпен айналысатын және әртүрлі салаларда (мысалы, азық-түлік өндірісі және ұялы байланыс қызметтерін көрсету) жұмыс істейтін кәсіпорындардың ұқсас процестері (мысалы, логистикалық) бенчмаркингке ұшырауы мүмкін.

Осы әдістемелік нұсқаулықтар шеңберінде ұқсас өнімдерді шығаратын машина жасау кәсіпорындары арасында салыстыру жүргізілетін жағдай қарастырылады.

Сонымен қатар, осы қадамда бастапқы процестің *сапа өлшемі* таңдалуы тиіс. Келесі параметрлер өлшенуі керек: өндірістік циклдің уақыты, процестің ақаулылық деңгейі, клиенттердің қанағаттану дәрежесі, бұл процесс үшін өнімнің (көрсетілетін қызметтің) өзіндік құнының құрамдас бөлігі, процестің вариациялары.

Салыстырылатын кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін салыстырмалы талдау. Егер ұқсас қызметпен айналысатын екі немесе одан көп кәсіпорында салыстыру жүргізілсе, бенчмаркингтің бірінші кезеңінде базалық кәсіпорын мен бәсекелес кәсіпорын туралы деректер негізінде талдау жүргізіледі. Қаралатын кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігіне салыстырмалы талдау жасалады (3.2-кестесі).

3.2-кестесін жасау нәтижелері бойынша кәсіпорындардың жағдайын алдын-ала бағалау және олардың ағымдағы жағдайын салыстыруға болады. Кестеде келтірілген деректерге сүйене отырып, кәсіпорынның одан әрі зерттеуі туралы немесе оның зерттелуін тоқтату туралы шешім қабылданады. Мұндай таңдауды жүзеге асыру кезінде мыналарды назарға алу қажет: біріншіден, түйінді процестер туралы берілген ақпараттың шындыққа сәйкестігі; екіншіден, салыстырылатын кәсіпорындар деңгейінің

3.2- кестесі. Кәсіпорындарға салыстыру жүргізетін үлгілік параметрлер

Көрсеткіш	А Кәсіпорны	В Кәсіпорны
<i>Жалпы ақпарат</i>		
ӨК болуы		
Жабдықтың қазіргі жағдайы		
«Клиент-орындаушы» жұбының қашықтығы		
Біліктілік деңгейі		
ДЭЕМ пайдалану деңгейі		
Коммуникациялар (жағдайы/ жасы)		
Дербестік дәрежесі		
Персонал саны		
Жұмыстың қолайлылығы		
Кадр саясатының болуы		
<i>Сапа өлшемдері</i>		
Еңбек сыйымдылығы		
Ресурс сыйымдылығы		
Өнімділігі		
Өзіндік құны		

сәйкестік дәрежесі (кәсіпорындардың негізгі сипаттамалары бірнеше немесе одан көп есе ерекшеленбеуі керек).

Осындай кестенің мысалы ретінде екі машина жасау кәсіпорындары үшін әзірленген төмендегі кестені келтіруге болады (3.3-кестесі).

Тұтынушылардың сұранысын зерттеу. Қарастырылатын кәсіпорындардың шығаратын өнімдерінің (көрсетілетін қызметтерінің) бейіні ұқсас - машина жасау болғандықтан, зерттелген кәсіпорындарға қойылатын тұтыну талаптарын зерделеу орынды болады. Тұтастай алғанда, кәсіпорында қарастырылатын процестерге тұтынушы қойған талаптар кәсіпорын қызметінің нақты саласына байланысты өзгеруі мүмкін.

3.3-кестесі. Ұқсас өнім шығаратын кәсіпорындарды салыстыру

Көрсеткіш	1 Кәсіпорын	2 Кәсіпорын
Жалпы ақпарат		
ӨК болуы	Бар	Бар
Жабдықтың қазіргі жағдайы	1981 ж.	5 — 8 жыл
«Клиент-орындаушы» жұбының	Кәсіпорын ішінде	Кәсіпорын ішінде
Біліктілік деңгейі	Талаптарға сәйкес келед	Талаптарға сәйкес
ДЗЕМ пайдалану деңгейі	Төмен	Төмен
Коммуникациялар (жағдайы/ жасы)	Қанағаттанарлық 15 жыл	Орташа 8 жыл
Дербестік дәрежесі	Қатаң бағынушылық	Қатаң бағынушылық
Персонал саны , %	84	100
Жұмыстың қолайлылығы	Жасалған	Жасалған
Кадр саясатының болуы	Бар	Бар
Сапа шаралары		
Еңбек сыйымдылығы, 1 бөлшекке мин	8,56	4... 8
Ресурс сыйымдылығы, 1 бөлшекке	83	20...40
Өнімділігі, 1 сағ. бөлшек	7,01	2...5
Өзіндік құны, 1 бөлшекке р.	6,57	Анықталмаған

Төменде машина жасау кәсіпорындарында орын алған процестерге тұтынушылар талаптарының шамамен алынған тізімі берілген: нормативтік құжаттар тізбесінің болуы; нормативтік құжаттаманы өзектендіру; құжаттарды уактылы алмастыру; басқару рәсімдерін құжаттау, көзбен шолып тексеру; қоймалау мен сақтау талаптарын қамтамасыз ету; пайдалануға жарамсыздықтың алуан түрлері туралы деректерді тіркеу; сынақ жүргізу бойынша метрологиялық нұсқаулықтардың болуы; кәсіпорынның сапа бағдарламасына сәйкес сынақ өткізу; тиісті сақтау әдістемелерінің болуы;

сыналатын бұйымдарды сақтау ережелерінің болуы; сақтау орындарының жай-күйін әлсін-әлсін бағалау; қажетті біліктілік деңгейін растау; кадрларды даярлау туралы деректерді тіркеу; алынған деректерді өңдеуге қажетті статистикалық әдістерді қолдану.

Тұтынушылар үшін аса маңызды сұрауларды таңдау мақсатында, күштердің «шашырауын» болдырмау үшін жұптық қатынастар әдісі қолданылады. Жұмыс қорытындысы бойынша 3.4 және 3.5-кестелері толтырылады.

Зерттелетін процестердің басқарушы факторларын салыстыру. Процестің басқарушы факторларын себеп-салдарлы диаграмманың (Ишикава диаграммасы) негізінде мынадай схема бойынша сипаттау орынды болады:

1. Адам.
 - 1.1. Ынталандыру.
 - 1.2. Біліктілік.
 - 1.3. Персонал санының штаттық кестеге сәйкес келуі.
 - 1.4. Кәсіпорындағы сапа саясатын ұстану.
2. Орта.
 - 2.1. Өндірістік алаңдар көлемі.
 - 2.2. Коммуникациялардың жай-күйі.
 - 2.3. Қоршаған орта параметрлері.
3. Жабдық.
 - 3.1. Жабдықтың тозу дәрежесі (материалдық).
 - 3.2. Жабдықтың тозу дәрежесі (моральдық).
4. Материал.
 - 4.1. Бұйымды сынаққа дайындау.
 - 4.2. Қоймалау шарттары.
 - 4.3. Шығыс материалдарының компоненттік құрамы.

3.4. кестесі. Тұтынушы талаптарының қорытынды кестесі

Талаптар		Рейтинг	А Кәсіпорны	В Кәсіпорны	Жоспар	АВ	АВстанд
жалпы	жеке						
1-талап	1.1-талап						
2-талап	2.1-талап						
Жиыны							

3.5. кестесі. Тұтынушы үшін аса маңызды сұраулардың қорытынды кестесі

Сұраулар		Рейтинг	«Искра»	Жоспар	AB	ABстанд
жалпы	жеке					
Тұтынушы жеткізген өнімді басқару	Қоймалау мен сақтауға қойылатын талаптарды қамтамасыз ету	4,2	3	4	4,2	15,4
Бақылау мен сынақтар	Сынақтар өткізу бойынша әдіснамалық нұсқаулықтардың болуы	3,5	2	4	7	25,6
	Кәсіпорынның сапа бағдарламасына сәйкес сынақтар өткізу	5	4	5	5	18,3
Сақтау	Тиісті сақтау әдістемелерінің болуы	4,2	3	4	4,2	15,4
Кадрларды даярлау	Қажетті біліктілік деңгейін ұстап тұру	3,07	0,75	3	6,9	25,3
Жиыны					27,3	

5. Әдіс.

5.1. Процестің алгоритмі.

5.2. Ис-әрекеттердің пысықталу деңгейі.

6. Басқару.

6.1. Әдіснамалық нұсқаулықтардың болуы.

6.2. Құжаттамаға өзгерістерді уақтылы енгізу.

6.3. Статистиканы өңдеу қорытындысы бойынша өндіріс процесіне өзгерістердің уақтылы енгізілуі.

Таңдалған факторларға (тұтыну параметрлері) және өндірістік процестің параметрлеріне сүйене отырып, келесі белгілер қабылданатын корреляциялық кестелерді жасау қажет (3.6, 3.7-кестелер): $\oplus$ - күшті корреляция дәрежесі = 1,5; $\otimes$ - корреляцияның орташа деңгейі = 1,2; $\odot$ - нашар корреляция дәрежесі = 0.7.

Процестің басқарушы факторлары үшін корреляциялық коэффициентінің шамасына (Кс) тұтынушы талаптарының

3.6. кестесі. Корреляциялық кестенің жалпы формасы

Тұтынушылардың талаптары		Процестің басқарушы факторлары												
Жалпы	Жеке	1,2	1,1	4,1	5,1	1,3	1,4	3,1	3,2	4,2	6,3	5,2	6,1	6,2
1-талап	1.1 талап													
2-талап	2.1 талап													
Бағана бойынша жиыны														

3.7. кестесі. Корреляция кестесін толтыру мысалы

Тұтынушылардың талаптары		Процестің басқарушы факторлары												
Жалпы	Жеке	1,2	1,1	4,1	5,1	1,3	1,4	3,1	3,2	4,2	6,3	5,2	6,1	6,2
Тұтынушы жеткізген өнімді басқару	Қоймалауға қойылатын талаптарды қамтамасыз ету	⊕	⊕	⊗	⊕	○	⊗	⊗	⊗	⊕	○	○	⊗	⊗
Бақылау мен сынақтар	Әдіснамалық нұсқаулықтардың болуы	⊕	⊗	○	⊕	⊕	⊗	⊗	⊗	—	⊗	⊗	⊕	⊗
Бақылау мен сынақтар	Сапа саясатына сәйкес сынақтар өткізу	⊕	⊗	○	⊕	⊕	⊕	⊗	⊗	○	⊗	⊗	⊕	⊗
Сақтау	Тиісті сақтау әдістерінің болуы	⊕	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	○	⊗	⊕	○	○	⊕	⊗
Қадрларды даярлау	Персоналдың қажетті біліктілік деңгейін ұстап тұру	⊕	⊗	⊗	⊕	⊕	⊗	⊗	⊗	⊗	⊗	⊕	⊕	⊗
Бағана бойынша жиыны		7,5	6,3	5	6,7	6,4	6,3	5,5	6	4,9	5	5,3	7,2	6

нормаланған абсолюттік салмақтардың (НСА) көбейтіндінің қосындысына тең рейтингін есептеп шығарайық (3.8 және 3.9-кестелер):

$$R\phi = \sum (HAB) \cdot K_k.$$

Зерттелетін процестерді салыстыру нәтижелерін талдау. Бастапқы және эталондық процестерді салыстыру нәтижелері бойынша бастапқы процестің эталондық процеспен салыстырғандағы аса маңызды «тар» жерлерін бөліп алу қажет. «Тар» орындары процестің басқарушы факторлары ретінде түсіндіріледі, бұл тұтыну талаптарын қанағаттандыруға мүмкіндік береді, сол арқылы эталондық процеске жақындайды. Талдау нәтижелері бойынша ықпал етуді қажет ететін процестің басқарушы факторларының тізімін олардың басымдық дәрежесінің төмендеу ретімен құру керек.

Түзету шаралары. Жалпы, бұл іс-шаралар технологиялық процестердің техникалық жағын ұйымдастыру мен жетілдірудегі ұйымдастырушылық қарым-қатынастарды түзетуге бағытталған іс-әрекеттерден тұрады. Ұйымдастыру жүйесін жетілдіруге бағытталған іс-шаралар бизнес-үдерістердің құрылымын және сипатын жақсартуды, жаңа басқару технологияларын енгізуді, сондай-ақ қызметкерлермен жұмысты жақсартуды және оларды ынталандыруды қамтиды.

Персоналмен жұмыс жүйесін түзету. Персоналмен жұмыс істеу жүйесі, ең алдымен, қызметкерлердің біліктілігінің тиісті деңгейін қамтамасыз етеді. Осы мақсатта кәсіпорын қызметкерлерін аттестаттау және оқыту бағдарламалары пайдаланады.

Машина жасау кәсіпорнында персоналмен жұмыс істеу жүйесі мыналарды қамти алады:

- 1) кадрларды даярлау, қайта даярлау және аттестаттау. Әрбір құрылымдық бөлімшенің дайындық деңгейіне (теориялық білімдер мен тәжірибелік дағдылар көлеміне) қойылатын талаптарды әзірлеуі;

3.8. кестесі. Кәсіпорынның басқарушы факторларының рейтингін есептеу

Басқарушы фактор	Индекс	Рейтинг
Біліктілік	1.2	
Ынталандыру	1.1	
...	...	
...	...	

3.8. кестесі. Кәсіпорынның басқарушы факторларының рейтингін есептеу

Басқарушы фактор	Индекс	Рейтинг
Біліктілік	1.2	150
Ынталандыру	1.1	124,63
Бұйымды сынаққа дайындау	4.1	98,05
Процестің алгоритмі	5.1	137,68
Персонал санының штаттық кестеге сәйкес келуі	1.3	133,06
Кәсіпорындағы сапа саясатын ұстану	1.4	125,49
Жабдықтың тозу дәрежесі (материалдық)	3.1	112,3
Жабдықтың тозу дәрежесі (моральдық)	3.2	120
Қаттап тастау шарттары	4.2	89,37
Статистиканы өңдеу қорытындысы бойынша өндіріс процесіне өзгерістердің уақтылы енгізілуі	6.3	104,6
Іс-әрекеттердің пысықталу деңгейі	5.2	112,19
Әдіснамалық нұсқаулықтардың болуы	6.1	145,38
Құжаттамаға өзгерістерді уақтылы енгізу	6.2	120

- 2) жұмыс істейтіндердің әрбір санаты үшін даярлау (аттестаттау) бағдарламаларын әзірлеу;
- 3) персоналды қайта даярлау мен аттестациялаудың оңтайлы мерзімділігін анықтау;
- 4) жұмысшыларды, бақылаушыларды, инженерлік-техникалық, басқарушы қызметкерлерді қайта даярлауды және аттестаттауды жыл сайын жоспарлау;
- 5) оқыту процесін ұйымдастыру және жүргізу, оқыту базасын жетілдіру;
- 6) әдістемелік құжаттарды әзірлеу: сабақтың әрбір тақырыбы бойынша, білім мен дағдылар тәжірибесін тексеруді ұйымдастыру бойынша, персоналды оқыту нәтижесі бойынша және мерзімді аттестаттау кезінде.

Персоналды ынталандыру. Персоналды ынталандыру - кәсіпорындарды басқару жүйесіндегі маңызды іс-шаралардың бірі. Машина жасау кәсіпорындары үшін ынталандыру схемасы мынадай болады: сапалық көрсеткіштерге (моральдық, материалдық) персоналды ынталандыру түрлерін анықтау; кәсіпорынның сыйақы қорының жалпы сомасынан сапа көрсеткіштері үшін сыйақыға бөлінген қаражаттың үлесін белгілеу; кәсіпорын бөлімшелері арасындағы сапа көрсеткіштері үшін сыйақы бөлудің жүйелерін және әдістерін белгілеу; материалдық ынталандыру кезінде ескерілетін өнім сапасының (еңбек нәтижесінің) немесе жұмыс түрлерінің көрсеткіштерінің номенклатурасын және негізгі мәндерін анықтау; цех ұжымдары, бөлімдер ұжымдары, цех қызметкерлері, БТК ұжымдары мен қызметкерлері үшін өнім сапасы (еңбек нәтижесі) көрсеткіштерінің нақты мәндерін анықтау; материалдық ынталандыру жүйесі жұмысының және оны жетілдірудің тиімділігін талдау және бағалау; әдіснамалық нұсқаулықтарды әзірлеу және жетілдіру.

Түзету шараларын енгізгеннен кейін тұтынушы талаптары үшін абсолютті салмақтардың мәндерін қайта есептеу және жоспарды сапа бойынша орындаудың, мысалы, машина жасау кәсіпорындары үшін, пайыздық мөлшерін анықтау қажет (3.10- кесте).

Техника мен технологиялар саласындағы түзету шараларының кешенін әзірлеу. Кәсіпорындардың ескірген немесе тозған инфрақұрылымы мен технологиялық жабдықтары тұтынушыны қанағаттандыру дәрежесіне теріс әсер еткен жағдайда, осы саладағы жағдайды жақсартатын іс-шаралар жүргізу керек. Осындай іс-шаралардың мысалдарына мыналарды жатқызуға болады (құнының өсу тәртібінде): ағымдағы технологиялық процестер бойынша статистикалық деректерді жинау жүйесін енгізу және жабдықтарды уақтылы баптау; жабдықты тексеру және оған техникалық қызмет көрсету жиілігінің өзгеруі, сондай-ақ қызмет көрсету процесінің сапасын арттыру; жабдықтардың жұмыс жағдайын жақсарту; жабдықты басқару жүйелерін ауыстыру немесе жаңғырту; жабдықтың бөлшектерін ауыстыру; жабдықты кешенді жаңғырту немесе ауыстыру. Кәсіпорынның ағымдағы қаржылық жағдайына және инфрақұрылым мен технологиялық жабдықтың жай-күйіне байланысты осы саланы жетілдіру бойынша бірінші кезектегі шаралар тізбесін жасау керек.

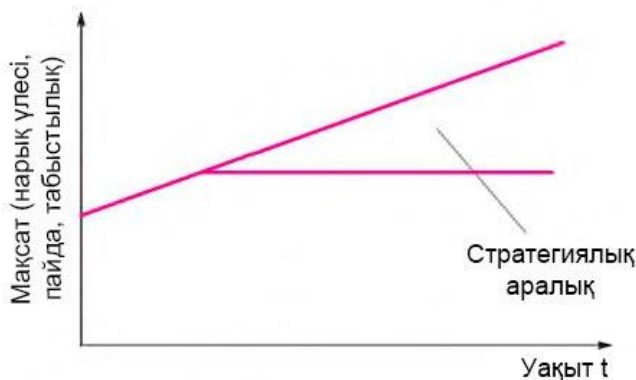
Технологиялық жабдықты және оны жұмыс күйінде ұстайтын инфрақұрылымды қоспағанда, басқарудағы техникалық мәселе -

3.10. кестесі. Тұтынушының талантары үшін абсолютті салмақ мәндері

Жалпы	Жеке	Рейтинг	1-Кәсіпорын	Жоспар	АВ	Орындалу пайызы
Тұтынушы жеткізген өнімді басқару	Қаттау мен сақтауға қойылатын тапатарды қамтамасыз ету	4,2	4	4	0	100
	Сынақтар өткізу бойынша әдіснамалық нұсқаулықтардың болуы	3,5	3	4	3,5	50
	Кәсіпорынның сапа бағдарламасына сәйкес сынақтар өткізу	5	4,75	5	1,25	75
Сақтау	Тиісті сақтау әдістемелерінің болуы	4,2	3,5	4	2,1	50
Кадрларды даярлау	Қажетті біліктілік деңгейін ұстап тұру	3,07	3	3	0	100

леріне кәсіпорындағы процестерді ақпараттық қамтамасыз ету мәселесі жатады. Бұған қызметкерлердің жұмыс орындарын заманауи компьютерлік техникамен және бағдарламалық құралдармен жеткілікті қамтамасыз ету мәселесін жатқызу керек, бұл бөлімшелер арасындағы өзара іс-қимыл мәселелерін шешуде, бұйымдарды жобалауда, олардың өндірісін технологиялық дайындауға, өндірісте, бақылауда және т.б. ақпарат пен деректер алмасу процесін жеделдетуге мүмкіндік береді.

Стратегиялық жоспарлау процесінің шеңберіндегі әрі қарайғы болжау «стратегиялық кемшіліктерді» бейнелеуге, сондай-ақ келешекте дәстүрлі стратегияны қолдану біздің мақсатымызға жетуге мүмкіндік бермейтінін түсінуге септігін тигізеді (3.6-сурет).



3.6-сурет. Стратегиялық кемшіліктерді

Өнімнің тіршілік циклін талдау. Өнімнің тіршілік циклінің тұжырымдамасы барлық өнімдер қызмет ету мерзімі барысында бір ғана типтік циклге (әдетте, қоңырау тәрізді қысық нысанмен сипатталған) сәйкес келетін гипотезаға негізделеді (3.7-сурет).

Алғашқы сәттен бастап және өсу кезеңінің бастапқы бөлігінде инвестициялар мен маркетинг бойынша шығындар кірістерден асып түседі (теріс төлем қалдығы). Өсу кезеңінің екінші бөлігінде және жетілу кезеңінде айналымнан түсетін кірістер шығындардан асып түседі (оң төлем қалдығы). Қанығу кезеңінде төлем қалдығы айналымнан түсетін табыстың төмендеуіне байланысты тұрақтандырылады және белгілі бір жағдайларда табыс төмен болып қалады.

Дегенмен, соңғы жүргізілген зерттеулер өнімнің тіршілік циклінің жалпы, мінсіз түрінің жоқ екендігін және әрбір нақты



3.7. сурет. Өнімнің өмірлік циклінің типтік түрі

жағдайда өнімнің өзіне және оның жататын салсына да байланысты нақты сипатқа ие болатындығын көрсетеді.

Эксперименталдық қисықтарды талдау. Эксперименталдық қисықтарды пайдалану тұжырымдамасы өнім бірлігіне үлестік шығындар (k_p) өнім (m) санының артуымен айтарлықтай азаятындығына сүйенеді (3.8-сурет). Себебі, өнім санының артуымен қателерді жою және өндіріс процестерін тиімді ету бойынша жинақталатын тәжірибе де арта түседі. Мысалы, өнім өндірісінің өсуі екі еселенеді, бұл, әсіресе, стандартты өнімдермен және қарқынды өндірістік процестермен айналысатын салаларда өнім бірлігінің өзіндік құнын 20 - 30% -ға қысқартады.

Сипатталған тәсілді кепілді әрекет ететін тетік ретінде қарастырмай, оны іске асыру менеджерлердің қабілеттілігіне байланысты мүмкіндіктердің бірі ретінде бағалау керек.

Стратегиялық бизнес өрісін талдау. Өнімнің тіршілік циклінің тұжырымдамасынан және эксперименталдық қисықтардан стратегиялық талаптарды ұстануға болады: тіршілік циклдегі әртүрлі дәрежелі өнімнің теңгерімді араласуы; эксперименталдық қисық көрсететін салыстырмалы салмақтың азаюына байланысты артықшылықты пайдалану үшін нарықтағы үлесінің жоғары болуы.

Бұл екі талап стратегиялық бизнес өрісінің тұжырымдамасымен («портфолио» түсінігі) біріктіріледі. Стратегиялық жоспарлауға осы тәсіл стратегиялық бизнес өрістерін келесі критерилер бойынша жіктейді:

■ **тіршілік циклі тұжырымдамасының базасында күтілетін нарықтың өсуі**-бұған мыналарды жатқызуға болады: нарықтың қарқынды өсуі



3.8. сурет. Тәжірибелік қисық салудың мысалы

тіршілік циклінің басындағы өнім), нарықтың әлсіз өсуі (жетілу кезеңіндегі өнім);

■ **Эксперименталдық қисық тұжырымдамасына** негізделген нарық үлесі - мыналарды қамтуы мүмкін: нарықтық үлесі төмен (өнім бірлігіне жоғары шығындар), нарықтағы үлесі жоғары (өнім бірлігіне төмен шығындар).

Бизнестің өрістері сату нарықтарымен нақты сәйкестендірілетін өнімдерді қамтиды.

«Портфель» тұжырымдамасы болашақ перспективалар мен тәуекелдің ықтималдығын есепке ала отырып, кәсіпорынның бизнес өрістері (төлем артықшылығы / инвестициялар) қаржы тұрғысынан теңдестірілген жағдайда ол ұзақ уақыт бойы өміршең әрі тиімді болатынына негізделеді.

Нарықтық үлесі / сұраныстың өсуі координаттарында бизнестің жеке стратегиялық өрістері төменде сипатталады (3.9-сурет):

■ **бизнестің жаңа өрісі («Сұрақ белгілері»)**. Мұнда бұрынғысынша төмен нарықтағы үлесі бар, бірақ дамудың жоғары мүмкіндіктеріне ие бизнестің жаңа өрістері көзделеді. Бұл өрістер үшін даму мүмкіндіктері әлі анықталған жоқ, бірақ оларға, әдеттегідей, жоғары қаржылық қажеттіліктер тән болады;

■ **бизнестің жұлдызды өрісі («Жұлдыздар»)**. Бизнестің жұлдызды өрістері - бұл кәсіпорындарының жоғары нарықтық үлесі бар, өсу мүмкіндіктері жоғары нарықтарды игерген өнімдер. Шығындардың төмендеу ықтималдығын ескере отырып, бұл өнімдер болашақтағы «сауынды сиырлар» (толысқан мәмілелер) болып табылады, сондықтан инвестицияларды бөлу кезінде қолдау алуға тиіс;



3.9-сурет. Стратегиялық бизнес салалары

3.11. кестесі. Тұтынушылар сұранысының өсуіне байланысты кәсіпорынның даму стратегиясына мысал

Стратегия		Нығайту	Ұстап қалу	Жемісін жинау	Қысқарту
«Сұрақ белгілері»	Күшті	X → « Жұлдыздар»			
	Әлсіз			X	(X)
«Звезды»	Күшті	X → « Сауынды сиырлар»	X		
	Әлсіз	(X)	X		
«Сауынды сиырлар»	Күшті		X		
	Әлсіз			X	(X)
« Шіркеу егеуқұйрықтары»	Күшті			X	
	Әлсіз				X

- **жетілген бизнес өрістері («Сауынды сиырлар»).** «Сауынды сиырлар» - нарықтың жоғары үлесі бар кәсіпорынның тоқырау нарықтарындағы жетілген өнімдері (шағын өсу). Бұл стратегиялық мәліметтер өрістері,әсіресе, табысты болып табылады және басқа да салаларды қолдау үшін пайдаланылуы тиіс жоғары төлемдік қалдықтар береді;
- **проблемалық бизнес өрістері («Шіркеу егеуқұйрықтары»).** «Шіркеу егеуқұйрықтары» дегеніміз ескі немесе сәтсіз өнімдер болып табылады, олардан сұраныстың өсуі де, нарықтағы үлесінің одан әрі өсуі күтілмейді. Бұл өнімдер өздерін сақтап қалу үшін қажетті мөлшерде шығарады және олардың өндірісін мүмкіндігінше тоқтату керек.

Осы тұжырымдамаға сәйкес мәмілелердің әр өрісі үшін кәсіпорынның мынадай даму стратегиялары алынады (3.11-кесте).

Шығару және нығайту стратегиясы. Максаты: шаруашылық жүргізудің шығынды кезеңінде табысқа жетуге үміттендірген, бірақ толық игерілмеген өнімдер (күшті өнімдер) жетекші орынға («жұлдыздарға») шығарылуы керек. Инвестициялық саясат: инвестицияларды ұлғайтуға септігін тигізу. Тәуекелге қатынасы: қауіп-қатерді стратегияның элементі ретінде пайдалану. Стратегия түрі: шабуылды.

Ұстап қалу стратегиясы. Мақсаты: нарықтық үлесті ұстап тұру және артықшылықтарға қол жеткізу (әсіресе «Сауынды сиырлар» мен «Жұлдыздар»). Инвестициялық саясаты: таза артықшылықты қайта инвестициялау: **«жұлдыздар»** үшін - әсіресе кеңейту инвестицияларына белсенді жәрдем беру; **«сауынды сиырлар»** үшін – әсіресе, негізгі капиталды тиімді ету және орнын толтыру инвестицияларына қарқынды жәрдем беру.

Тәуекелге қатынасы: **«жұлдыздар»** үшін — тәуекелдерді қабылдау; **«сауынды сиырлар»** үшін — тәуекелді шектеу.

Стратегия түрі: **«жұлдыздар»** үшін — инвестициялық стратегия; **«сауынды сиырлар»** үшін - қорғаныс стратегиясы.

«Жемістер жинау» стратегиясы. Мақсаты: ұзақ мерзімді перспективасыз жемістерді қысқа мерзімді жинау; әсіресе әлсіз «сауынды сиырларына», «шіркеу егеуқұйрықтарына» және әлсіз жаңа өнімдерге қатысты. Инвестициялық саясаты: ешқандай инвестицияларсыз. Тәуекелге қатынасы: тәуекелге жол бермеу. Стратегия түрі: қорғаныс.

Қысқарту стратегиясы. Мақсаты: нарықтан пайда әкелмейтін өнімдерді (әсіресе «шіркеу егеуқұйрықтарын» және әлсіз «сұрақ белгілерін») алып тастау.

Инвестициялық саясаты: инвестицияларды азайту (тұқырту), белгілі бір жағдайларда — сату. Тәуекелге қатынасы: сақтық, тәуекелді азайту. Стратегия түрі: инвестицияларды қысқарту. Өндірістік бағдарламаны стратегиялық жоспарлау. Стратегияны анықтау мен әзірлеуден кейін кәсіпорын **әлеуетін** - өндіріс, қаржы және персонал қаражаттары бойынша қолда бар және талап етілетін ресурстарды **талдау** жүргізіледі.

Бизнес өрістері стратегиясының талаптарына және кәсіпорынның әлеуетін талдау нәтижелеріне сүйене отырып, өндірістік бағдарламаға және кәсіпорын әлеуетіне қатысты негізгі шешімдер қабылданады.

Нарықтық үлесі / өсу матрицасы қолданыстағы бизнес өрісіне байланысты болады. Осыдан шығатын стратегия бұрынғы нарықты (нығайту, ұстап қалу, жеміс жинау) қолдауды немесе жаңа нарықты дамытуды мақсат етуі мүмкін (3.12-кесте).

Стратегиялық тұрғыда өнімнің келесі түрлері ажыратылады: **базистік өнімдер** — бұл белгіленген шығындарды өтеуге айтарлықтай үлес қосатын стандартты өнімдер; **негізгі өнімдер** — жаңа нарықтық әлеуетке ие болуға және пайда беруге қабілетті өнімдер; **болашақ өнімдер** — нарыққа шығуы және дамуы күтілетін өнімдер.

3.12. кестесі. Өткізу нарығының кәсіпорнында өнімді шығару стратегияларының сәйкестігі

Өнімдер	Бұрынғы нарықтарда жұмыс істеу	Жаңа нарықтарда жұмыс істеу
Бұрынғы өнімдермен	Нарықты консервациялау стратегиясы	Нарықты инвестициялау стратегиясы
Жаңа өнімдермен	Диверсификациялау стратегиясы	Өнімді дамыту стратегиясы

Дамыту (кеңейту / тереңдету) бағдарламасының стратегиялық баламалары мыналар:

- **жеке даму** (зерттеу және әзірлеу) — артықшылығы: өз идеяларын ерекше іске асыру; кемшіліктері: уақытты дамытуға байланысты, шығындар және тәуекелдер;
- **білім трансфері** (шеттен мамандар тарту) - артықшылықтары: инновациялық бастамалар, дамытумен байланысты уақытты, шығындарды және тәуекелдерді азайту; кемшіліктері: шеттен мамандарды тартуға кеткен шығындар, құқықтық мәселелер, өз мамандарын жоғалту қаупі;
- **лицензияланған өндіріс** — артықшылықтары: зерттеулер мен әзірлемелерді қаржыландыру проблемасының жоқтығы, технологияларға тез қол жеткізу, дамытуға байланысты тәуекелдердің болмауы; кемшіліктері: лицензия иесіне тәуелділік, лицензиялық төлем, өз білімдерінің жетіспеушілігі, игеру мәселесі;
- **бірлескен зерттеулер мен әзірлемелер** — артықшылықтары: зерттеулер мен әзірлемелерге бөлінген шығындар; кемшіліктері: тәуекел, серіктестерімен жанжалдасу мүмкіндігі;
- **инновациялық кәсіпорындарға қатысу** — артықшылықтары: технологияны зерттеуге негізделген білімді қолдану, төмен тәуекел, зерттеу мен әзірлеуге өз шығындарының болмауы; кемшіліктері: қатысуды қаржыландыру, өнім мен нарық бойынша өз құзыреттілігінің жоқтығы;
- **дайын технологиялық шешімдерді сатып алу** - артықшылықтары: дереу иелік ету, тәуекелдің болмауы; кемшіліктері: өнім мен нарықтағы өз құзыреттілігінің болмауы;
- **кәсіпорынды дайын бизнес ретінде сатып алу** - артықшылықтары: нарықтың шұғыл игерілуі; кемшіліктері: кәсіпорынды сатып алуды қаржыландыру, ұйымдық мәселелер және дербес үйлесімділік мәселелері.

3.10.-суретінде келтірілген бағдарламалық-саяси стратегияларды ең негізгілері ретінде атап өтіледі.

Кәсіпорынның әлеуетін стратегиялық жоспарлау. Әлеуеттің нұсқалары. Кәсіпорынның әлеуетін ішкі немесе сыртқы кеңейтумен арттыруға болады.

Ішкі кеңейту еншілес компанияларды кеңейту және құру үшін инвестициялардан тұруы мүмкін. Сыртқы кеңейту шеттегі кәсіпорынның қуаттарын жалға алу; бизнестің үлесін сатып алу және ұйымдарды біріктіру арқылы жасалады.

Кәсіпорынды қысқарту келесі түрде болуы мүмкін: ішкі - жұмысты қысқарту және өндірісті консервациялау; сыртқы - жалға беру; ішінара сату және тарату.

Кәсіпорын құрылымын стратегиялық жоспарлау. Бизнес өрістерін, нарықты/өнімдерді және әлеуетті жоспарлауға негізделген кәсіпорын құрылымын стратегиялық жоспарлау кезінде мынадай ұзақ мерзімді тұрақты элементтер белгіленеді: басқару жүйесі мен стилі, кәсіпорын қызметінің мәні, кәсіпорынның орналасуы, ұйымдық-құқықтық нысаны, кәсіпорын иелері, жұмысты ұйымдастыру, кәсіпорын байланыстары, кәсіпорынның қызметті қамтамасыз ететін негізгі факторлар (капитал, персонал және өндіріс құралдары).

Тактикалық жоспарлау. Тактикалық жоспарлау ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді жоспарлау арасында орын алады. Стратегиялық жоспар тактикалық жоспарлау үшін бағдаулаушы болып, оған жедел жоспарлар теңеледі. Іс жүзінде жоспарлау кезеңдері әдетте 1 жылдан 5 жылға дейін болады.

Әдетте, осы кезеңде жылдық жоспарлар жасалады, себебі

		Бағдарламаларды						
		Бағдарлама ның						
Нұсқа	өнім	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	...
Тереңдетілген бағдарлама		1.1	2.1					
		1.2	2.2					
		1.3	2.3					
Бағдарламаны тегістеу		1.4	2.4					
		1.5	2.5					
		1.6	2.6					

3.10. сурет. Бағдарламалық-саяси стратегияларды

техникалық инновациялардан, нормалаудан, салықтан және т.б. кірістерде жиі жылдық өзгерістерге ұшырайды. Тактикалық жоспарлау стратегиялық жоспарларды жүзеге асырудың өзегі болып, ең алдымен қаржыландыру мен инвестицияларды, орташа сату мерзімін, персоналды, нәтижелерді жоспарлауға қатысты болады.

3.4.

ЖЕДЕЛ-КҮНТІЗБЕЛІК (АҒЫМДЫҚ) ЖОСПАРЛАУДЫҢ НЕГІЗДЕРІ

- Жедел жоспарлау. Жедел жоспарлаудың негізгі ерекше белгілері:
- **жоспарлау идеясының иесі** — ең алдымен, менеджменттің орта және төменгі деңгейлері;
 - **жоспарлау міндеті** — салыстырмалы сенімділік пен салыстырмалы құрылымдауды қамтамасыз ету;
 - **жоспарлау көкжиегі** — ең алдымен, қысқа және орта мерзімдер;
 - **жоспарлау кеңдігі** — тар, бірақ егжей-тегжейлі жоспарлау;
 - **жоспарлау ауқымы** — баламалардың шектеулі спектрі (орта және ұзақ мерзімді жоспарлар бағдарлаушы ретінде қабылданады);
 - **жоспарлау негізі** — ішкі шарттар (қуаттар, жеткізу туралы шарттар және т.б.).

Жедел жоспарлау кезінде теңестіру туралы заң сақталуы тиіс, яғни әрбір облыста міндет қою деңгейін анықтау басқа облыстардағы (ең аз секторлар) тар орынға негізделуі керек. Іс жүзінде, белгісіздіктің өсуіне байланысты жедел жоспарлау стратегиялық және тактикалық жоспарлаудан гөрі болашаққа көз жібереді.

Жедел жоспарлау, ең алдымен, кәсіпорынның жеке функционалды бағыттарын қамтиды: сатуды жоспарлау (мысалы, бағаларды, айналымды); өндірісті жоспарлау (мысалы, өндіріс көлемі мен шығындарын); жабдықтауды жоспарлау (мысалы, сатып алу бағалары мен көлемдері); кәсіпорын персоналын жоспарлау (мысалы, жұмыс уақыты, еңбек төлемі); қаржыны жоспарлау (мысалы, түсімдердің көлемдері мен кезеңдері бойынша

нақтыланған ақшалай қаражатқа қажеттілік); бухгалтерлік жоспарлау (шығыстардың орнын толтыру, шаруашылық қызметінің нәтижелерін қысқа мерзімді жоспарлау).

Жоспарлаудағы басты мәселе - жоспарлардың өзара тәуелділігін есепке алу.

Жоспарлау мәселелері. Кәсіпорын қызметін жоспарлау шеңберінде көптеген мәселелерді шешуге тура келеді, олардың бастысы бар:

- **бастапқы жағдайдың ерекшеліктері** – жоспарлау проблемаларын ажырату қиын, оларды анықтау және өлшеу, сондай-ақ олар туралы нақты түсінік беру қиынға соғады;
 - **соңғы жағдайдың ерекшеліктері** - мақсаттар мен ресурстарға әртүрлі әсер етулер тек болашақта ғана көрінеді және жоспарлау барысында белгісіз болады. Мақсаттардың бір бөлігін, сол сияқты іс-әрекеттің салдарын да сандық анықтау қиын. Нәтижелерді, ең алдымен, көптеген мақсаттар бар болғанда бағалау қиын;
 - **балама жасау проблемалары** - жоспарлау кезінде, қарауында бар балама әрекеттерге қатысты белгісіздік бар. Басқа баламаларды іздеу уақыт пен қаржыны талап етеді;
 - **жоспарлау құралдарын пайдалану проблемалары** - жоспарлауға арналған әртүрлі қосалқы жабдықтардың түрлеріне қарамастан, оларды оңтайлы таңдаумен байланысты қиындықтар бар. Бұл жағдайда көптеген әдістер белгілі бір алғышарттардан шыққан немесе барлық практикалық жағдайларда тиімді қолданыла алмайды;
 - **жоспарлау және шешімдерді қабылдау бөлімдерінің көп құрамымен байланысты мәселелер** — мақсаттарды қалыптастыру, жоспарлау және шешімдер қабылдау бойынша әріптестер көбінесе көптеген адамдардан тұрады, жоспарлау тұжырымдамасын түсінудегі айырмашылықтар туралы айтпағанның өзінде олардың мақсаты, болжамдары мен оларды жүзеге асыру жолдары бойынша келіспеушіліктер туындауы мүмкін;
 - **жоспар үшін жауапкершілік** - шешімді қабылдаған тұлға оның егжей-тегжейі мен негіздемесін білмей, берілген жоспарларға сүйенеді және ең соңында жоспардың бастамашысы емес, дәл сол тұлға жоспарды жүзеге асырудың сәттілігіне жауапты болуға тиіс;
- жоспарды бақылау** - менеджер жоспарлау штабының өнімділігіне тәуелді деп танылған жалпыға сәйкес ұстанымға сәйкес жоспардың орындалу барысын бақылап отыру және

нақты жағдайды оған жақындатуды бақылау қажет. Тек осылай ғана нақты жауапты тұлғаларды анықтауға және жоспарлау қателерінен сабақ алуға болады.

3.5. ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРДЕ ПЕРСОНАЛДЫҢ ЖҰМЫС ОРНЫН ҰЙЫМДАСТЫРУ

«Адам - техника» жүйесі күрделенген сайын еңбек жағдайларының және өндіріс техникасының адам мүмкіндіктеріне сәйкес келмеуінен экономикалық, әлеуметтік және өзге де шығындар әлдеқайда елеулі болады. Жыл сайын «адам - техника» жүйесін жобалау және пайдалану мәселесі еліміздің барлық өндіріс салалары үшін ең маңызды болып табылады. Ол қаншалықты табысты шешілетіндігіне, өнеркәсіптің барлық салаларының жұмыс сапасы мен тиімділігі айтарлықтай дәрежеде байланысты болады. Бұл мәселені оң шешілуі еңбек қызметі барысында адамға әсер ететін қауіпті және зиянды өндірістік факторларды кешенді қарастырмайынша мүмкін емес.

Адам белсенділігінің көптеген түрлерін қамтитын қоғамдық практикалық қызметті талдау, қызметтің әлеуетті қауіптілігі туралы индуктивті қорытындыға алып келеді.

Қауіптің әлеуеттілігі белгілі бір, көбінесе қиынға соқтыратын жағдайда жасырын, анық емес сипатта болады. Қауіптің мәні адамды жарақатқа, ауруға, әл-ауқаттың нашарлауына және басқа да жағымсыз салдарларға әкеп соғуы мүмкін ықпалда болып отыр.

Қауіпті тиісті түрде сандық бағалауға болады. Қауіп - уақыт өте келе сан жағынан өзгертін көптеген факторларға тәуелді кездейсоқ тұжырым. Оны адам денсаулығына қандай да бір зиян келтіру тәуекелімен сандық жағынан бағалауға болады. Тәуекел оқиғалардың ықтимал санын уақыт бірлігі бойынша белгілі бір жағымсыз салдардың қатынасы ретінде анықталады.

Өлемдік тәжірибеде қолайлы тәуекел тұжырымдамасы қолданылады, яғни бұған қорғаныс шаралары негізінен қол жеткізілген деңгейді ұстап тұруға бағытталған тәуекел жатады.

Қызметтің пайдалы болуына орай оның белгілі бір түріне байланысты тәуекелді қабылдаудың қолайлылығын сандық бағалауға талпыныс жасалады.

Тәуекелді бағалау кезінде салдардың мынадай санаттары ескерілуі тиіс: өлімге әкелетін жарақат, ауыр жарақаттар, аурулар, материалдық зиян және т.б.

Тәуекелдің қолайлы деңгейі салдардың сипатына байланысты. Өлімге әкелетін жағдайлар үшін жылына 1 адамға шаққанда 10^{-6} шамасы бар.

Қауіптілік - кейбір факторлардың адамға әсерінің салдары, факторлардың адам сипаттамасына сәйкес келмеуі кезінде қауіптілік феномені пайда болады. «Адам-қоршаған орта» жүйесінің біртексіздігі - қауіптің объективті негізі болып табылады. Қауіпті және зиянды факторлардың материалдық тасығыштарына еңбек процесін құрайтын объектілер және оған кіретін: еңбек заттары, еңбек құралдары, еңбек өнімі, технология, операциялар, әрекеттер, табиғи және климаттық орта, флора, фауна, адамдар жатады.

Еңбек жағдайларын талдап, қауіп-қатерлерді анықтаған кезде еңбек процесінің толықтай ыдырауы қажет. Бұл қауіпті және зиянды факторларды барынша толық анықтауға мүмкіндік береді.

Зиянды өндіріс факторы (ЗӨФ) — адамды белгілі бір жағдайларда ауруға немесе еңбекке қабілеттіліктің төмендеуіне алып келетін әсер ету.

Қауіпті өндіріс факторы (ҚӨФ) - адамға белгілі бір жағдайларда жарақатқа немесе денсаулықтың кез келген күрт нашарлауына алып келетін әсер ету.

Қауіпті және зиянды факторлардың анықтаушы белгілері: адам ағзасына тікелей теріс әсер ету мүмкіндігі; адам ағзасының қалыпты жұмысындағы қиындық; өндірістік процестің элементтерінің қалыпты жағдайын бұзудың нәтижесінде апаттар, жарылыстар, өрттер және жарақаттардың пайда болу мүмкіндігі.

Осы сипаттамалардың кем дегенде біреуінің болуы факторларды қауіпті немесе зиянды бөлімге жатқызудың жеткілікті шарты болып табылады.

Мысал ретінде, программист немесе ЭЕМ операторының жұмысын талдау персоналдың қауіпсіздігіне әсер ететін ерекшеліктерді, қауіпті және зиянды өндірістік факторларды анықтауды қарастыруға болады. Осы факторларды анықтап қарастырғаннан кейін бұл факторлардың әсерін жою немесе оқшаулау, содан кейін мүмкіндігінше

қауіпті азайту мақсат етіп қойылады. Жұмысты орындау үшін мыналар қажет:

- персоналдың қызметтік функцияларын, олар қызмет көрсететін жабдықты және оны басқару органдарын, жұмыс орындары мен қозғалыстарын анықтау;
- персоналдың орналасатын өндірістік ортасының басқа элементтерін анықтау;
- нақты жұмысты орындау кезінде және белгілі бір жұмыс орындарында пайда болатын ҚӨФ және ЗӨФ анықтау; қауіпсіздік техникасына, өндірістік санитарияға қойылатын талаптарды тұжырымдау;
- ДЭЕМ пайдаланушылары үшін талап етілетін еңбек жағдайларын қамтамасыз ету үшін қажетті шараларды әзірлеу (қолданыстағы еңбек қорғау ережелер мен нормалары негізінде).

Іске асырудың нәтижесі барлық санитарлық-гигиеналық және эргономикалық параметрлер мен сипаттамалар және қауіпсіздік техникасының жоғары деңгейі үшін қолайлы еңбек жағдайын қамтамасыз ететін шаралар кешені болып табылады.

Қойылған міндеттерді орындау кезінде персоналдың функциялары мыналар болып табылады: мәселені қою, оны шешу үшін әзірленетін БҚ арналған; қойылған міндеттерді шешу алгоритмдерін зерттеу, «қаңқаны» программалау, пайдаланушы интерфейсін жасау, код түріндегі интерфейс алгоритмдерін іске асыру; БҚ блоктарын тестілеу; жүйенің жалпы жұмысқа қабілеттілігін тексеру.

Көрсетілген жұмыстарды орындаған кезде қауіпсіздік техникасы бойынша халықаралық стандарттарға қатаң сәйкес келетін жабдықты пайдалану керек.

Қолданылатын жабдықты басқару органдары микроқосқыш (тумблер және жылжымалы қосқыштар) және айналмалы тұтқалар түріндегі баптау элементтері бар батырмалық типінде.

Жұмыс тұрысы «отыру». Жұмыс орны оператордың жиі пайдаланатын басқару элементтері қарқынды түрде және тез арада артықшылыққа ие жерде орналасады және ақпаратты көрсететін органдардың орналасқан жерін таңдау көрсеткіш оқылатын қашықтығына, оператордың көру бұрышына, жарықтандыруға, басқа құрылғылардың болуына және т.б. байланысты болады. Визуалды индикаторлар параллакс және жылтырлығы аз болып, ал жарық пен көзге дейінгі қашықтық оңтайлы болуына бағдарланған. Жұмыс қозғалысы көбінесе машинистің қозғалыстарымен бірдей, яғни саусақтармен басу қозғалысы қайталанады.

Персонал орналасатын өндірістік ортасының ерекшеліктері тітіркендіргіш факторлардан тұрады, олардың өндірістік процестен шығуы мүмкін емес. Мұндай факторларға: байланыс құралдары; техникалық процесті қамтамасыз етумен байланысты, бірақ оған тікелей қатысы жоқ аспаптар жатады.

Мамандардың соңғы зерттеулеріне сәйкес, еңбек құралдарының эргономикалық сипаттамаларының, атап айтқанда, ЭЕМ-нің қауіпсіздік және пайдаланушылардың ыңғайлы жұмысы үшін маңызы зор екендігі анықталды. Бұғылар мен қол бұлшықеттері біркелкі жұмыс істемеген кезде қол саусақтарының аурулары (пернетақта батырмаларының ұтымсыз орналасуына байланысты) көп ұшырасады. Тінтуірмен жұмыс істегенде, қолдың тез шаршағаны байқалады, бұл жұмысқа қабілеттіліктің төмендеуіне әкеледі.

Жұмыс аймағы мен жұмыс орнында санитарлық-гигиеналық шарттар нормаға сәйкес болуы керек екенін атап өткен жөн.

ҚӨФ және ЗӨФ айқындау кезінде мәніне байланысты бір ғана фактор қауіпті немесе зиянды болуы мүмкін екендігін атап өткен жөн. Осы факторларды әліпбилік ретпен тұжырымдайық: нормадан ауытқыған ауа температурсы, қалыптан тыс ауа ылғалдылығы, ауаның қалыптан тыс қозғалуы, қалыптан тыс Барометрлік қысым, тиімсіз жарықтандыру, гиподинамия, жұмыс бірсарындылығы, анализаторлардың (көру) артық күш жұмсауы, қызметкерлердің психологиялық сәйкессіздігі, қолайсыз (мәжбүрлі) жұмыс, ақыл-ойдың қатты күштенуі, эмоциялық стресс, эмоциялық шектен шығу.

Алғашқы бес фактор санитарлық-гигиеналық параметрлерге, ал қалғандары психофизиологиялық параметрлерге жатқызылады. Қызметкерлердің шаршағанын азайтуға арналған қауіпсіздік шаралары.

Шаршауды болдырмау және еңбек өнімділігін арттыру үшін физиологиялық тиімділікке ерекше назар аудару керек. Бұл іске асырудың негізгі бағыттары: еңбек пен тынығу режимін оңтайлы ұйымдастыру, еңбек процесін ұтымды ұйымдастыру және жұмыс дағдыларын тез меңгеру үшін тиімді оқыту.

Физиология тұрғысынан алғанда, еңбек және тынығу режимдерін оңтайландыру бес кезенді қамтиды:

- сыртқы және жұмыс ортасын қалыпқа келтіру, жұмыстағы үзілістерді жою;
- бір аптаның ішінде қызметкерлер тобының (10 ... 12 адам) жұмыс ауысымының жұмыс операцияларын хронометраждау арқылы жұмысқа қабілеттілік динамикасының өндірістік көрсеткіштерін зерттеу;

- біртекті топ қызметкерлерінің жұмысқа қабілетінің динамикасы туралы статистикалық сенімді физиологиялық деректерді алу және тиісті қысықтарды құру;
- бір сағатқа созылған түскі үзіліспен және шаршағандықтың өсуі кезінде белгіленген тынығуға арналған қосымша қысқа үзілістермен (5 ... 10 мин) оңтайлы жұмыс және демалу режимін дамыту;
- еңбек пен тынығудың әзірленген оңтайлы режимін енгізу және тиімділігін тексеру.

Әзірленген оңтайлы режимнің тиімділігінің өлшемшарттары жұмысқа қабілеттіліктің артуы мен өндірістік және физиологиялық көрсеткіштердің тұрақты динамикалық жұмыс стереотипінің болуы деп саналуы тиіс.

Шаршаумен күресудің ең тиімді жолы төмендегідей: жақсы тамақтану, тапсырмаларды жеңілдету (жұмыста қарапайым қозғалыстардың басымдылығы, қолдар арасында жүктемені бөлу), басқару құралдарымен жұмыс істеу кезінде қажетті күштерді шектеу және қоршаған ортаға оңтайлы жағдай жасау (температура, ылғалдылық, шамадан тыс жүктеме, шуыл, діріл және т.б.), жұмыс пен тынығу уақыттарын ұтымды ауыстыру.

БАҚЫЛАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Жоспарлау дегеніміз не?
2. Жоспарлауды шешімдер қабылдау процесінің құрамдас бөлігі ретінде сипаттаңыз.
3. Жоспарлаудың қандай түрлерін білесіз?
4. Жоспарлау нысанын таңдаудың өлшемшарттары қандай?
5. Жоспарлау тиімділігінің өлшемшарттары қандай?
6. Кәсіпорынның және оның құрылымдық бөлімшелерінің қызметін стратегиялық жоспарлау қалай өтеді?
7. Бизнестің стратегиялық өрістерінің стратегиясы туралы не білесіз?
8. Кәсіпорынның және оның құрылымдық бөлімшелерінің қызметін тактикалық жоспарлау дегеніміз не?
9. Құрылымдық бөлімшелер қызметін жедел жоспарлау дегеніміз не?
10. Құрылымдық бөлімшелердегі персоналдың жұмыс орындары қалай ұйымдастырылады?
11. Құрылымдық бөлімшелерде жұмыс орындарын

4-ТАРАУ

ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРДЕ ЖҰМЫСТЫ ҰЙЫМДАСТЫРУ

4.1. ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРДЕГІ КАДРЛЫҚ САЯСАТТЫ ӘЗІРЛЕУ ЖӘНЕ ЖҮРГІЗУ

Басқарушы кадрларды қалыптастыру процесі. Басқарушы кадрларды қалыптастыру процесінде жұмысқа қабылдаудан бастап қызметтен кетуіне дейінгі басқарушылық функцияларды өзіне алатын тұлғалар (басшылар, менеджерлер) тарапынан таңдау процесі жүзеге асырылады (4.1-сурет).

Қызметкерлерді іздеу. Мыналар арқылы жүзеге асыруға болады: тікелей өтіну (кәсіпорындар, таныстар, іскер серіктестер), жұмысқа қабылдау туралы тікелей өтінішке реакция (жұмыс беру туралы өтініш), БАҚ-тағы хабарландыру (баспасөз басылымы, Интернет), делдалдық (персонал қабылдау жөніндегі кеңесші, жұмыспен қамту бойынша мемлекеттік қызметтер).

Қызметкерлерді таңдау		Қызмет орнын басу	Жұмыспен қамтылу		Даму		Жұмыстан босатылу	
Іздеу	Таңдау		Белсенділік	Сыйақы	Біліктілік ті арттыру	Маңсап	Кадрлардың ағыны	Лауазымынан босату

4.1-сурет. Басқарушы кадрларды қалыптастыру процесі

Қаражатты пайдалану иерархия деңгейіне байланысты: әдетте жоғары деңгейлі менеджерлерді іздеуде тікелей өтініш жасалады; БАҚ-тағы хабарландыру орта және төменгі деңгейдегі қызметкерлерді қабылдау үшін пайдаланылады.

Үміткерлердің қызметке орналасуға бел *байлауы тартудың әртүрлі факторларымен* анықталады: мысалы, тартымды жалақы, қызметті ынталандыру, білім алу және жалғастыру мүмкіндігі, жеке жұмыс, мансаптық перспективалар, жұмыс орнының тұрақтылығы, әлеуметтік кепілдіктер, кәсіпорынның көлемі, кәсіпорынның беделі, бос уақыт.

4.2. ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРДЕГІ КАДРЛАРДЫ ІРІКТЕУ ЖӘНЕ ОРНАЛАСТЫРУ ҚАҒИДАТТАРЫ

Кәсіпорындар персонал маркетингі арқылы жоғары білікті үміткерлердің қызығушылығын оятуға тиіс. Бұған, атап айтқанда:

- үміткерлердің талаптары мен өтініштерін түсіну;
- әлеуетті үміткерлердің өзін-өзі қалыптастыру;
- үміткердің кәсіпорын артықшылықтарының субъективті қабылдануына ықпал ету;
- жұмыс күші нарығын сегменттеу. Әрбір нарық сегменті (техникалық қызметкерлер, сату бөлімінің қызметкерлері) үшін әртүрлі жұмысқа тарту факторлар бар (мысалы, сату бөлімінің қызметкерлері үшін өсу перспективалары техниктерге қарағанда маңыздырақ болады).

Ізденіс кезеңінен кейін келіп түскен үміткерлерді *алдын ала іріктеп алу* керек:

- жарамсыз үміткерлерді електен өткізу (мысалы, өмірбаян фактісінің, жасының және т.б. негізінде);
- қалған үміткерлерді кәсіби белгілері (мысалы, білімі, жұмыс тәжірибесі, бұрынғы басшылардың бағалауы) және жеке сипаттамалары (мысалы, отбасылық жағдайы, саяси көзқарастары) бойынша саралау;
- Үміткердің құндылықтар жүйесі мен артықшылық беруін анықтау үшін сұхбат жүргізу;
- «тұлғаның профильдерін» жасау (үміткерлердің күшті және әлсіз жақтары).

Алдын-ала іріктеуден кейін қызметкерлердің *нақты іріктеуі* басталады. Ең алдымен қызметкерлерді таңдау үшін жұмыс орнына қатысты нақты талаптарды анықтау қажет. Менеджерге, мысалы, белгілі бір талаптар қойылады.

Гамбургтегі қазіргі менеджментке қойылатын талаптар:

1. Ақыл қабілеті:
Баға беру қабілеті; шығармашылық ойлау;
кешенді, бірыңғай ойлау; аналитикалық ойлау.
2. Әлеуметтік қасиеттер:
байланысқа қабілеттілік; қарым-қатынас қабілеті;
сендіру күші; қайсарлық; ынтымақтастық,
командада жұмыс істей білу.
3. Жұмысқа қарым-қатынасы:
қызығушылығы;
ынталануы, жетістікке талпыныс;
икемділігі;
көпшілдік;
сенімділік.
4. Ұйым ішіндегі жұмысқа қарым-қатынасы:
Қабылданатын жүктеме; бастама, шешім
қабылдау; жоспарлау қабілеті; жинақылық,
бақылау.

Брокхоф бойынша қазіргі менеджерге қойылатын талаптар:

1. Менеджердің технологиялар мен инновацияларды игеруі.
2. Басқаруды интернационализациялауға дайындық.
3. Күрделі шешімдер жиынтығын меңгеру қабілеттілігі.
4. Шешім қабылдауға көмектесетін адамдармен қарым-қатынас жасау қабілеттігі.
5. Жұмысты жүргізудегі икемділіктің жоғары дәрежесі
(интернационалдандыру, капиталды пайдалану).
6. Ынталандырудың әртүрлі жүйелерімен жұмыс.
7. Тәуекел мен қиын жұмысқа дайындығы.
8. Қызметкерлерді іріктеу және басқару үшін адамдарды тани білу.

Менеджердің қасиеттері. Жоғары және орта деңгейдегі 1016 Еуропа менеджерлерінің сауалнамасы («Менеджмент Тренинг Центр — Университет»), %

Тиімді команда құру.....	96
Тыңдау қабілеттілігі.....	93
Дербес шешім қабылдау.....	87
Жақсы қызметкерлерді ұстап қалу.....	86
Сенімді адамдармен қоршаған орта.....	85
Қуаттылық.....	85
Жаңашылдыққа қабілеттілік.....	83
Көре білу.....	79
Жоғары этикалық қасиеттер.....	76
Күшті бейне.....	74
Күш-жігері.....	70
Жетілуі.....	67
Интернационалдық бағыттылығы.....	64
Жаңа технологияларды түсінуі.....	64
Өзін көрсете білуі.....	62
Атаққұмарлық.....	62
Сыртқы түрі.....	60
«Құдайдың мейірімі».....	54
Демократизм.....	40
Білімі.....	38
Билікке бағдар.....	35
Көшбасшылық тұлғасы.....	30
Аяушылық.....	30
Үнемшілді.....	29
Филиалдарды таныстыру.....	26
Қызметкерлердің таңдануы.....	20
Ақшаға талпыну.....	17
Қоғамдық көрініс.....	14
Мейірімсіздік.....	10
Патриархалдық стиль.....	6

Таңдалған және тар шеңберге түскен үміткерлер белгілі бір іріктеу рәсіміне бағынады. Атап айтқанда, мынадай іріктеу әдістері қолданылады:

- **сауалнама, биография** — кәсіби және жекеменшік салалардағы оқиғалар мен жағдайларды жүйелі түрде бөліп көрсету (мысалы, оқудағы жетістік, спорт жетістіктері, кәсіптік жетістіктер, бір жұмыс орнынан екіншісіне өту); бағалауды алдын ала іріктеу және дөңгелектеу үшін пайдаланылады;
- **сұхбат** — тұлға туралы жалпы әсер алу, бағалаудың объективтілігін арттыру үшін ішінара құрылымдалған сұхбат;
- **психологиялық тест** - белгілі бір жеке қасиеттерді анықтау үшін, атап айтқанда, мүмкіндіктерді (шоғырлану мүмкіндігін

логикалық, аналитикалық ойлау мүмкіндігін) анықтау кезінде қолданылады, жеке тұлғаның жеке басын анықтауға қолайсыз (догматизм, агрессивтілік, инновациялық әлеует); жоғары лауазымдарға өз қызметкерлері тарапынан және шеттен үміткерлерді қабылдау кезінде проблемалар болуы мүмкін;

- **әрекет етуге қатысты тест** - арнайы жағдайларда, ойындарда, рөлдерде немесе топтардағы пікірталас арқылы мінез-құлықты зерттеу. Үміткерлер ізденушілерге қатысты жетекші немесе команда бойынша әріптестер ретінде әрекет етуі керек; жағдайлар болашақта менеджердің мінез-құлқы осындай бола ма деген мазмұнда талданады; сонымен қатар, үміткер емтиханға жіберілуі мүмкін.

Менеджерлердің іріктеуі сәйкес келетін үміткерлерді жұмысқа қабылдаумен аяқталады. Талаптар қарастырылады, менеджер жаңа лауазымға тағайындалады және оған «төселеді».

4.3.

ЖҰМЫСКЕРЛЕРДІ ӨНДІРІСТІК МІНДЕТТЕРДІ ШЕШУГЕ ҮНТАЛАНДЫРУ

Қызметкерлерге еңбекақы төлеуді реттеу. Қызметкерлерге еңбекақы төлеуді реттеу орындалған жұмыстарды бағалау нәтижесінде кәсіпкердің қызметкерге қатысты материалдық шығындарын рәсімдеу және өлшеу кіреді.

Қызметкердің еңбекақысы үш компоненттен тұрады:

- **негізгі (бекітілген) кірістер** - бір айға арналған қатты көлем;
- **өзгермелі кірістер** - қосымша кірістер алуға қатысу (сыйақы), құрылтайшылық міндеттемелер, айнымалы мөлшер (кейбір анықтау қағидаттары, мысалы, айналым, кіріс немесе басшының пікірін назарға алу);
- **қосымша және әлеуметтік төлемдер** - жұмыс берушінің қосымша міндеттемелері: мысалы, жеке автокөлікті пайдаланғаны үшін өтемақы, ауру кезінде жалақысын төлеу, медициналық сақтандыру. Еңбекке ақы төлеуді реттеу кезінде менеджерлер мен кәсіпорынның қайшы мүдделерін ескеріп, өзара байланыстыру керек;
- **қызметкерлердің мүдделері** – атап айтқанда, лайықты өмір сүру деңгейін қамтамасыз ету, ауру, мүгедектік немесе өлім жағдайында, материалдық қауіпсіздікті қамтамасыз ету

талаптары, тең лауазымдарға ие тұлғаларды тану және оларға тең құқылы қарау талаптары.

Кәсіпорын үшін төлем факторы – шығыстар бабы болып табылады. Екінші жағынан, лайықты еңбекақы кәсіпкерлік мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік беретін білікті қызметкерлерді тарту және ұстап қалу құралы.

Осылайша, еңбекақы функцияларға (кәсіпорынның жетістігіне қосқан үлесі бойынша), орындалған жұмысқа (тапсырманың күрделілігіне қарай), нарыққа (жұмыс күші және бәсекелестік нарығындағы жағдай бойынша), ынталандыруға (жұмысқа деген ынталылық) сәйкес болуы тиіс.

Персоналды дамыту. Персоналды дамыту басқарушы кадрлардың біліктілігін арттыру мен қайта даярлауды және қызметкердің мансабын жоспарлауды қамтиды.

Біліктілікті арттыру және қайта даярлау бұрын алынған біліктілікті тереңдету, кеңейту және қосуды болжайды. Біліктілікті арттыру барысында алған кәсібі бойынша білім беру шаралары, ал қайта даярлау деп - басқа салаларды игеру жөніндегі іс-шаралар (жаңа кәсіп пен міндеттер шеңберінде) түсінеді.

Қызметкерлердің біліктілігін арттыру бойынша іс-шараларға, атап айтқанда, басқарушылық мінез-құлықты оқыту және кәсіби білім беру жатады. Кәсіпкерлік тұрғысынан алғанда қызметкерлерді қосымша оқыту шаралары адам әлеуетіне қосқан үлесі болып табылады.

Менеджерлер үшін біліктілікті арттырудың келесі түрлері бар:

- **ұйымдастырылған білім беруді жалғастыру** (жұмыс орнынан үзіліспен оқыту) - бұл жұмыс орнымен байланысты емес сабақтардың (семинарлар, симпозиумдар, конференциялар және т.б.);
- **жұмыс орнында оқыту** - жұмыс орындарына байланған оқыту нысандары туралы сөз етіледі (әріптестердің тәжірибе беруі, көмек, әртүрлі тәжірибеден өту, лауазымдарды ауыстыру және арнайы тапсырмаларды алу);
- **оқытудың екі нысанының бірлесуі** - ұйымның өзі (семинарлар, жұмыс орнында оқыту) ұйымдастырылған біліктілікті арттыруды өткізе алады. Бұл жерде артықшылықтар, атап айтқанда, фирмааралық ынтымақтастықты дамыту, қатысушылар теңдігін қамтамасыз ету, қаражаттардың үнемделуі, тікелей бақылау мүмкіндігі. Кәсіпорыннан тыс оқытуды ұйымдастыру (мысалы, бірнеше кәсіпорынның, жекеменшік және мемлекеттік оқу орындарының, әсіресе, ЖОО-лардың бірлескен оқу орындары), ең алдымен,

осы кәсіпорынның қызметкерлерінің саны аз болғанда орынды болады. Бұл жағдайда, атап айтқанда, кәсіпорын сарапшылардан ақпарат ала алатынын күтеді, инновацияларға ынталандыру болады, оқытудың еркін шарттары болады;

- **ұйымдастырылмаған біліктілікті арттыру** - біліктілік деңгейін көтеру нақты анықталған ұйымдастырусыз (мысалы, арнайы әдебиеттерді зерттеу арқылы, кәсіби кездесулер, кәсіби сұхбаттар, тақырыптық көрмелерге бару, дөңгелек үстелдер, жоғары оқу орындарымен және баспасөзбен байланыс орнату арқылы) жүзеге асырылуы мүмкін.

Біліктілікті арттыру әдістері ретінде мыналар көрсетіледі:

- презентациялау әдістері, мұнда қатысушылар бейтарап рөлде (мысалы, баяндама, оқу, семинар және т.б.);
 - модельдеуге қатысты әдістер - қатысушылар білім беру іс-әрекетінің бағытын белсенді түрде анықтайды (мысалы, жағдайларды шешу әдісі). Қызметкерлер белгілі бір кәсіпкерлік жағдай туралы ақпарат алады, оған қатысты басқару шешімдері әзірленеді. Бұл ретте жағдай шындыққа барынша жақын болады;
 - рөл - қатысушылар белгілі бір рөлдерді орындайды және оларды сахналық түрде ұсынады. Мысалы коммуникация мен кооперация әдістері пысықталып жатыр;
 - жоспарланған ойын - ойын менеджерінің бақылауында болған кезде әртүрлі басқарушылық жағдайларды модельдеу кезінде жағдай мен рөлдердегі аралас оқыту әдістері. Әдетте, кәсіпкерлік қызметті жоспарлау компьютер көмегімен жүзеге асырылады;
- фирмаішілік машықтану - барлық кәсіпорын немесе құрылымдық бөлімшелер машықтану арқылы білім алады; жұмыс орнындағы оқыту.

Білім беру шаралары өз міндеттерін орындауда ең жақсы жетістіктерге алып келеді. Олар кәсіпорынға менеджерлердің дайындығын, келісілуін және енгізілуін жақсартыады. Білім беруді жалғастыру жөніндегі шаралардың табысты болуын бақылау, біріншіден, білім беру мақсаттарына қол жеткізуге педагогикалық бақылауды, екіншіден, қаражатты пайдалануды экономикалық бақылауды қамтиды.

Қызмет бабында көтерілу. Мансап кәсіпорынның басқарушылық қызметінің нәтижесі болып табылады. Мұнда иерархиялық орналасу (лауазымды көтеру немесе төмендету) және кәсіпорын ауқымы ескерілген. Мансап кәсіпорын өлшемімен, шешім

қабылдайтын тұлғалармен жеке қарым-қатынасымен анықталады. Кәсіпорын тұрғысынан мансапты жоспарлау міндеттерді атқаруды оңтайландыруға, кәсіпорынның тұрақты жағдайын арттыруға және тарту және ынталандыру шаралары негізінде тиімділікті арттыруға қызмет етеді. Менеджер үшін, өз кезегінде, қызмет бабында көтерілу мүмкіндіктерін жоспарлау қағидаты маңызды.

Басқарушы кадрлардың шығуы. Тұрақтамауы. Бұл еңбек қатынастарының қызметкердің бастамасы бойынша кәсіптік себептер бойынша (мысалы, жұмыспен қанағаттанбауы, басқа кәсіпорындарда жақсы жағдайлар немесе жеке себептер бойынша (көшу және т.б.) бұзылуы жатады. Кәсіпорын үшін пайда болған теріс сәттер, атап айтқанда, «бастапқы тұлғаны» жоғалтуына байланысты менеджерді ауыстыру кезінде кадрлардың тұрақтамауы есебінен шығындар (мысалы, орынбасарларға және жаңа персоналды таңдауға кеткен шығындар) және теріс әсерлері болып табылады. Менеджердің кетуі туралы ақпаратты уақтылы алуымен, оны жұмыстан шығармау үшін жағдайларды іздеуге болады.

Қызметкерлерді жұмыстан босату. Кәсіпорын қызметкерлерді жұмыстан шығаруға екі себепке байланысты бастамашы болуы мүмкін: менеджердің жеке қасиеттері немесе кәсіпорындағы жағдайға байланысты. Сонымен бірге, қызметкер басқа лауазымға ауыстырылуы немесе жұмыстан шығарылуы мүмкін. Соңғы жағдайда, менеджерлер кәсіпорыннан біраз мөлшерде өтемақы алады.

Қызметкердің жеке қасиеттеріне байланысты жұмыстан шығу себептері: атқаратын лауазымға сәйкес келмейтін қызмет; кемшіліктерді өтеудің жеткіліксіз мүмкіндігі (мысалы, жұмысқа немесе оқуға жеткіліксіз дайындық); қатынастардағы шиеленіс.

Кәсіпорындағы жағдайға байланысты жұмыстан босатудың себептері: жұмыстың технологиясы мен ұйымдастырылуы тез өзгерген кезде талаптар бейінінің өзгеруі; өзгертін нарықтармен немесе өзгерген шаруашылық жүйелермен келісуі; әлеуметтік ортадағы өзгерістер немесе кәсіпкерлік қағидаттарын өзгерту; құрылымдағы өзгерістер (бірігу, ішінара әрекетсіздік кезінде немесе қоғамдық сала атынан лауазымдарды жою).

Кәсіпорындағы қызметкерлерді жұмыстан босату үшін, атап айтқанда, келесі мүмкіндіктер бар:

■ ақпараттардан және шешім қабылдаудан шектеу («бойкот») - бұл ретте ресми түрде лауазым сақталады, бірақ қызметкер ақпарат беру және шешім қабылдау процестерінен үзіледі;

- **басқа лауазымдарға көшіру («көшіру»)** – менеджер кәсіпорындағы немесе концерн шегіндегі басқа лауазымға ауысады, көп жағдайда бұл маңызды емес, бірақ беделді лауазымдар туралы сөз етіледі;
- **келісілген жұмыстан шығуға қозғау салу («алтын қол алысу»)** - сенімді келіссөз кезінде қызметкер келісімшартты бұзуға шақырылады. Ол үшін артықшылықтар бар - ол осы жерден шығарылмай-ақ жаңа жұмыс орнын іздей бастайды және кәсіпорынның (ұсынымдар беріп) қолдауына және жаңа келісімшарт жасасуға жақсы жағдайға ие болады;
- **Қызметкерге қысым көрсету арқылы шартты бұзу («күн көріс»)** - саналы «уайымға салу» немесе шамадан тыс талаптар арқылы қызметкерді жұмыстан шығаруға мәжбүрлеуге болады;
- **кәсіпорыннан жұмыстан босату («есіктен шығару»)** - кәсіпорынның бастамасы бойынша қызметкерді мерзімінен бұрын босату жағдайында, атап айтқанда, қызметтен кетудің заңды және шартты талаптарын ескеру қажет.

4.4.

БАСҚАРУДЫ БАҚЫЛАУ

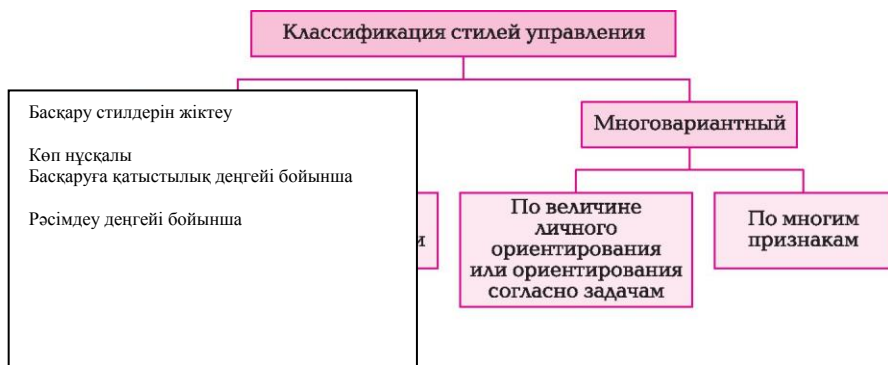
Процесс және басқару стилі. Басқару процесі, бір жағынан, менеджердің мотивтерін, қарым-қатынастарын және қабілеттерін, ал екінші жағынан, бақылауды жүзеге асыратын жағдайды анықтайды. Ситуациялық айқындаушы факторлар мәселенің тұжырымдамасынан, қызметкерлердің проблемаларын шешу үшін көзделген әлеуетінен және қоршаған ортаны қорғаудың басым жағдайынан туындайды.

Басқару стилі деп менеджердің әдеттегі тәртібі мен мінез-құлқын түсіну керек.

Басқару стилінің түрлері. Басқару стилі бір немесе бірнеше өлшемшарттар бойынша жіктелуі мүмкін (4.2, 4.3-сурет).

Басқаруға қатысудың өлшемшарттары бойынша басқару стильдерінің жіктемесін қарастырайық. Қабылданған шешімдерде басқарылатын қатысу бойынша мінсізтиптік авторитарлық, бірге қатысушы және автономды басқару стилі ажыратылады (4.4-сурет).

Басқарудың авторитарлық стилі менеджер үшін билік болған кезде бірыңғай, орталықтандырылған ерік-жігер көрінісімен ерекшеленеді. Менеджер шешім қабылдайды және бұйырады, қызметкерлер бұйрықтарды орындауға міндетті.



4.2-сурет. Басқару стильдерін басқару





4.4-сурет. Басқарушылық стильдердің өзара байланысы

Бұл ретте әртүрлі нұсқалар туындайды:

- **абсолютистік / диктаторлық басқару стилі** - менеджер басқарылатындардың қатысуынсыз шешеді және қатаң бұйырады; қызметкерлер санкциялар қаупіне ұшырауы тиіс;
- **басқарудың авторитарлық стилі** — онымен бірге менеджердің иелігінде билікке арналған кең аппарат бар;
- **бюрократиялық басқару стилі** - менеджердің беделі бұл жағдайда ресми иерархиялық жағдайдан алынады. Менеджерлер мен қызметкерлер бірыңғай ережелер жүйесіне бағынады;
- **патриархалдық / матриархалдық басқару стилі** - менеджер «отбасы басшысы» беделін пайдалана отырып, мәселелерді шешеді, толық жауапкершілікті өз мойнына алып, шешімдер мен өкімдерді түсіндіреді; қызметкерлері шексіз сенімге ие болады;
- **игі ниеттегі басқару стилі** - менеджер өзінің беделін адамның ерекше, бірегей ерекшеліктеріне негіздейді және жоғары дәрежелі жеке билікке ие болады; әріптестер оның шешімдерін қадағалап отырады, өйткені олар оның ішкі оң қасиеттеріне сенімді.

Басқарудың жеке стилі қызметкерлерді шешім қабылдау үдерісіне тарту арқылы ерекшеленеді. Келесі опцияларды ажыратуға болады:

- **коммуникациялық басқару стилі** - менеджер өз шешімдерін қабылдауға қиналады, сондықтан тек қызметкерлерді хабардар еткеннен кейін ғана шешім қабылданады; қызметкерлер сұрақ қоя, өз пікірін білдіре алады, бірақ сайып келгенде өкімдерді ұстануы керек;

- **консультативтік басқару стилі** - менеджер егжей-тегжейлі ақпарат пен пікірталастан кейін ғана шешім қабылдайды, сондай-ақ, мәселенің оңтайлы шешілуі бойынша әріптестердің ұсыныстарын тыңдап болғаннан кейін; қызметкерлерге кездесуге қатысқан шешімдерді жақсы орындауға;
- **бірлескен шешімімен басқару стилі** - бұл ретте менеджер тек проблеманы тудырады және оны шешудің шектеулі жағдайларын белгілейді, қызметкерлер өздерінің іс-әрекеттері туралы келісілген лимиттерде шешеді; менеджер рұқсат береді, бірақ veto құқығын сақтайды. Басқарудың **автономдық стилінде** менеджер шешім қабылдау кезінде модератор рөлін алады (яғни тоқтатушы рөл); қызметкерлер өздері шешім қабылдаса, шешімді көпшілік тарапынан қабылдайды.

Басқару функцияларының өлшемшарттары бойынша басқару стильдерінің классификациясы. Бұл жіктеуді көрсету үшін, түпкілікті басқарудың тұжырымдамасы шешуші мәнге ие. «Тура басқару» терминінің көптеген анықтамалары берілген. Бұл анықтамаларда кейде оның бағытын айқындайтын негізгі басқару ресурстары көрсетіледі; Дегенмен, жағдайлық факторлар көбінесе есепке алынбайды.

Инновациялар арқылы басқарудың стилі инновациялық қызметті жетекші міндет ретінде дамыту қажеттілігіне баса назар аударады. **Мақсатты қою арқылы басқару** стилі операциялық мақсаттарды бірінші иерархиялық деңгейде алға қойып отырады; жауапкершілікке қатысты, мақсатты жүзеге асырудың нысаны мен әдісінде еркіндік бар, бірақ сметамен шектеледі және қол жеткізген жетістіктері мен тексерумен бақыланады.

Артықшылықтары:

- іске асыру еркіндігі;
 - жеке мақсаттарды іске асыру;
 - нәтижелерге жауапкершілік.
- Кемшіліктері:
- айқын жоспарлау жүйесі;
 - қарқынды бақылау;
 - қызметкерлердің қатыстылығы;
 - бақылау шығындары.

Қызметкерлерді қатыстылығы арқылы басқару белгілі мақсатты қалыптастыру оны іске асыру және қамтамасыз ету процесіне қатысуымен болады.

Артықшылықтары:

- қатыстылық идентификациялауға көмектеседі, демек, жұмыстың мақсаттарына ең үздік жетістігі;
- қосылып қатысу ақпараттың жай-күйін жақсартады және ішінара мақсаттарды үйлестіреді.

Кемшіліктері:

- иеленудің табысы қызметкерлердің міндеттері мен біліктілік деңгейіне байланысты.

Мақсатты келісу арқылы басқару - қызметкерлерді біріктіру арқылы тапсырмаларды орындау және басқару арқылы аралас басқару нысаны. Қызметкерлер қол жеткізуге тиісті мақсаттар қоюға қатысады. Ағымдағы міндеттер туралы келісімге қол жеткізеді. Бұл жоспар жұмыскерлерді кәсіпорынның мақсаттарымен таныстыру ең жақсы болып табылатындығына негізделген, соғұрлым олар мақсат қою процесіне тартылған. Осы құзырлықтан жұмыс жақсарады.

Артықшылықтары:

- мақсаттарды келісу таныстыруды тудырады, демек – осыдан мақсаттарға жету, жүзеге асыру еркіндігі;
- мақсаты — тәсілге бағдарлау орнына;
- мақсатқа жүйелік келтіру;
- жұмыстағы жеке мақсаттарды іске асыру; жалпы бақылау; нәтижелерге жауапкершілік; ортақтастық.

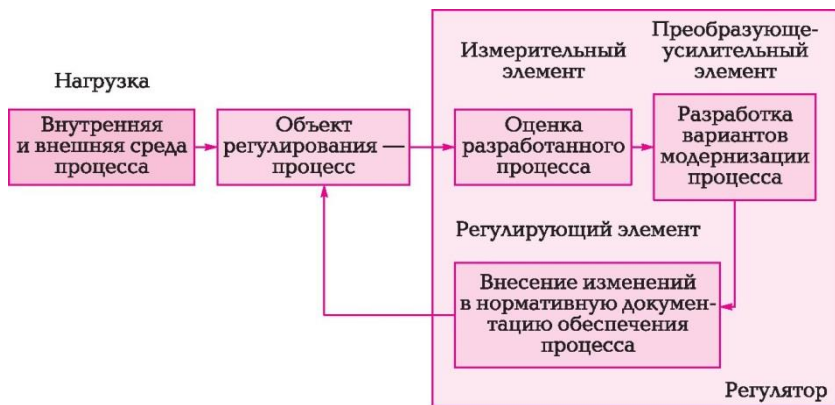
Кемшіліктері:

- қатаң жобалау жүйесі;
ұжымдық келісуге уақыт жұмсау;
- жалпыға ортақ мақсаттар мен бақылауды белгілеу иерархиялық құрылымдарды жоюды талап етеді;
тек мақсатқа ғана бағдарлау басқа жұмыстарды назарсыз қалдырады;
- бақылауды интенсификациялайды.

Жүйе арқылы басқару кибернетикалық басқару циклінің жоспарында іске асырылатын процестер бойынша жалпы бақылауды болжайды (4.5-сурет).

Сонымен қатар кәсіпорын ұқсас тігінен және көлденең реттелетін көп бақылау реттегіштерінен тұрады.

Кәсіпорын осы тәсілге сәйкес ашық, динамикалық, кешенді және ықтимал жүйе болып табылады. Бұл ұғым келесі ерекшеліктермен сипатталады: басқару мақсаттары;



4.5-сурет. Басқарудың кибернетикалық циклі

басқару туралы ақпаратты түзету; бақылау стандарты; жылдам, нақты кері байланыс; өзара әрекет алдында ақпарат; күшті ақпараттық жүйе бар когерентті жүйеге енгізілген ауытқулар туралы ақпаратты / ақпаратты басқару; бейімделу үрдістері, оқыту, икемділік және жүйелі ойлау.

Артықшылықтары:

- тұтас бастапқы идея;
- динамикалық және бейімдеу аспектілеріне акцент.

Кемшіліктері:

- механикалық ұсыну;
- дербес элементтердің есепке алынбауы.

Нәтижеге бағдарлау арқылы басқарғанда, бірінші орынға тек қана нәтиже болып табылады. Бұл тұжырымдама анықталған мақсаттарды, бақылау жүйелерін, ынталандыруды немесе санкцияларды талап етеді.

Артықшылықтары:

- іске асыру еркіндігі;
 - әрекетке күшті ынталандыру; табысқа бағдар алу; нәтижелерге жауапкершілік.
- Кемшіліктері:***
- жоспарлаудың айқын жүйесі;
 - шеттен қарқынды бақылау;
 - жеке басқа бағдарлаудың жоқтығы.

Білімді беру арқылы басқару кезінде, бірінші кезекте тапсырмаларды және тиісті жауапкершілікті иерархиялық бағынышты бірліктермен және өз құзыреті шегінде дербес жұмыс жасайтын тұлғалармен бірге беру.

Шешімнің ережелерін басшылыққа алған кезде, тапсырмаларды берумен бірге, әдеттегі шешімдерге қол жеткізуге қажетті ережелер белгіленеді. Нұсқалар түрінде әдістер, ережелер және көмек туралы ақпарат мақсатқа ортақ мақсатқа жетуді қамтамасыз етуі керек.

Тек ерекше жағдайларда ғана басқару кезінде менеджер тапсырмаларды орындауға байланысты шешімдерді қалдырады. Интервенция тек ерекше жағдайларға байланысты болады. Олар, мысалы, қарапайым және шешуші шешімдерден, белгіленген мақсаттардан шешіп алудан және ауытқу мүмкіндігінен бас тартады.

Мотивация арқылы басқару қызметкерлердің жекелеген сұрауларына сәйкес келетін ынталандыруды құру арқылы басшылық етуді көздейді.

Үйлестіру арқылы басқару жекелеген қызмет бағыттарын салыстырып тексеру арқылы жанжалды азайтады.

Процесті меңгеру арқылы басқарғанда, менеджердің мінез-құлқы айқын түрде тікелей әсер етумен және бақылаумен ерекшеленеді.

Жеке даму арқылы басқару жеке дамуға баса назар аударады, білім беру мен оқыту менеджерлерінің және қызметкерлерінің еңбек өнімділігінің жоғары деңгейіне жетуінің маңыздылығына баса назар аударады.

Басқару стилін жеке тұлғаға бағдарлау өлшемшарттар мен тапсырмаларды орындау арқылы жіктеу. Менеджерлердің мінез-құлқының эмпирикалық зерттеулері (Колумбус, Огайо штаты, АҚШ) менеджменттің стильдерін екі белгілермен сипаттауға болатындығын көрсетті (4.6-сурет):

қызметкерлерге бағдарлау, яғни менеджер белсенділігің алдында қызметкерлер табылады (қанағаттану аспектісі);

міндетке бағдарлану, яғни менеджер белсенділігінің алдыңғы қатарында міндеттердің орындалуы (нәтижелердің аспектісі) жатады.

Екі фактор да бір-біріне тәуелді болады, сондықтан басқарушылық стильдер жеке қатынастар мен міндеттерге бағдарланған болуы мүмкін.

Огайодағы зерттеу базасында бағдарлаудың екі бағыты бар мінез-құлықтың (матрицаның) биполярлық торы әзірленді: тапсырмалар мен қызметкерлерге. Бес типтік стиль өрнегін типичных выражений стилия.

Ориентация на сотрудника	1.9	9.9
	5.5	
	1.1	9.1

Тапсырмаға бағдар

4.6-сурет. Басқару стильдерін жеке тұлғаға бағдарлау және тапсырмаларды орындау өлшемі бойынша жіктеу

1.1-стиль (әлсіз басқару). Бұл қарым-қатынас пен тапсырмаларға әлсіз бағдармен пассивті басқару стилі. Онымен бірге қызметкерлерге және олардың жұмысына әсер етпейді. Жұмыс істеуге қысым жоқ, бірақ қарым-қатынасқа ешқандай алаңдаушылық жоқ.

Осы басқару стилі кезінде жұмыстағы пайдалы қайтарылым қол жетімсіз, себебі қызметкерлердің қанағаттанарлықсыз өндірістік климатына байланысты ештеңеге қызығушылығы жоқ және басқарушы күштер де қызығушылық танытпайды.

9.1-стиль (міндеттер бойынша басқару) Тапсырмаларға жоғары және қызметкерлерге төмен көзқарасқа ие. Қызметкерлерге машина ретінде қарайды, ресми қысым өте көп. Жеке байланыстар кедергі ретінде қабылданады. Дегенмен, басқарудың бұл стилімен еңбек өнімділігіне қол жеткізуге болады

1.9-стиль (клубтық басқару) — Бұл тапсырмаларға және жоғары деңгейдегі қарым-қатынасқа назар аудармайтын басқару стилі. Қызметкерлердің мотивтеріне мұқият назар аударып, қызмет көрсетудің төмен қысымы бар және тапсырманы орындамаған жағдайда адамның достық атмосферасы басым.

5.5-стиль (орта жол бойынша басқару) тапсырмалар мен қызметкерлерге орташа бағдарланған. Еңбек өнімділігінің орташа мөлшері жұмысқа қойылатын талаптар мен қызметкерлердің мүдделері арасында тұрақты сауда-саттық жағдайында қанағаттанарлық жұмыс ахуалымен қамтамасыз етіледі.

9.9-стиль (күшті басқару) қызметкерлерге жоғары назар аудара отырып, міндеттерге жоғары бағдарлануын көрсетеді. Жоғары еңбек өнімділігін ынта-жігер мен ынталы қызметкерлер қол жеткізеді. Жұмысқа қойылатын талаптар мен жеке сұраулар арасындағы оңтайлы келісімдік бар.

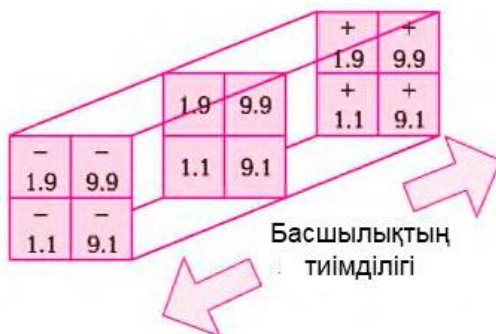
Мінез-құлық торы менеджерлерге арналған пайдалы бағыттаушы көмек болып табылады, бұл басқарудағы мінез-құлық туралы хабардар болуына ықпал етеді. Сондықтан басшылық кадрларды оқыту үшін жиі пайдаланылады (4.7-сурет).

Мінез-құлық торын пайдаланған кезде жағдайдың шарттары ескерілмейді: мысалы, жеке тұлғаның белгілері (ақыл-ой, мотивтерді қабылдау), тапсырманың түрі (әдеттегі немесе шығармашылық) немесе еңбек жағдайлары (топтың мөлшері, үй-жаймен қамтамасыз ету, жұмысты орындау құралдары, мерзімнің қысуы), сондай-ақ басқарушылық персоналдың дербес белгілерінің есепке алынбауы (мотивацияға бейімділік, қарым-қатынас, біліктілік). Сондықтан, жеке басқару стилінің артықшылықтары туралы жалпы қорытындылар жасау мүмкін емес.

Сонымен бірге, Реддин басшылық стилінің тиімділігін өлшеу үшін мінез-құлық торын қолданды. Ол алты өлшемшартқа сәйкес бөлінген және төмен және жоғары тиімділігіне сәйкес төрт негізгі стильді ажыратады.

Фидлер теориясы (контингент теориясы) сонымен бірге қызметкерлерге және міндеттерге бағдарланған басқарушылық стильдерді ажыратады. Басқару стилінің тиімділігі, оның түсінігімен, жағдайға байланысты. Бұған, біріншіден, менеджерлердің қызметкерлермен қатынасы (адалдық, сенімділік, қолдау), екіншіден, міндеттер құрылымы (мақсаттар, шешімдер мен нұсқаулармен танысу) жатады. Тиімділігі жағдайдың күшіне (әсер ету мүмкіндіктері) байланысты.

Басқару стильдерінің бірнеше бейіндік белгілер бойынша жіктелуі. Кейінірек эмпирикалық зерттеу (Мичиган, АҚШ) табысты және сәтсіз басқарушылық стильдерді зерттеуге түсті. Нәтиже мынадай болып шықты:



4.7. сурет. Мінез-құлық торы

Бейінді қисықтар	Жүйе 1 1–2–3–4–5	Жүйе 2 1–2–3–4–5	Жүйе 3 1–2–3–4–5	Жүйе 4 1–2–3–4–5
Ынталандырушы күш	Мысалы 			
Коммуникация				
Әрекераралық әсер ету				
Шешімді қалыптастыру				
Мақсат / нұсқау қою				
Бақылау				
Жұмыстың нәтижесі				

4.8. сурет. Жеті өлшемге қатысты басқару бейіні

- табысты басқару стильдері: мінез-құлық қызметкерлерге бағытталған; лауазымдық міндеттерін қызметкерлерден бөліп, тапсырмалар, өкілеттіктер мен жауапкершіліктерді нақты айқындауға, өте үстірт бақылау жасайды;
 - сәтсіз басқарушылық стильдер: тапсырмаларға мықты бағытталған; авторитарлық басшылықты жүзеге асырады, қызметкерлерді қатаң бақылауға алады.
- Мичиган зерттеулеріне сүйене отырып, Р.Ликерт жеті өлшемшартқа қатысты басқару бейінін орнатты (4.8-сурет) және төрт типтік жүйе бөлінуі керек.

1-жүйе: пайдалану-авторитарлық басқару стилі. Базис: жазалау қаупі.

2-жүйе: ықыласты-авторитарлық басқару стилі. Базис: сыйақы.

3-жүйе: консультативтік басқару стилі. Базис: жеке қатынастар.

4-жүйе: ортақтастық кезіндегі басқару стилі. Базис: топтық қатынастар.

Басқару процесінің тиімділігі. Тиімділік - бұл өнімді салу мен шығарудың арақатынасын сипаттайтын көрсеткіш, ал өнімділік, керісінше, белсенділіктің нәтижелі құрамдас бөлігін ғана көрсетеді (4.9-сурет).

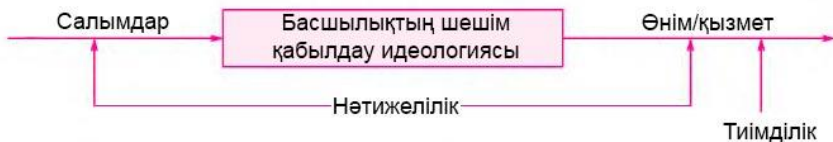
Тиімділік өлшемдері. Егер басқару стилінің тиімділігіне қатысты айтылса, соңғысы тәуелді емес деп есептеледі және одан алынған әсер (қосылым және өнім) - тәуелді айнымалы мәндерге жатады.

Негізгі проблема - бұл тәуелді айнымалы мәндерді анықтау және өлшеу. Олар кәсіпорынның жоғары мақсаттарынан алынады. Іс жүзінде мақсат-құралдар қатынасы арқылы қиысады, іс-әрекетті түсіндіру үшін «жарықтандырғыштар» тартылады.

Басқару *стилінің табыстылығын*, ең алдымен, кірістерге әсер ету арқылы бағалауға болады (мысалы, сапалы немесе одан да көп өнімдердің сапасын жоғарылату нәтижесінде жоғары кірістер арқылы) және екіншіден, шығыстарға әсер ету арқылы (мысалы, үйлестіру қызметіне жұмсалатын шығындар және кадрлар тұрақсыздығы есебінен жоғары біліктілік).

Бағалау кезінде *міндеттерге қатысты өлшемшарттарды* қолдану қажет. Олар *өнімді әзірлеу міндеттеріне* де (мысалы, өнімдердің саны мен сапасына, талап етілетін уақытқа, сондай-ақ өнімдердің кедергісіз дамуы мен ғылыми және шығармашылық әлеуетті босатуға мүмкіндік береді) *және ұйымға қатысты міндеттерге* (мысалы, ұйымдық тұрақтылық пен икемділікке ықпал ету) де жатады.

Сонымен қатар, басқару стилін бағалау үшін *жеке тұлғаға қатысты өлшемшарттар тартылуы тиіс*: болмау ұзақтығы, жұмысқа қанағаттандыру, жұмыс орнын өзгертуге



4.9-сурет. Басқару процесінің тиімділігі

дайындық, өзін-өзі бағалау, кәсіпорынмен өздігінен сәйкестендіру және жауапкершілікке дайындық, жеке бастама, шығармашылық қасиеттер, ынтымақтастыққа және оқытуға дайындық.

Басқару стилі жан-жақты қолданылмауы керек. Шектеу ретінде, мысалы, құқықтық нормаларды (деректерді қорғау, жеке секторды қорғау, денсаулық сақтау), кәсіпкерліктің негізгі ережелерін, сондай-ақ этикалық нормаларды ескеру керек.

Басқару стилінің тиімділігінің жағдайға тәуелділігі.

Басқару стилінің тиімділігі менеджер қызметінің өзі көрсететін жағдайларды есепке алмай бағалана алмайды. Бірінші кезекте, жеке қасиеттер (басқарушылық ерекшеліктері, басқарылатын ерекшеліктері), міндеттемелердің талаптары, ұйымдастырушылық жағдайлар, қоршаған орта жағдайы ескеріледі.

Жеке қасиеттерге тәуелділік. Енгізілетін басқару стилінің тиімділігі әр жеке жағдайда менеджерлер мен қызметкерлердің жеке қасиеттеріне байланысты болады.

Менеджерлер мен қызметкерлердің **жеке** қасиеттерінің тиімділігін анықтау: құндылықтар туралы түсінік (діни көзқарас, қызметтегі ұмтылыстар және т.б.); менеджер (авторитарлық немесе ортақтасу), сондай-ақ қызметкерлер (билікке немесе өздігінен сенімге сенген) ретінде өзін-өзі тану; негізгі ұстаным (оптимизм / пессимизм); тәуекелге қатынасы (тәуекелге ұшыраған немесе тәуекелге бейім); жеке мотивтердің рөлі; өкілеттілік (сүйкімділік, иерархиялық жағдай, құзыреттілік деңгейі); өндірістік және шығармашылық әлеует; білім деңгейі.

Тиімділік жеке сипаттамалардың болуымен ғана емес, сондай-ақ менеджер мен қызметкердің (мысалы, ақыл-ой, істі білу, оқыту, икемділік және өндірістік әлеует және т.б.) белгілі бір жеке қасиеттер деңгейіндегі айырмашылықпен анықталады.

Тапсырмаларды белгілеу шарттарына тәуелділік. Мұнда шешілетін міндеттер туралы айтуға болады: олардың шығармашылық және инновациялық талаптары бар ма немесе міндеттердің сенімді орындалуын талап етуге шектеу қойылған ба; әрекет ету бостандығына қарамастан, жалпыға бірдей тұжырымдалған ба, әрекет ету бостандығынсыз нақтыланған ба; қолда бар тәжірибеге қатысты төмен немесе жоғары талаптары бар; олар жоспарды орындау жолымен шешілуге немесе кенеттен пайда болғанына қарамастан; оқшауланған немесе бір нәрсемен бірге жасалуы; қысқартылған мерзімде немесе белгіленген уақыт шеңберінде жасалуы керек пе.

Ұйымдастыру шарттары. Бұдан басқа, нақты жағдайда қарастырылған басқару ұйымы туралы айтуға болатындығының мәні бар: ол жоғары немесе төмен «ұйым дәрежесі» бар, яғни ол үрдісті, қатаң иерархиялық немесе «бос» болып табылады; ресми немесе бейресми құрылымдарды қамтиды; орталықтандырылған немесе орталықсыздандырылған тапсырмаларды орындауға жауапты; шешімдерді қабылдау үдерісін бір немесе бірнеше даналар арқылы айқындайды; жеке немесе алқалы өндірістік қатынастарды қамтамасыз етеді; ақпарат пен коммуникациялар үшін көп немесе аз айқын жолдарды көрсетеді; азды немесе көпті көзге көрінетін бақылауды қарастырады.

Қоршаған орта жағдайы. Тиімділік үшін мынадай сұрақтар шешуші болып табылады: кәсіпорынның айналасындағы қоршаған ортаға не басым болады?; тұрақты немесе өзгеретін ара-қатынастар, материалдық тапшылық немесе асып кету жағдайы, әлеуметтік қауіпсіздік немесе қауіп-қатер, құнды құндылықтар қоғамында басым жасайтын немесе босатылған авторитарлық әлеуметтік құрылымдар, қоғамдағы құндылықтар қалай бағаланады?

Өлшемшартқа байланысты басқарушылық стильдердің тиімділігін салыстыру. Бұрын берілген өлшемшарттар тізіміне негізделген және жағдайлық жағдайларды ескере отырып, бұрын сипатталған басқару стилі тиімділік дәрежесіне қарай бағалануы және зерттелуі мүмкін. Тапсырмалар мен тұлғаларға бағытталған басшылық стилін салыстыру, Реддайнның қорытындысында қосымша түрінде берілген. Басқару стилінің тиімділігін салыстыру өлшемшарты ретінде жағдай ахуалға тәуелділік болып табылады.

Жалпы алғанда стрестік және дағдарыстық жағдайлар үшін авторитарлық басқару стильдері ұсынылады. Мақсатты қалыптастыру процестері және оны енгізу мүмкіндігінше тезірек және билік қолдану арқылы жүзеге асырылуға тиіс, тіпті шешімдердің сапасы осыдан зардап шегеді. Стрестік және дағдарыстық жағдайлар басым болған сайын авторитарлық басқару соғұрлым айқын көрініс береді.

Егер міндеттемелерді орындауда жеткілікті табандылыққа жол берілмесе, онда қатысушылардың басқарушылық стильдері байқала бастайды және шешімдердің сапасы көп уақытты жұмсайтын ынтымақтастықты, келісуді және мамандардың кеңесуін жақсартуға мүмкіндік береді.

Авторитарлық және ортақтастық басқару стилінде 4.1.-кестесінде деректер келтірілген.

Егер бұл мінсіз жағдайдағы шарттар болса, онда басқару стилінің екеуі бұрын сипатталған өлшемшарттардың әсерімен есептесуге болады (4.2-кесте).

4.1-кесте. Басқару стилі

Сипаттама	Басқару стилі	
	өктемшілік	бірге қатысушылық
Жеке қасиеттері	Өктемшілік көзқарас - пессимистік көзқарас, үлкен тік болу, сенімділікке ұмтылу, өз бастамасының аздығы. Қарызды орындау	Плюралистік көзқарас - оптимистік көзқарас, шағын тік болу, тәуекелге дайындық, жоғары өзіндік бастамашылық. Шығармашылық инновация
Тапсырмаларды қою шарттары	Белгілі бір айқын тәжірибе, міндеттерді жоспарлау, оқшауланған тапсырмалар, мерзімдер қысымы	Анықталмаған кішігірім тәжірибе, суырып салып айтылған тапсырмалар, мерзімдердің қысымы жоқ
Ұйымдастыру жағдайлары	Қатаң ұйымдар, формальды құрылымдар, орталықтандырылған тарату, жеке инстанциялар, ақпараттың тік арналары	«Бос» ұйым, бейресми құрылымдар, орталықсыздандырылмаған тарату, бірнеше инстанциялар, тегін ақпарат
Қоршаған ортаның жағдайлары	Дағдарыс жағдайлары, құндылықтардың өктемшілдік үстемдігі	Өркендеу, босатылған құндылықтар

4.2-кесте. Тәртіп критерийлеріне арналған басқару стиліне әсер ету

Сипаттама	Басқару стилі	
	өктемшілік	бірге қатысушылық
Мақсатқа жету тиімділігі	Дағдарыс жағдайында өмір сүруді қамтамасыз ету	Қызығушылық танытқан қызметкерлер арқылы нарықтың мүмкіндіктерін пайдалану
	Уақыт тапшылығы жағдайында жұмыс істеген кезде шығындарды азайту. Ерекше білікті менеджерді ұстауға	Менеджер болмаған кезде шығындарды азайту. Үйлестіруге үлкен шығындар.

Сипаттама	Басқару стилі	
	өктемшілік	бірге қатысушылық
	Қызметкер ақшаны үнемдеуге мүдделі емес. Жиі болмауы	Қаражаттарды үнемдеудегі қызметкердің мүддесі. Сирек болмауы
Өнімділікке қатысты міндеттерді орындау тиімділігі	Тез шешім	Баяу шешім
	Оңтайлы емес, оңтайлыға жақындайтын шешім	Шешім бұл мәселені түсіну арқылы ғана
	Менеджердің шығармашылық әлеуетін пайдалану	Менеджер мен қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін пайдалану
Ұйымға қатысты міндеттерді орындау тиімділігі.	Рөлдерді нақты бөлу	Анық емес рөл тағайындау
	Менеджерлерге байланысты	Менеджерлерден тәуелді емес
	Өктемшілің таратылған қызметкерлердің қанағаттануы	Еркін бөлінген қызметкерлердің қанағаттануы
Гуманистік факторлар	Өсіп жатқан ауысымға ұйымдық талаптар	Менеджерлерді болашақта ауыстыруға қатысты біршама жоғары талаптар
	Босатылған қызметкерлердің қатысуына наразылық	Өкінішке орай билікке сенетін адамдар арасында наразылық туады
	Қызметкерлер арасындағы апаттылық, бастамашылығын жоғалту	Қызметкерлердің қызығушылықтары, міндеттемелер, бастамасы

Нәтижесінде менеджердің мінез-құлқы жағдайға сәйкес болуы керек деген қорытындыға келуі мүмкін. Басқару тиімділігінің барлық аталған жағдайлары уақыттың өзгеруі және әртүрлі жағдайда бір рет шабуыл жасай алатындықтан, стилдің икемділігі басқарушылық сапаның маңызды белгісі болып табылады.

Стильдің икемділігі - менеджердің өзінің басқару стилін тапсырмаға, қызметкерлердің жеке қасиеттеріне, кәсіпорынның және қоршаған ортадағы жағдайға байланысты әртүрлі түрде қолдануға және өзгертуге қабілеттілігі болып табылады.

Басқарудың белгілі бір стильдері белгілі бір ахуалдық жағдайларда ғана оң нәтижесін көрсетуі мүмкін екені анық. Егер басқару стилінің тиімділігі төмендейтін болса, онда бұл жағдайлық жағдайды ұйымның құрылымы мен жұмысын ұйымдастырудағы өзгерістер арқылы қызметкерлерді жалдау және дамыту арқылы жасауға немесе қалыптастыруға болады (жағдайды қалыптастыру).

Бақылау сұрақтары

1. Қызметкерлерді жұмысқа қабылдау қалай жүргізіледі?
2. Құрылымдық бөлімшеде қызметкерлерді іріктеу қалай жүргізіледі? Қызметкерлерді іріктеудің қандай әдістерін білесіздер?
3. Қызметкерлерге еңбекақы төлеудің тәртібі қалай жүргізіледі?
4. Қызметкерлердің біліктілігін арттыру және даярлау қалай жүзеге асырылады?
5. Басқару стильдерінің түрлерін сипаттаңыз.
6. Басқарудағы қатысу критерийлері бойынша стильдің жіктелуін сипаттаңыз.
7. Басқару функцияларының критерийлері бойынша басқару стилінің жіктелуін сипаттаңыз.
8. Тұлғаға және міндеттерді орындауға бағыттау критерийлері бойынша басқару стилінің жіктелуін көрсетіңіз.
9. Бірнеше бейінді белгілер бойынша басқару стилінің жіктелуін сипаттаңыз.
10. Құрылымдық бөлімшелерді басқарудың тиімді процесі нені білдіреді?
11. Құрылымдық бөлімшелерді басқарудың тиімді процесінің қандай критерийлерін білесіздер?
12. Жағдайға байланысты басқару стилінің тиімділігі неге байланысты?
13. Критерийлерге байланысты басқарудағы тиімділік стильдеріне салыстыру жүргізіңіз.

Азгальдов Г. Г. Механик инженерлерге арналған квалиметрия / Г. Г. Азгальдов, В.А. Зорин, А. П. Павлов. — М. : МАДИ, 2006.

Андреанов Ю. М. Аспап жасау мен машина жасаудағы квалиметрия / Ю. М. Андреанов, А. И. Субетто. — Л. : Машина жасау, 1990.

Бадалова А. Г. Өндірістік кәсіпорынның тәуекелін басқару: менеджерлерге арналған практикалық құрал / А. Г. Бадалова. — М. : Янус-К, 2004.

Балдин К. В. Шешім басқару: оқулық / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В.Б. Уткин. — 5-басылым — М. : «Дашков и Ко» басылым-сауда корпорациясы, 2008.

Беляцкий Н. П. Қызметкерлерді басқару / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. — Минск : Интерпрессервис : Экоперспектива, 2002.

Борманн Д. Менеджмент. Еңбек нарығындағы кәсіпкерлік қызметі / Д. Борманн, Л. Воротина, Р. Федерманн. — Гамбург : S + W, 1992.

Бурков В. Н. Введение в теорию управления организационными системами / В.Н. Бурков, Н. А. Коргин, Д. А. Новиков. — М. : Либликом, 2009.

Глуценко В. В. Басқару шешімдерін әзірлеу. Болжау — жоспарлау. Эксперименттерді жобалаудың теориясы / В. В.Глуценко, И. И. Глуценко. — М. : ТОО НПП «Крылья», 2006.

Гранатуров В. М. Экономикалық тәуекел: Өлшем мәні, әдістері, төмендету жолдары / В. М. Гранатуров. — М. : Іс және Сервис, 1999.

Джеймс Эванс Р. Сапаны басқару / Р. Эванс Джеймс. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007.

Дубровский В. Ж. Эффективность организационной реструктуризации / В.Ж. Дубровский. — Екатеринбург : Урал. мем. экон. ун-т басылымы, 2000.

Егоршин А. П. Қызметкерлерді басқару / А. П. Егоршин. — 3-е изд. — Нижний Новгород : НИМБ, 2001.

Жобалау мен басқарудың біріктірілген жүйесі / Т. Я. Лазарева, Ю. Ф. Мартемьянов, А. Г. Схиртладзе. — М. : Машина жасау, 2006.

Машина жасаудағы жобалау мен басқарудың біріктірілген жүйесі. Құрылым және құрам / [Т. Я.Лазарева, Ю. Ф.Мартемьянов, А. Г. Схиртладзе и др.]. — Ескі сынық: ТНТ, 2010.

Камерон К. Ұйымдық құрылымды диагностикалау және ұйымдық құрылымды өзгерту / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб. : Питер, 2001.

Карданская Н.Л. Басқару шешімдерін қабылдау / Н.Л.Карданская. — М. : ЮНИТИ, 1999.

Карпова Н. Г. Экономика және еңбек социологиясы: нарық шаруашылығы жүйесіндегі әлеуметтік-еңбек процестері / Н. Г. Карпова, А. Г. Схиртладзе, Б. Крахт. — Старый оскол: ТНТ, 2008.

Карпова Н. Г. Экономика және еңбек социологиясы : теория және практика / Н. Г. Карпова, А. Г. Схиртладзе, В. П. Борискин. — Старый оскол: ТНТ, 2009. Машина жасаудағы квалиметрия / [Р. М.Хвастунов, А.Н.Феофанов, В. М. Корнеева и др.]. — М. : Экзамен, 2009.

Колесников С. Н. Бизнес стратегиясы: ресурстарды және қорларды басқару / С. Н. Колесников. — М. : Статус-Кво 97, 2000.:

Круглов М. Г. Менеджмент сапасы сияқты / М. Г. Круглов, Г. М. Шишков. — М. : Эксмо, 2006.

Круглов М. И. Компанияны стратегиялық басқару/ М. И. Круглов. — М. : Орыс іскер әдебиеті, 1998.

Лайкер Дж. Дао Toyota : Әлемнің жетекші компаниясы менеджментінің 14 қаидаты; ағылшын тілнен аударылған / Дж.Лайкер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.

Лукичева Л. И. Ұйымдастыруды басқару / Л. И. Лукичева. — М. : Омега-Л, 2006.

Машина жасаудың квалиметриясында болжау әдістері / [Р. М. Хвастунов, О. И.Ягелло, В. М. Корнеева и др.]. — М. : Технонефтегаз, 2004.

Никифоров А.Д. Сапаны басқару / А.Д. Никифоров, А. Г. Схиртладзе. — М. : Студент, 2011.

Менеджмент негіздері / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Іс, 1993.

Машинажасау өндірістерінің учаскелерін және цехтарын жобалау / [А.Г. Схиртладзе, В. П.Вороненко, В.В. Морозов и др.]. — Старый оскол: ТНТ, 2011.

Прохоров Ю. К. Басқару шешімдері / Ю. К. Прохоров, В.В. Фролов. — 2-басылым, түзетілген және толықтырылған — СПб. : СПбГУ ИТМО, 2011.

Спивак В. А. Қызметкерлерді басқару / В. А. Спивак. — М. : Эксмо, 2009. Схиртладзе А. Г. Машина жасаудағы өндірістік жүйені жобалау / А. Г. Схиртладзе, В. П. Вороненко, В. П. Борискин. — Старый оскол: ТНТ, 2011.

Машина жасаудағы сапаны басқару / [А. Ф. Гумеров, А. Г. Схиртладзе, А. Гречишников и др.]. — Старый оскол: ТНТ, 2010.

Газ-мұнай құбырлары элементтерінің сапасын басқару / [А. И. Владимиров, В. Я. Кершенбаум, И. Н. Карелин және т.б.]. — М. : Технонефтегаз, 2004.

Ұйымдардың қызметкерлерін басқару /А. Я. Кибанова редакциясымен. — 3-басылым, қайта жасалған және толықтырылған — М. : ИНФРА-М, 2005.

Фатхутдинов Р.А. Бәсекеге қабілетті : экономика, стратегия, басқару / Р.А. Фатхутдинов. — М. : ИНФРА-М, 2000.

Феофанов А.Н., Хвастунов Р. М., КорнееваВ.М. Клиометрия және машина жасау мәселелері бойынша // Машина жасау технологиясы. — 2006. — № 3. — В. 34 — 37.

Фомин В. Н. Квалиметрия. Сапаны бақылау. Сертификация / В. Н. Фомин. — М. : Ось-89, 2005.

Интернет-ресурстар

Залыгин А.Р. Өндірісті ұйымдастыру тұрғысынан МЭС-жүйелер. [Электрондық ресурс] — [http : //ernews. ga](http://ernews.ga)

Өнеркәсіптік кәсіпорынның негізгі қызметін жоспарлау және басқару.
[Электрондық ресурс] — [www. iteam. ga](http://www.iteam.ga)

Жеткізілім тізбегін басқару (SCM). [Электрондық ресурс] — [www. hetnet. ga](http://www.hetnet.ga)

CRM дегеніміз не және компанияға не қажет? [Электрондық ресурс] — [www. iteam. ga](http://www.iteam.ga)

Кәсіпорын ресурстарын жоспарлаудың ERP-жүйесі. [Электрондық ресурс] — [http : //erpnews. ga](http://erpnews.ga)

Кіріспе	4
1-тарау. Машина жасау кәсіпорны әлеуметтік-экономикалық басқару объектісі ретінде	6
1.1. Машина жасау кәсіпорнын басқарудың негізгі мақсаттары, міндеттері және қызметтері. Экономикалық жүйедегі кәсіпорындардың орны	6
1.2. Кәсіпорынды және оның құрылымдық бөлімшелерін басқарудың ұйымдық құрылымы	11
1.3. Кәсіпорынды және оның құрылымдық бөлімшелерін басқарудың ұйымдық құрылымы	32
1.4. Құрылымдық бөлімшелердің ұйымдық жобалауының ерекшеліктері	39
2-тарау. Басқару шешімдерді қабылдау	50
2.1. Процестің мазмұны мен кезеңдеріндегі басқару шешімдерді қабылдау	50
2.2. Шешімді қабылдау кезіндегі жүйелік тәсіл	54
2.3. Басқару шешімдерін қабылдау тетігі	55
2.4. Басқару шешімдерін қабылдаған процестегі тәуекелдерді талдау	50
2.5. Құрылымдық бөлімшелерді басқарудың тәсілдері мен әдістері	62
2.6. Басқарманың ақпараттық қамтамасыз етуі	64
3-тарау. ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕР ҚЫЗМЕТІН ЖОСПАРЛА	71
3.1. Жоспарлау басқарудың функциясы ретінде. жоспарлау түрлері	71
3.2. Қолда бар ресурстарды тиімді пайдалану мақсатында өндірістік процестерді орындау тізбектілігін жоспарлау	78
3.3. Құрылымдық бөлімшелер қызметін ұзақ мерзімді жоспарлау негіздері	83
3.4. Жедел-күнтізбелік (ағымдық) жоспарлаудың негіздері	109
3.5. Құрылымдық бөлімшелерде персоналдың жұмыс орнын ұйымдастыру	111
4-тарау. Құрылымдық бөлімшелерде жұмысты ұйымдастыру	116
4.1. Құрылымдық бөлімшелердегі кадрлық саясатты әзірлеу және жүргізу	116
4.2. Құрылымдық бөлімшелердегі кадрларды іріктеу және орналастыру қағидалары	117
4.3. Жұмыскерлерді өндірістік міндеттерді шешуге ынталандыру	120
4.2. Басқаруды бақылау	124
4.3. Бөлімше қыметінің процесін және нәтижелерін талдау	134
Әдебиет тізімі	140

Оқу басылымы

**Феофанов Александр Николаевич,
Еленева Юлия Яковлевна,
Гришина Татьяна Геннадьевна,
Схиртладзе Александр Георгиевич,
Негримовская Наталья Петровна**

**Машина жасау кәсіпорындары құрылымдық бөлімшесінің
өндірістік қызметін ұйымдастыруға қатысу**

Оқулық

Редакторы ***И. В. Могилевец***
Техникалық редакторы ***Н. Л. Ананьева***
Компьютерлік беттеу: ***Е. Ю. Назарова***
Түзетуші ***О. Н. Яковлева***

№ 102116830 басылым. 17.08.2015 ж. Басып шығаруға қол қойылған. 60х90/16.
«Балтика» гарнитурасы. № 1 кеңсе қағазы. Офсеттік басып шығару. 9,0 б. басып шығару қызметі
500 дана тираждау. № тапсырыс

«Издательский центр «Академия» ҚАБ. www.academia-moscow.ru 129085,
Мәскеу, Мира даңғылы, 101В, стр. 1.
Тел./факс: (495) 648-0507, 616-00-29.
Санитариялық-эпидемиологиялық қортынды № РОСС RU. АЕ51. Н 16679 от 25.05.2015.

Идел-Прессе басылып шығарылды.