

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ

Ж.З. Баймукашева
Н.Т. Сейткалиева

ФИРМАШІЛІК ЖОСПАРЛАУ

Оқу құралы

Алматы, 2021

ӘОЖ 334(075.8)
КБЖ 65.290я73
Б 17

*Баишев Университетінің Ғылыми кеңесінің шешімімен оқу-құралы
ретінде ұсынылған (хаттама № 6, 30 қаңтар 2020 ж.)*

Пікір жазғандар:

- Б.З. Жумағалиева** – э.ғ.к., Қазақ-орыс халықаралық институты, «Экономика, менеджмент және сервис» кафедрасының меңгерушісі;
М.Ғ. Қайырғалиева – э.ғ.к., Баишев университеті, «Экономика және басқару» кафедрасының доценті.

Баймуқашева Ж.З., Сейткалиева Н.Т.

- Б 17 Фирмаішілік жоспарлау:** оқу құралы / Ж.З. Баймуқашева, Н.Т. Сейткалиева.
– Алматы: «Бастау», 2021. – 244 бет.

ISBN 978-601-7991-90-6

Оқу құралында кәсіпорынның фирмаішілік техникалық-экономикалық жоспарының негізгі бөлімдері сипатталған. Өнімді өндіру және өткізу жоспарлы көрсеткіштерінің негіздемесі, техникалық даму және өндірісті ұйымдастыру жоспары, материалдық-техникалық қамтамасыз ету, еңбек және кадрлар, шығындар мен қаржылық жоспар тиімді дайындау әдістеріне ерекше назар аударылған. Фирма бюджетін жоспарлау, бизнес жоспар құру және фирма қызметін ұтымды ұйымдастыру сияқты негізі міндеттерді орындау жолдары қарастырылған.

Оқу құралында «Фирмаішілік жоспарлау» курсының негізгі теориялық тұжырымдары берілген. Атамекен Ұлттық кәсіпкерлер палатасы мен жұмыс берушілердің салалық өкілдіктері жасап шығарған 26.12.2019 ж. № 263 бұйрығымен бекітілген кәсіби стандарты талаптарына негізделіп орындалған.

Оқу құралы экономикалық бағыттағы және басқа да мамандықтардың студенттері мен магистранттарына, оқытушыларға арналған.

ӘОЖ 334(075.8)
КБЖ 65.290я73

ISBN 978-601-7991-90-6

МАЗМҰНЫ

Кіріспе	6
1. Нарықтық экономикада фирмаішілік жоспарлаудың жалпы сипаттамасы.....	7
1.1 Фирмаішілік жоспарлау теориясы	7
1.2 Нарықтық жоспарлаудың мәні және функциялары	16
1.3 Ішкі шаруашылық жоспарлаудың түрлері	17
1.4 Фирмаішілік жоспарлаудың әдістері мен принциптері.....	19
1.5 Фирмаішілік жоспарлау қалыптастыру үрдісі мен құрылу кезеңдері.....	29
2. Кәсіпорындағы жоспарлау жұмыстарын ұйымдастыру	44
2.1 Кәсіпорынның жоспарлы қызметінің құрамы, құрылымы және функциялары	44
2.2 Қаржылық жоспарлау үрдісінің кезеңдері.....	45
2.3 Жоспарлау процесі: негізгі кезеңдері	46
2.4 Тауарды өткізу стратегиясын жоспарлау.....	47
2.5 Коммерциялық келісімдерді жүзеге асыру жолдары.....	50
3. Жоспарлаудың нормативті базасы	54
3.1 Жоспарлы нормативтер мен нормалар, олардың классификациясы	54
3.2 Жоспарлы нормативтер мен нормаларды құру әдістері.....	55
3.3 Жоспарлаудың нормативті – ақпараттық базасы	57
4. Жоспарлаудың желілік әдістері.....	60
4.1 Желілік жоспарлаудың ұғымы	60
4.2 Желілік модельдерді құру.....	61
4.3 Тұрғын үй құрылысының желілік жоспарлау	62
5. Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлау.....	66
5.1 Стратегиялық жоспарлаудың мәні мен міндеттері	66
5.2 Стратегиялық жоспарлаудың технологиясы.....	67
5.3 Стратегиялық жоспарлау жүйесі	69
5.4 Компанияның стратегиялық жоспарлау жүйесі (ExxonMobil мысалында)	71

6. Искерлік жоспарлау (кәсіпорынның бизнес-жоспары).....	74
6.1 Бизнес жоспардың мәні, қызметі, мақсаты мен міндеттері ...	74
6.2 Бизнес-жоспарды құру жолдары мен мазмұны.....	77
6.3 Бизнес-жоспардың құрылымы.....	80
6.4 Кәсіпорында бизнес-жоспарды жүзеге асыру	85
7. Кәсіпорындағы ағымдағы және оперативтік жоспарлау	90
7.1 Ағымдағы жоспарлау, оның міндеттері мен функциялары ...	90
7.2 Оперативті жоспарлаудың түрлері мен жүйелері.....	90
7.3 Өндірістің оперативті жоспарын құру	91
7.4 Оперативті контроллингтің ерекшелігі, міндеттері және әдістері.....	93
8. Өндірісті және өнімді өткізуді жоспарлау	97
8.1 Кәсіпорын өндірістік жоспары және негізгі көрсеткіштері ...	97
8.2 Кәсіпорынның өндірістік қуаттылығын құру.....	99
8.3 Кәсіпорынның өндірістік бағдарламысын құру	101
9. Кәсіпорында еңбекақы мен әлеуметтік дамуды жоспарлау....	107
9.1 Кәсіпорындарда еңбекақыны ұйымдастыру	107
9.2 Кәсіпорындарда еңбекақы төлеудің нысандары мен жүйелері.....	112
9.3 Кәсіпорындарда еңбек ақы қорын мемлекеттік реттеу механизмдері.....	124
9.4 Кәсіпорындағы еңбек ақыны жоспарлау	145
10. Өнімді өткізу мен өндіріс шығындары.....	155
10.1 Өндіріс ішілік шығындар классификациясы	155
10.2 Кәсіпорын шығындары, шығындарды топтастыру.....	156
10.3 Өндірісте шығындар сметасын құру.....	160
10.4 Жүккүжат шығындарын тарату әдістемесі және басқармалық шешімді қабылдау.....	161
11. Қаржыны жоспарлау	165
11.1 Кәсіпорында пайданы жоспарлау	165
11.2 Кәсіпорын рентабельділігін жоспарлау	166
11.3 Кәсіпорынның қаржылық жағдайын жоспарлау	168
11.4 Кәсіпорынның табыстылығын жоспарлау.....	176

12. Инновациялық және инвестициялық қызметті жоспарлау ...	180
12.1 Инвестициялық жобаларды бағалау әдістемесі.....	180
12.2 Қаржылық инвестиция. Лизинг – өндірістік инвестиция құралдары.....	182
12.3 Инновацияның түрлері және мақсаттары.....	184
12.4 Инновациялық даму бағытындағы кәсіпорын.....	188
ТЕСТ СҰРАҚТАРЫ.....	193
ГЛОССАРИЙ.....	239
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР.....	242

КІРІСПЕ

Қоғамдық ұдайы өндірістің дамуында кәсіпкерліктің алатын орны өзекті мәселелердің бірі екендігі белгілі.

Бүгінгі жаһандану жағдайында қоғамдық өрлеу, әлеуметтік және экономикалық үрдістердің дамуға қажетті жағдай жасайтын ұлттық шаруашылық кешенінің барлық салаларын қамтыды. Бұл қызметті материалдық және әлеуметтік инфрақұрылымдар атқарады.

Олар бүгінгі таңдағы ауқымды экономикалық өзгерістер кезеңінде қоғам өмірінің барлық саласын жан-жақты қамтуда. Сондықтан да әлеуметтік, экономикалық және тағы басқа күрделі мәселелерді шешуде кәсіпкерлікті дамыту және оны жетілдіру – бүгінгі күннің басты талабы.

Нарықтық экономика кезінде кәсіпкерліктің мақсаты тек өнім өндіру немесе қызмет көрсету ғана емес, осы табыс алу кезіндегі кәсіпкердің мақсатына жетудегі іс-әрекеттері болып табылады.

Кәсіпкерлік табыс-табыстың ерекше түрі, яғни іскерлігі және арнайы шығармашылық белсенділігі үшін сыйақы, шағын бизнес саласындағы коммерциялық табыс әкелетін жаңа ойлар, техника мен технология енгізу арқылы жүзеге асырылады.

Экономикалық реформаның басты бағыттарының бірі Қазақстандағы қазіргі шағын кәсіпкерлікті қалыптастыру және дамыту болып табылады. Шағын кәсіпкерліктің дамуы «Қазақстан-2030» стратегиясының негіздерінің бірі ретінде өнеркәсіп секторымен бірге қарастырылады. Қазақстандағы шағын кәсіпкерлік тек нарықтық жүйенің бір бөлігі ғана емес, ол қоғамның әлеуметтік құрылымының негізгі элементтерінің бірі болып табылады.

Қазақстан монополизмді жою және бәсекелестікті арттыруға бағытталған батыл әлеуметтік бағдарламаны іске қосты.

Білімді кәсіпкерлер нарықтық экономикаға бағдарланған кез келген қоғамның тұрақтылығы үшін қажет. Жеке кәсіпкерлікті дамыту барлық бастапқы мүмкіндіктер бірдей бөлінген, кәсіпкерлік мүмкіншіліктің тең берілуін талап етеді.

Кәсіпкер тұтынушының ақша төлеп алатын қажетті заттарын өндіруді өз міндетіне алады.

Экономиканың негізін екі фундаменталды ақиқат құрайды және олар шын мәнінде экономиканың барлық мәселелерін қамтиды.

Оқу құралында экономиканың негізгі мәселелері жинақталып жүйеленген. Экономика мамандығының оқытушылары мен білім алушылары үшін маңызды құрал болмақ.

1-ТАҚЫРЫП. НАРЫҚТЫҚ ЭКОНОМИКАДА ФИРМАШІЛІК ЖОСПАРЛАУДЫҢ ЖАЛПЫ СИПАТТАМАСЫ

- 1.1 Фирмаішілік жоспарлау теориясы
- 1.2 Нарықтық жоспарлаудың мәні және функциялары
- 1.3 Ішкі шаруашылық жоспарлаудың түрлері
- 1.4 Фирмаішілік жоспарлаудың әдістері мен принциптері
- 1.5 Фирмаішілік жоспарлау қалыптастыру үрдісі мен құрылу кезеңдері

1.1 Фирмаішілік жоспарлау теориясы

Жалпы экономикалық теорияда фирмаішілік жоспарлаудың мәніне, міндеттеріне, мақсаттары мен кезеңдеріне көзқарастардың біртұтастығы әзірше жоқ.

Сондықтан оның жүзеге асуының жалпы қабылданған негізгі элементтеріне тоқтаймыз.

Жоспарлау – белгілі бір болашақта фирманың мақсаттарын анықтау, ресурстармен қамтамасыз ету мен жетістіктерге жету әдістерін талдау процесі, ол жоспарлаудың (ұзақ мерзімді) және ағымдағы (қысқа мерзімдегі) жоспарлау болып бөлінеді.

Оның негізгі элементтері қатарына мына элементтер кіреді:

- болжам жасау, мемлекеттік деңгейде жасалған ұлттық экономиканың және оның жекелеген аймақтарының даму болжамдарына сүйене отырып, фирма өзінің болашақта дамуын зерттеуді қарастырады;
- жалпы міндеттерді қалыптастыру, бұл фирманың даму болжамдарының негізінде оның орындалуымен ресурстармен қамтамасыз етілуінің белгілі уақыты мен жүзеге асады;
- фирманың әрбір бөлімшесімен жоспарды нақты орындау бағдарламаларын жасау, мұнда өндіріске сатылатын шикізат, материалдарды дер кезінде жеткізуді, өндірістік және өткеру операцияларын есепке ала отырып байланыстыру;
- фирмалар бөлімшесінің арасында ресурстарды бөлу, фирманың ақшалай табыстары мен шығындары балансын құру бағдарламаларын жасау, онда шикізат, материалдар, еңбек ақы, күрделі құрылыс шығындарының көрінісі орын алады;

- осының негізінде фирманың әрбір бөлімшесінің функциялары, оларды орындаушылардың және бөлек процестеріндегі операцияларды орындауда жауапты адамдар анықталады;
- аяқтаушы кезең – фирманың төменгі буындарына қабылданған шешімдерді тарату және нақты тапсырмаларды жасау, осыдан жоспарда көрсетілген міндеттерді жүзеге асыру басталады;
- фирмаішілік жоспарлауды ұйымдастыру бойынша екі теориялық көзқарас, жоспарлауды ұйымдастырудың екі сызбасы бар: жоғарыдан төменге, төменнен жоғарыға;
- жоғарыдан төменге жоспарлау. Бұл сызба бойынша жұмыс жоғарыдан басталады. Фирма басшысы пайда бойынша жоспар көрсеткіштерін, мақсаттар мен міндеттерді анықтайды. Содан кейін осы көрсеткіштер бөлшек нысанда фирманың ең төменгі құрылымдарына және бөлімшелеріне жеткізіледі, олар бөлімшелер жоспарларына еңгізіледі;
- екінші төменнен жоғарыға қарай жоспарлау.

Экономистер фирманың өмір сүруін негіздеуді талап ететінін ұзақ уақыт мойындамай келді. Рынок тәніндегі иерархиялық бөртпелерді түсіндіру үшін 1937 жылы Рональд Коуз бірінші болып тұжырымдаған бұл теория операция бағасы тұжырымдамасына негізделді. Автономды кісілер арасындағы кез-келген нарықтық операция уақыт пен келіссөзді талап етеді, сондықтан оның бағасы болды. Фирма – шынтуайтында, саяси ұйым – өндірісті үйлестіріп, айырбасты базар бағасынан төмен жүргізе алатын жерде бәсеке оның басым түсіп отыруына мүмкіндік береді. Осы заманғы кешендіэкономикада ақпарат секілді қоғамдықтауардың маңызы арта түскен сайын көптеген секторларда базардан фирманың артықшылығы ұлғайып орташа фирмалардың өсуіне жол ашты. Бір рет жасалған ақпарат халықтың үлкен топтарына оп-оңай жол аша алады, мұның үстіне әрбір қосымша тұтынушы үшін оның пайдалылығы ешқандай кемімейді. Егер ол қаралған болмаса, оны алу соншалық оңай болғандықтан, ешкім оның шын құнын паш етіп, оны төлеуге құлықты болмады. Бірақ, егер барлығы төлеуден бас тартса, ақпарат жасауға ынта жойылады. Фирма бұл проблеманы былай шешеді: ақпарат алу құқығына ие болған кісінің пайда табуын қамтамасыз етуге көмектесу үшін беделін пайдаланады. Ол ақпарат тауар жатқан жерді анықтау, оны жетілдіру технологиясы немесе оны базарға шығаратын жаңашыл да пәрменді әкімшілік жүйе болуы мүмкін.

XIX-ғасырдың басында француз экономисі Жан Батис Сэй (1767-1832 жылдар) Кәсіпорынның шаруашылық қызметінің негізгі ережесін қалыптастырды. «Пайданы көбейту үшін өндіріс шығындарын азайту керек».

Осы классикалық ереже еркін, жетілген нарықтық бәсеке жағдайында бас тартпай жұмыс істеді. Бұл жағдай сол кездегі өнеркәсіп фирмаларының шаруашылық қызметтері, шығарылған өнім ассортименті және өткізу рыноктары салыстырмалы түрде тұрақты болуымен түсіндіріледі. Тұрақты рынокта фирмалар осы нарықта өздерінің белгілі бір үлесі үшін күресті. Фирманың жоспарлаудың мақсаты сатуда бағаларды және өндіріс шығындарын азайту арқылы өзінің үлесін көбейту болды.

Осы дәуір, еркін бәсеке дәуірі болып теориялық экономикаға баға бәсеке дәуірі ретінде белгілі. Осы уақытты бәсекелестеріне қарағанда сондай өнімге бағасы төмен фирма ала шықты.

Осы бойынша америка ғалымы, экономист, америка жоғары оқу орындарының студенттері үшін белгілі «Экономикс» оқулығының авторы Пол Самуэльсон: «Тауар өндірушілер бағалар бәсекесіне қарсы тұра алады және өздерінің пайдасын максимум деңгейге дейін көтере алады, тек қана шығындарды минимум деңгейге дейін азайтқанда, бұл өз кезегінде өндірістің ең тиімді әдістерін ендіргенде ғана қол жеткізіледі» – деп жазды.

Қазіргі жетілмеген, бағалық емес бәсеке жағдайында өндірістің шығындарын азайту арқылы пайданы көбейту жолын іздеу әрекеті, әсіресе фирмалар арасында бәсеке болғанда ерте ме, кеш пе фирма үшін төлем төлей алмау жағдайына әкеледі.

Әлемдік қауымдастықтың қазіргі экономикасы өтпелі экономика ретінде сипатталады: бір елдер, бұрынғы социалистік елдерді қосып алып нарықтық экономикаға өтуде, дамушы елдердің бір қатары дамудың индустриалдыға дейінгі деңгейінен индустриалды дәуірге өтуде, индустриалды дамыған елдер индустриалдықтан ақпараттық дәуірге өтуде.

Ақпараттық дәуірде тұтынушылардың мұқтаждықтары мен сұраныстары көп қырлы және ұлттық рыноктар рамқаларынан алыстауда, сұраныстар мінезі өзіндік сипат алып және де өзінің құрылымы бойынша әртүрлі болуда.

Фирма, егер ол нарықта үлгеруге ұмтылса, мына ережені бұлжытпай орындауы тиіс: табыстарды көбейтуді, шығындарды азайту

арқылы емес, сату көлемін арттыру арқылы жүзеге асыру керек, шын мәнінде осы факторлар өзара байланысты болса да.

Жалпы қабылданғандай, фирма басшысы білімді және жан-жақты болса да, менеджерлер мен инженерлердің қандай таланттары мен қабілеттері болғанымен, бағалық емес, қатаң бәсеке жағдайларында, яғни тұтынушылар сұраныстарының бірінші орынға жаңашылдық, сапа дизайн, жиі жаңартумен әр алуан ассортимент, сатудан кейінгі жоғары деңгейдегі сервис қойылғанда, өз фирмасында өндірістік шығындар деңгейін белгілі бір шекарасынан төмен азайту мүмкін еместігіне көзі жетеді.

Микроэкономика саласындағы мамандардың бағаланушы кез-келген фирма үшін кез-келген экономика үшін шаруашылық қызметтің бағдары болып әлемдік сыныпты қазіргі заманға сай кәсіпорындарда өндірісті ұйымдастыруы болуы тиіс:

Біріншіден, үлкен икемділігі, өнім ассортиментін тез өзгерту және өнімді жиі жаңарту қабілеттері болуы керек. Стандартталған өнімнің қатаң стандартқа негізделген жаппай өндірісті тұтынушылардың тез өзгеретін сұраныстарына бейімделуге қабілетсіз және оның салдары төлем төлей алмауға әкеледі;

Екіншіден, фирма жаңа технологиямен өндірісті ұйымдастырудың жаңа нышандары көшуге ұмтылуы тиіс. Өндіріс технологиясы күрделі екені соншалықты, қазір еңбек бөлінісі мен ұйымдастырудың басқа да нышандарын, әсіресе, фирма өнімдерінің бәсекеге қабілеттілігі туралы мәселе шынымен қойылған жағдайда қажет етеді;

Үшіншіден, фирмаға өзінің өнімінің сапасын және сатудан кейінгі сервистің деңгейіне көтеруге ерекше көңіл бөлуі керек. Тұтынушылардың өнім сапасына деген талаптары бүгін тек өсіп қана қойған жоқ, және де өзінің сипатын түбірімен өзгертті.

Қазір жақсы өнімді шығару аз, сонымен бірге сатудан кейінгі сервисті ұйымдастыруды тұтынушылардың жоғары деңгейдегі өзіндік сұраныстарына қосымша фирмалық қызметтерді көрсету туралы ойлау керек.

Фирма анықтамасын іздеу жолында экономикалық жүйені кәдімгідей экономистің баян етуіндей қарастырғанымыз ыңғайлы болар. Экономикалық жүйенің сэр Артур Салтер берген сипаттамасын қарастыруға көшелік. Нормалды (әдеттегі) экономикалық жүйе өзімен өзі жұмыс жасайды. Өзінің күнделікті операциялары үшін ол орталық басқарманың қол астында болуды, орталық бақылауды қажет етпейді. Автоматты, сезімтал және икемді процесс көмегімен

адами белсенділік пен адами мұқтаждығының барлық диапазонында ұсыныс-сұранысқа, өндірістік тұтынысқа бейімделеді. Экономистің пікірінше экономикалық жүйе бағалық механизм арқылы үйлесімді болып тұрады да, қоғам ұйым болмай организм болып қалыптасады. Экономикалық жүйе өз бетінше жұмыс жасайды». Бұдан жеке адамдардың жоспарға қатысы болмайды деген ұғым тумаса керек. Олар болжамдар жасап, бәсекелер арасынан керектісін таңдайды. Жүйеде тәртіп болсын десек бұл қажетті нәрсе. Алайда, осы теория ресурстар қозғалысын бағалық механизмге тікелей байланысты деп жорамалдайды. Расында, осы жағдай экономикалық жоспарлауға қарсылық ретінде жиі қарастырылады, өйткені экономикалық жоспарлау бағалық механизм атқарған істі қайтадан қайталауға тырысып бағады. Сэр Артур сипаттамасы, алайда біздің экономикалық жүйенің мүлдем толымсыз суретін береді. Фирма төңірегінде бұл сипаттама жалпы үйлеспейді. Мәселен өндіріс факторларын әртүрлі қолдану тәсілдерінің арасында орналасуы бағалық механизммен анықталатынын біз экономикалық теориядан көріп отырмыз. А факторларының Х-тегі бағасы У-тегі бағасынан жоғары болсын. Нәтижеде А У-тен Х-ке қарай Х-пен У-тегі бағалар айырмасы жойылғанға дейін – бұларда айырма соншалықты басқадай әр түрлі артықшылықтармен орнын толтыратын жағдайларды есептегенде – жылжиды. Қазіргі дүниеде әлі де болса осы айтылған жайттар қолданылмайтын салалар кездесіп тұрады.

Егер, жұмыскер У бөлімінен Х бөліміне ауысса, ол оны салыстырмалы бағаның өзгеруінен емес, қайта өзіне берілген бұйрық бойынша істейді. Мәселе бағалардың қозғалысымен шешіледі деген негізге сүйенген экономикалық жоспарлауды жақтаушыларға біздің экономикалық жүйенің ішінде жоғары келтірілген және экономикалық жоспарлау дегенге төркіндес ұғымнан мүлдем өзгеше болатын, жекешеленген жоспарлаудың кездесетінін көрсету арқылы жауап беруге болады. Бұл біздің экономикалық жүйедегі үлкен іскерлік аумаққа тән мысал. Әрине, бұл факт экономистер назарынан тыс қалмады. А. Маршалл ұйымды өндірістің төртінші факторы ретінде енгізеді; Дж.Б. Кларк үйлестіру функциясын кәсіпкерге ұсынады; профессор Найт үйлестіруші менеджерлерді енгізеді. Д.Г. Робертсон көрсеткендей, біз «піскектегі шайқалған май сияқты саналы биліктің аралдарын санасыз кооперациялау мұхитынан» тауып отырамыз. Әдетте, үйлестіру доғалық механизм көмегімен орындалады деген дәлелдеме факт ретінде қарастырылса, осындай ұйым не үшін қажет? «Осындай

саналы күштер аралдары не себепті кездеседі?» Фирма сыртындағы бағалар қозғалысы өндірісті нарықты айырбас мәмілелер сериялары арқылы бағыттып отырды. Фирма ішінде осы нарықтық мәмілелер жойылып, айырбас операцияларымен бірге күрделенген нарықтық құрылым орнына өндірісті бағыттайтын үйлестіруші (координатор) отырғызылады. Осы жайт өндірісті үйлестірудің бәсекелік тәсілдері екендігі түсінікті. Бірақ та егер өндіріс бағалар қозғалыстарымен реттелген жерде өндіріс жалпы ешбір ұйымсыз-ақ жалғасатынын ескерсек, онда кез-келген ұйымның болуы міндеттіме деген сұрақ туады.

Әрине, бағалық механизмді ығыстыру дәрежесінің құбылуы әжептәуір. Әмбебап дүкенінде әр түрлі секциялардың ғимаратта орналасуы жоғарыдан көрсетілуі мүмкін бағалардың күрес нәтижесі болуы да мүмкін. Лакширде, мақта иіру саласында тоқымашыэнергия мен дүкен үшін баспананы жалға ала алады, және тоқымашының станоктар мен жіптерді несиеге алуына да болады.

Өндірістің әр түрлі факторларын осылай үйлестіру әдетте бағалық механизмнің қатысуынсыз орындалады. «Тік» интеграциялау саны саладан салаға, фирмадан фирмаға көшкен кезде қатты өзгеріске ұшырауы түсінікті де. Рональд Коуздың ойынша, фирманың өзгеше бет әлпеті – бағалық механизмнің басты бөлігі болып табылады. Ол, әрине, профессор Роббинстің атап өткеніндей, «салыстырмалы бағалар мен шығындардың сыртқы торымен байланысты», бірақта ол осы өзаралық байланыстардың дәл табиғатын ашу үшін құнды. Қорларды фирмада орналастыру мен экономикалық жүйеде орналастыру арасындағы алшақтықты Маурисс Добб мырза капиталист Адам Смиттың концепциясын талқылау барысында өте айқын сипаттап берді: «кәсіпкермен басқарылатын әрбір фабрика немесе бірлік ішіндегі қатынастардан да өте маңызды бір нәрсенің бар екендігі белгілі бола бастады; кәсіпкердің өзінің төңірегінен тыс экономикалық элементтермен қарым-қатынастары бар болғаны ғой... Кәсіпкер әрбір фирма ішінде еңбекті бөлумен айналысады және ол саналы түрде жоспарлап, ұйымдастырады», бірақ, «ол өте үлкен мамандандыру мен байланысқан, өзі де маманданған бірлік болып табылады. Осы жерде ол үлкен организмнің жеке ұясы рөлін атқарып, көп жағдайда өзінің өте кең роль атқаратынын сезбейді».

Экономистер бағалық механизмді үйлестіруші құрал деп есептеумен қатар, «кәсіпкердің» үйлестіру функциясын жоққа шығармауына байланысты: неліктен үйлестіру – бір жағынан бағалық механизмнің жұмысы, екінші жағынан кәсіпкердің жұмысы болып табылады деген

занды сұрақ туындайды. Осы экономикалық теориядағы қорларды бағалық механизм құралдары көмегімен орналастыру туралы жасалған (кейбір мақсаттар үшін) болжам мен осы орналастыру кәсіпкердің үйлестіруіне тәуелді деген болжам (басқа мақсаттар үшін) арасындағы үзілісті жалғастыру көзделіп отыр.

Кәсіпкерлік – адам қызметінің ерекше саласы және ол еңбектің басқа түрлерінен оқшауланып тұрады. Бұған кезінде атақты неміс экономисі, Гарвард университетінің профессоры Йозеф Алиоз Шумпетер (1883-1950 жж.) мән берді. Оның айтқан мынандай сөзін эпиграф етіп алуға болады: «Кәсіпкер болу – басқаның істегенін істемеу». Екінші жағынан кәсіпкерлер – алдымен кәсіпкерлік жұмысты ұйымдастырушылар. Ол туралы француз экономисі Жан Батис Сэй (1767-1832 жж.) былай деген: «Кәсіпкер – адамдарды өндірістік шеңбер ауқымында ұйымдастыратын адам».

«Кәсіпкерлік терминін алғашқы рет ағылшын экономисі Ричард Кантильон (1650-1734 жж.) ендірі. Бұл ұғымға ол нарықтық тәуекелділік жағдайында табыс алу мақсатымен өндірісті ұйымдастырудағы адам белсенділігін жатқызады.

Экономикалық әдебиеттерде кәсіпкерлік пен бизнес ұғымдарын балама түрінде қарастыру жиі кездеседі.

Бизнес пен кәсіпкерлік жақын ұғымдар болғанымен, оларды бір – бірімен баламалап, теңестіріп қарауға болмайды. Бизнес – табыс әкелетін кез – келген қызмет түрі. Рас, бизнес кәсіпкерлік қызметпен тығыз байланысты. Кәсіпкерлік – новаторлық іс. Нағыз кәсіпкер ол – өнертапқыш. Сондықтан да бизнеспен айналысатын адамдар, осы көзқарас тұрғысынан еш уақытта кәсіпкер бола алмайды.

Экономикалық ғылымда кәсіпкерлік қабілеттілік деген ұғым да бар. Кәсіпкерлік қабілеттілік дегеніміз – адамның бизнесте жаңалықты аша білу қабілеттілігі, бірақ бизнеске қатысатындардың барлығының қолынан бұл келе бермейді. Басқа жұрт қалғып, қыдырып, той – думан жасағанда, барлық күш қуатын барынша жұмысқа жұмсап, новаторлықпен, мақсатылықпен, коммуникабелділікпен, яғни адамдармен тез арада байланыс жасау қабілеттілігі, олармен өзара жақсы қатынастар құра білу, бәсекелестеріне қарағанда айналасына басқаша көзқараспен қарауда оқшауланып тұрады. Демек, бизнес бұл – табыс әкелетін адамның экономикалық қызметі. Кәсіпкерлік – бұл да адамның экономикалық қызметі, бірақ бұл қызметті жаңа ізденіске бағыттайды және осы жаңалықты жүзеге асыру үшін тәуекелге бас ұрады.

Кәсіпкерлік бизнес саласында жүзеге асады, сондықтан да экономикалық әдебиеттерде олар үнемі пара-пар ұғым ретінде қарастырылады. Ал егер бизнестің новаторлық жағын қарастыратын болсақ, онда кәсіпкерлік қызмет термині қолданылады.

1.1 Кесте. Кәсіпкерлік қызметті белгісіне қарай нысаны мен түріне классификациялау

Ұйымдық – құқықтық нысаны бойынша	Шаруашылық қызметінің сипатына қарай	Салалық қызметі бойынша	Меншік нысаны бойынша
Картелдер Синдикаттар (консорциумдар) Трестер Концерндер Концерн- конгломераттар Холдинг- компаниялар Акционерлік қоғамдар (Фирмалар) Кооперативтер Серіктестіктер	Өндірістік Саудалылық Делдалдық Банктік Сақтандырулық Инвестициялық Инжинирингтік Венчурлік (тәуекелділік) Консалтингтік Аудиторлық Тралалық	Өнеркәсіп Ауыл шаруашылығы Сауда Байланыс Көлік Қаржы- несиелік Мәдениет Өнер Білім Ғылым Денсаулық сақтау Тұрғын үй шаруашылық	Мемлекеттік Қазыналық Ұжымдық Жалгерлік Кооперативтік Акционерлік Жекелеген Аралас (біріккен) Мемлекеттік кооперативтік пен бірге Ұжымдық жеке-мен бірге Мемлекет аралық (біріккен кәсіпорын)
Ескерту – Дүйсенбаев К.Ш., Төлегенов Э.Т., Жұмағалиева Ж.Г. Кәсіпорынның қаржылық жағдайын талдау/Оқу құралы. – Алматы: Экономика. 2011			

Қазақстан Республикасы президентінің «Шаруашылық серіктесі жайлы» және «Мемлекеттік кәсіпорын туралы» жарлығына сай кәсіпкерлік қызмет шаруашылық серіктестігінің түріне қарай жеке және ұйымдық болуы мүмкін:

- жай, ол бірлескен қызмет шартына негізделеді;
- толық, барлық мүлікке ынтымақтастық жауапкершілік жүктеледі;
- жауапкершілігі шектелген, салынған салым құны шеңберінің жауапкершілігі жүктеледі;

- Коммандитті – аралас жауапкершілік (біреудің толық мүлкімен және басқаның салынған салымымен);
- Қосымша жауапкершілікпен, өзінің салымдарымен және оған жататын мүлікпен қосымша жауапкершілік мойнына алады;
- өндіріс және тұтыну кооперативтері;
- консорциумдар;
- акционерлік қоғамдар.

Мемлекеттік және қазыналық кәсіпорындар. Біріншісі, шаруашылықты жүргізу құқығына негізделсе, екіншісі – оперативті басқару құқығына негізделген. Шын мәнінде, мұнда шаруашылық есептің екі түрі қолданылады: таза мемлекеттік – толық шаруашылық есеп, қазыналық – толық емес шаруашылық есеп (кесте 1.1 Кәсіпкерлік қызметті белгісіне қарай нысаны мен түріне классификациялау).

Бір қолға біріккен фирмалар саны мейлінше көп. Тек қана АҚШ-тың өзіндеолардың саны 7 млн. құрайды. Қолдағы қаржы қорының шектеулілігі оларды бірігуге итермелейді. Сөйтіп санның салдарынан әртүрлі серіктестіктер құрылады

Кәсіпорын (фирма) кәсіпкерлік қызмет өндірістік звеносының негізі болып табылады. Осы жерден бастап және әрі қарай «кәсіпорын» мен «фирма» ұғымын баламалап қараймыз. Рас, олардың бір – бірінен айырмашылығы бар: «фирма» термині жиынтық ұғым, оған бір немесе бірнеше кәсіпорын мен өндіріс енуі мүмкін. Әдетте, кәсіпорынға бір жақты, бір өнімді өндіретін процессті жатқызамыз. Қазіргі жаңа жағдайда нарықтық қатынастар жағдайында кәсіпорын өзінің өндірістік қызметінде толық өз бетінше еркіндігін алуда: ал барлық халық шаруашылығы кешенінен техникалық, ұйымдық, экономикалық және құқықтық тұрғыдан дараланған. Кәсіпорынның ұйымдық түрлері алдыменен меншік түрімен айқындалмақ. Олар мынандай түрде болуы мүмкін:

- азаматтар меншігіне негізделген жеке кәсіпорындар;
- ұжым меншігіне негізделген кәсіпорындар.

Ұжымдық кәсіпорындар кооперативтік немесе акционерлік түрде болуы мүмкін. Кооперативтік кәсіпорын ақшаға емес, жеке тұлғаның пайдалық негіздегі мүліктік жарнасына және олардың біріккен еңбек қызметтеріне негізделеді:

- акционерлік қоғам түрінің негізіндегі кәсіпорын, акционер меншігінің негізінде қызмет жасайды;
- мемлекеттік және қазыналық кәсіпорындар жалпы мемлекеттік міндеттерді шешу үшін құралады;

- құрылтайшылар мүлкінің қосылуы негізінде біріккен кәсіпорындар құрылады, яғни оған шет ел заңды тұлғасы мен азаматтары да енеді.

Қазақстан Республикасы Азаматтық Кодексімен, «Шаруашылық қызметінің еркіндігі және кәсіпкерлік дамыту туралы», «Жеке кәсіпкерлік қолдау мен қорғау туралы» республика заңдарында кәсіпорын кез келген меншік түрлерінде және оның өзі құрған бірлестіктерде болу мүмкіндігі айқындалған.

Қазіргі кезде экономикасы дамыған елдерде бірнеше миллиондаған әртүрлі фирмалар қызмет атқаруда. Осы қаптаған көптүрлі белгісі бойынша классификациялау қажет.

1.2 Нарықтық жоспарлаудың мәні және функциялары

1. Жоспарлау – белгілі бір болашақта фирманың мақсаттарын анықтау, ресурстарын қамтамасыз ету мен жетістіктерге жету әдістерін талдау процесі, стратегиялық (ұзақ мерзімді) және ағымдағы (қысқа мерзімді) жоспарлау болып бөлінеді.

Нарықтық экономикада кәсіпорын қызметін жоспарлаудың мәні:

1. кәсіпорындар мен фирмадағы оларды дамытудың болашақ экономикалық мақсаттары шаруашылық қызметтің түрлерін ғылыми негіздеуде;

2. нарық талап ететін тауар түрін, көлемін және шығару мерзімін неғұрлым толық анықтаудың негізінде жүзеге асырудың ең жақсы әдістерін таңдау;

3. жұмысты орындау мен қызмет көрсету және олардың өндірісінің, бөлудің және тұтынудың шектеулі өндірістік ресурстарды толықтай қолдана отырып болашақта күтілетін сапалық және сандық нәтижеге жеткізе алатын көрсеткіштерін орнату болып табылады.

Жоспарлаудың негізгі элементтері:

- болжау жасау – мемлекеттік деңгейде жасалған ұлттық экономиканың және оның жекелеген аймақтарының даму болжамдарына сүйене отырып, фирма өзінің болашақта дамуын зерттеуді қарастырады;
- жалпы міндеттерді қалыптастыру – ол фирманың даму болжамдарының негізінде оның орындалуымен ресурстармен қамтамасыз етілуінің белгілі уақытымен жүзеге асады; фирманың әрбір бөлімшесімен жоспарды нақты орындау, бағдарламаларын жасау, бұнда өндіріс сатылатын шикізат, материалды дер кезінде

жеткізуді, өндірістік және өткеру операцияларын есепке ала отырып байланыстыру;

- фирмалар бөлімшесінің арасында ресурстарды бөлу – фирманың ақшалай табыстар мен шығындар балансын құру бағдарламаларын жасау, онда шикізат материалдар, еңбек ақы, күрделі құрылыс шығындарының көрінісі орын алады.

Жоспарлау адамның кез-келген әрекеттің бастауы болып табылады: өндірісте, материалды игіліктерді тұтытуда, үй шаруашылығын және жеке бизнесті жүргізуде. Ішкі фирмалық жоспарлау адамдардың материалдық қажеттіліктерін қанағаттандыруға жету мақсатымен шектеулі өндірістік ресурстарды тиімді пайдалану немесе басқарудың мәселелерін зерттейтін заманауи экономикалық ғылымның маңызды құрылымдық бөлімі болып табылады. Фирмаішілікжоспарлау – материалдық және рухани құндылықтарды өндіру, бөлу және тұтыну барысында еңбек пен капитал арасындағы нарықтық қатынастардың жүйесін зерттейтін адамдардың өзара байланысты ғылыми және тәжірибиелік қызметі. Фирмаішілік немесе өндірістік қызметтің нарықтық жоспарлау әлеуметтік кәсіпорында, фирмаларда және ұйымдарда экономикалық ресурстарды рационалды қолданудың және ғылыми негізделген таңдаудың заңдарын, принциптерін, әдістерін зерттейді.

Әдетте жоспарлау бірнеше кезеңдерден өтеді. Еуропалық бизнесте жоспарлаудың 4 негізгі принципі ерекшеленеді: жалпы мақсаттарды айқындау, нақты міндеттерді анықтау, оларға жетудің негізгі жолдары мен құралдарын таңдау, олардың орындалуын бақылау. Жоспарлаудың ағымдағы және өткен кезеңнің нақты, нормативті мәліметтеріне сүйенеді, бірақ кәсіпорынның даму үрдісін болашақта және ағымдағы уақытта белгілеуге және бақылауға тырысады.

1.3 Ішкі шаруашылық жоспарлаудың түрлері

Мемлекеттік зерттеу, муниципалды немесе жергілікті жоспарлау, ішкі өндірістік немесе корпоративті жобалау жүйелері, сонымен қатар салалық, территориялды, республикалық және т.б. жоспарлау түрлері бар.

Жоспарлы-экономикалық әдебиеттерде және шаруашылық тәжірибиеде жоспарлаудың екі негізгі түрлері ерекшеленеді:

1. Технологиялық жоспарлау – кәсіпорынның техника мен экономиканың бірге және өзара байланысты даму көрсеткіштерінің

жалпы жүйесін даярлауды ұйғарады. Жоспарлаудың бұл кезеңінде тауар мен қызметке сұраныс пен ұсыныстың өзара әрекеттесуін ескерудің негізінде өндірістің оптималды көлемі негізделеді, қажетті өндірістік ресурстар және оларды қолданудың рационалды нормалары таңдалынады, соңғы қаржылық-экономикалық көрсеткіштер анықталады.

2. Оперативті-өндірістік – жоспарлау кәсіпорынның техника-экономикалық жоспардың дамуы мен аяқталуының көрінісі. Жоспарлаудың бұл кезеңінде бөлек цехтарға, аймақтарға және жұмыс орындарына ағымдық өндірістік міндеттері бекітіледі, өндіріс үрдісін түзету мақсатымен әр түрлі ұйымдық-басқарушылық әсерлер жүзеге асырылады.

Кәсіпорында нарықтық жоспарлаудың мазмұны мынадай ішкі және сыртқы факторлармен өзара байланысты: тұтынушы мен жеткізушілер, объект пен көрсеткіштер жүйесі, жоспарды құрудың әдісі мен технологиясы және т.б.

Жоспарлау келесі негізгі кезеңдерден тұрады:

- жоспарлық мәселелердің құрамын құру, күтілетін қауіптер жүйесін немесе күтілетін кәсіпорын немесе фирманың даму мүмкіндіктерін анықтау;
- кәсіпорын орындайын деп жатқан мақсаттар мен міндеттердің, стратегиялардың негізделуі, ұйымның қалаған болашағын жобалау;
- қойылған мақсаттар мен міндеттерге жетудің негізгі құралдары, жоспарлау. Қалаған болашаққа жету үшін қажетті құралдарды таңдау мен құру;
- ресурс қажеттілігін анықтау, қажетті ресурстардың көлемі мен құрылымын және олардың түсу уақытын жоспарлау;
- құрылған жоспарларды енгізуді жобалау және олардың орындалуын бақылау.

Отандық кәсіпорында келесі жоспарлаудың технологиясы қолданылады:

1. Жоспар құру, мақсаттарды қою және оларға жетудің жолдарын анықтау;
2. Жоспарлы шешімдердің орындалуын ұйымдастыру, кәсіпорын қызметінің шынайы көрсеткіштерін бағалау;
3. Соңғы нәтижелерін бақылау және талдау, нақты көрсеткіштерін түзету және кәсіпорын қызметін жетілдіру.

Жоспар – кәсіпорын мен оның барлық бөлімшелерін, әлеуметтік-экономикалық даму бағдарламасы (болжам) жоспарлаудың жалпы қағидаларын алғаш шетел ғалымы А. Файоль ұсынған. Оның пікірінше 4 қағидасы бар:

1. Біртұтастық – кәсіпорынның әлеуметтік экономикалық дамуының жалпы және жиынтықтық жоспарын қарастырады.

2. Үздіксіздік – әрбір кәсіпорындарда жоспарлау, ұйымдастыру және өндірісті басқару процесі, еңбек қызметі сияқты өзара тығыз байланысты болады, әрдайым тоқтаусыз жүргізілуі тиіс. Бұл принцип бойынша стратегияның жоспардан тактикалық жоспарға, одан оперативті жоспарға біртіндеп көшу және қысқа мерзімді жоспарлар мен ұзақ мерзімді жоспарлау өзара тығыз байланыста болуы шарт.

3. Иілгіштік – жоспарлаудың үздіксіздігімен тығыз байланысты, және жоспарда көрсетілген көрсеткіштерді түзету мүмкінділігін кәсіпорынның жоспарлы экономикалық қызметінің үйлесімділігін білдіреді.

4. Дәлдік – көптеген фирма ішілік факторлар мен оның сыртқы ортасымен анықталады. Әрбір жоспар кәсіпорынның қаржылық жағдайымен оның нарықтағы орнын ескере отырып, кәсіпорынның қандай жетістікке жетуге талпынатын нақты дәлдікпен құруы шарт.

Кейінірек Акофф Р. – А. Файольдің жоспарлау қағидасына – Қатысу қағидасын қосқан.

Қатысу – біртұтастықпен тығыз байланысты, қатысу бойынша ұйымның әрбір мүшесі қызметі мен атқаратын

1.4 Фирмаішілік жоспарлаудың әдістері мен принциптері

Нарықтық экономикада өнеркәсіптің тиімді еңбек етуі кәсіпорын жұмысын дұрыс жоспарлауға байланысты болып келеді. Кәсіпорынның негізгі жоспарларына кәсіпорынның даму жоспары, өндірістік бағдарлама, кәсіпорынның әлеуметтік-экономикалық даму жоспары жатады.

Қазіргі уақытта кәсіпорынның даму жоспарын жасау барысында, жоспарлау методологиясын әрі қарай жетілдіруге көп назар аударылады.

Жоспарлау методологиясына жоспарларды жасаудың барысында, жоспарлау методологиясын дамытудың негізгі бағыттары:

- жоспарларды дамыған ғылыми-техникалық және есептік-экономикалық негіздеуді ұлғайту;

- қажетті нормалар мен нормативтерді қолдану;
- өндірісті техникалық-экономикалық негіздеу;
- баланстық есептеулер жүргізу;
- өндірістің тиімділігін арттыру көрсеткіштерінің жүйесін жақсарту;
- материал сыйымдылығын, қор сыйымдылығын азайту;
- еңбек өнімділігін арттыру;
- жоғарғы сапалы өнім шығаруды үлғайту;
- жоспарлардың ыңғайлылығын, ықшамдылығын қамтамасыз ету және т.б.

Кәсіпорынның даму жоспарын прогрессивті техникалық-экономикалық нормалар мен нормативтерді қолдану арқылы негіздейді. Норма дегеніміз қандай да бір өнімді шығаруға кететін қажетті шикізат, материал, отын энергияның ең көп кеткен шығыны, ол абсолюттік шама болып есептеледі.

Норматив дегеніміз – салыстырмалы шама, еңбек құрал-жабдықтарының қолданылуын көрсетін көрсеткіш.

Нормалар мен нормативтерді жасаған кезде, ғылым мен техниканың жаңа жетістіктерін, технологияның өндірістік қуатын кеңінен қолдануды және алғы өнеркәсіптік тәжірибені есепке алып отыру керек.

Техникалық-экономикалық нормалар мен нормативтер мынадай топтар бойынша жасалынады:

- нақты еңбек шығындары (өнімді шығаруға кеткен уақыт шығыны, қызмет ету нормасы, жұмысшылар санының нормативі);
- нақты еңбек шығындары (өнімді шығаруға кеткен уақыт шығыны, қызмет ету нормасы, жұмысшылар санының нормативі);
- материалдық шығындар нормасы (шикізат, материал, отын, жылу, энергия, жабдықтарын үлестік нормалары);
- еңбек құрал-жабдықтарын қолдану нормативтері (машиналарды, ірі құрал-жабдықтарды, механизмдерді, құрал-саймандарды қолдану нормативтері);
- өндіріс процесін ұйымдастырудың нормативтері (өндіріс циклының ұзақтығы, аяқталмаған өндірістің көлемі, шикізат, материалдар, отынның қорлары);
- іске қосылатын кәсіпорын, өндірістер, цехтар мен агрегаттардың жобада берілген өндіріс қуатын игерудің нормасы. Бұл арқылы өндіріс қуатының қаншалықты көлемде қолданылуы есептелінеді.

Нормалар мен нормативтер әртүрлі жағдайларда қолданылады. Тірі еңбек шығындарының нормасы еңбек өнімділігінің деңгейін, жұмыс уақытының қолданылу деңгейін, еңбекақының көлемін анықтауға қолданылады. Материалдық материалдың жеке түрлері анықталады.

Нормалар мен нормативтер өнімнің өзіндік құнын анықтау үшін қолданылады.

Жоспарларды техникалық-экономикалық негіздеу арқылы олардың көрсеткіштерін анықтайды.

Жоспарлар мынадай көрсеткіштерді қолдану арқылы жасалынады:

- сандық;
- сапалық;
- көлемдік;
- үлестік.

Сандық көрсеткіштерге – жалпы өнім мен тауар өнімнің көлемі; сатудың көлемі; жұмысшылардың саны; жалақының қоры; пайда көлемі, әртүрлі өндірістік шығындардың мөлшері жатады.

Сапалық көрсеткіштерге – өндірістің экономикалық тиімділігі, еңбек өнімділігінің өсуі; өзіндік құнды азайту, өндіріс тұрақтылығы, қор сыйымдылығы; өнімнің сапасы жатады.

Сандық және сапалық көрсеткіштер бір-бірімен тығыз байланысты болады.

Көлемдік көрсеткіштерге – өндірістің жалпы көлемі, жеке процестер мен факторлардың көлемі жатады.

Үлестік көрсеткіштерге – бір-бірімен байланысты бірнеше көрсеткіштердің арақатынасы жатады; мысалы: бір өнімді шығаруға кеткен металл шығыны.

Өнеркәсіптің жоспарлық көрсеткіштерін есептеу үшін табиғи, еңбек және құндық өлшемдер қолданылады.

Табиғи өлшемдер – өндірістің көлемін, материалды ресурстарды жоспарлағанда қолданылады. Олар сапалық және сандық көрсеткіштерді қамтиды.

Еңбек өлшемдері – еңбек өнімділігін есептегенде, жалақының мөлшерін, өнім нормасын есептегенде қолданылады. Әдетте норма – сағатпен белгіленеді.

Құн өлшемдері – көрсеткіштердің құнын көрсетеді. Құн өлшемі арқылы өнімді сату көлемі, тауар және жалпы өнім жоспарланады.

Көптеген фирмалар ресми қабылданған жоспарсыз жұмыс атқаруда. Жаңадан құрылған фирмалардың басшылары жұмыспен сонша көп айналысатындығынан олардың – жоспармен айналысуға уақыты жоқ.

Кемелденген фирмаларда, көптеген басқарушылардың айтуынша, олар осы уақытқа дейін формальды, жоспарлаусыз да жұмыстарын орындап келе жатқандықтан, оның онша маңызы болмағаны ғой деп санайды. Олар жоспарды жазбаша дайындауға уақытын алғызғысы да келмейді. Олардың айтуынша, нарықтағы жағдай соншама тез өзгертіндіктен, жоспарлаудан онша пайда болмай, ол ақыр аяғында шаң болып сатыда жатады. Міне, сондықтан және де басқа бірқатар себептерден кептеген фирмалар өздерінде формальды жоспарлаумен айналыспайды.

Дегенмен, формальды жоспарлау бірталай пайдалардан дәмелендіреді. Ол пайдаларды Мелвилл Бранч мынадай ретімен атап өтеді:

1. Жоспарлау басшыларды тұрақты түрде келешекті ойлауға итермелейді.
2. Ол фирманы алдын ала жасалған әрекеттеріне тура үйлестіруге мүмкіншілік береді.
3. Ол келешекте бақылауға болатын жұмыс көрсеткіштерін белгілеуге мүмкіншілік береді.
4. Ол фирманың өз міндеттерін және саяси нұсқауларын дәл анықтауға мәжбүр етеді.
5. Фирманың төтенше өзгерістерге дайындығын жоғарылатады.
6. Ол барлық лауазымды адамдардың міндеттерінің өзара байланысын көрнекті керсетеді.

Оперативтік жоспарлау фирма шегіндегі басқа жоспарлар үшін плацдарм болатын болғандықтан оны ең алдымен қараймыз. Жедел жоспарлауға былай деп анықтама береміз:

Оперативтік жоспарлау – бұл маркетингтікөрісте фирма мақсаты мен потенциалды мүмкіншіліктерін жоспарлаудың қатынаста болдыру және жалғастыруға керекті басқару процесі. Жоспарлау фирманың дәл тұжырымдалған бағдарламалық мәлімдемесіме, көмекші мақсаттар мен міндеттер мазмұндамаларға, дұрыс шаруашылық портфеліне және өсу жоспарлауына сенеді.

Қазіргі кезде қазақстандық кәсіпорындар негізінен стратегиялық жоспарлауда қарағанда, жедел жоспарлауды көбірек пайдаланады. стратегиялық жоспарлау нарықтағы бәсекелестік курестегі басты фактор болып табылады.

Стратегиялық жоспарлаумен айналысатын фирмалардың жетістіктері жоғары болатындығы зерттеулер нәтижесінде анықталған. Стратегиялық жоспарлаудың мәні болашақта технологиялық экономикалық және әлеуметтік-мәдени өзгерістерге байланысты өсіп отырады.

Көптеген фирмалар көп жылдарға арналған жоспарсыз жұмыс істейді. Жаңа фирма басшыларының ондай жоспар құрастыруға уақыты да болмауы мүмкін. Ал бұрыннан келе жатқан фирма басшыларының басым көпшілігі жоспарсыз-ақ жұмыс жүргізуге болады деп ойлайды. Өйткені олардың ойы бойынша рыноктағы жағдай тез өзгеріп жатады. Сондықтан жоспармен бәрін қамту мүмкін емес, жоспарға кеткен шығын босқа қалады деп өзін ақтауға тырысады. Осы тәрізді себептерден көптеген фирмалар көп жылдарға арналған жоспарлау жұмысын жүргізбейді. Ал шындығына келетін болсақ тәжірибе көрсетіп отырғанындай келешекке арналған жоспарлау көптеген жеміс береді. Мелвилл Бранч жоспарлаудың төмендегі ұтымды жақтарын атап көрсеткен:

- 1) келешекке арналған жоспарлау фирма басшыларын іс келешегін алыстан ойластыруға, оны күнібұрын білуіне итермелейді;
- 2) алдағы бақылауға алынған іс-әрекет көрсеткіштерін анықтауға мүмкіндік береді;
- 3) фирма әрекеттерін ұтымды үйлестіруге көмектеседі;
- 4) фирма өзінің міндетін және саяси мақсатын анық белгілей алады;
- 5) фирманың күтпеген кездейсоқ өзгерістерге күнібұрын дайын болуына мүмкіндік береді;
- 6) фирманың барлық бөлімшелерінің өзара дұрыс байланысын орнатуға көмектеседі.

Маркетинг жоспарларын келесі белгілерге сәйкес мына түрлеріне бөлуге болады:

- мерзім ұзақтығы бойынша: қысқа мерзімді (1 жылға дейін), орта мерзімді (2-5 жылға) және ұзақ мерзімді (5 жылдан астам) жоспарлары;
- ауқымы бойынша: әр негізгі өнімге арнайы маркетинг жоспары (әдетте тұтыну тауарларына), барлық өнімдерді қамтитын жалпы маркетинг жоспары (әдетте қызмет саласына), арнайы маркетинг тарауына бөлінген шаруашылық жоспары (әдетте өнеркәсіп тауарларына) арналған жоспарлары;
- зерттеу әдістері бойынша: төменгі өндіріс буынынан жоғары буынына қарай, немесе жоғары буынынан төмен қарай жасалған маркетинг жоспарлары.

1. Мекеменің мақсатын белгілеу тарауы. Бұл тарауда фирма мақсатын орындау нәтижесінде қандай тұтынушылар тобына қызмет-

тер көрсетілетіні, қандай қызметтер түрлері орындалатыны және қандай өндіріс үдерістері қолданылатыны анықталады.

2. Жоспарлаудың шаруашылық бөлімшелерін (ЖШБ) құру тарауы. Жоспарлаудың шаруашылық бөлімшелері дегеніміз фирма құрамындағы белгілі рынокқа әрекетін шоғырландырып және барлық іс-қимылын бір жоспарлауға бағындырып, толық жауапкершілікпен ассортименттік топ не тауар бөліміне байланысты жұмысын жүргізетін тәуелсіз фирма бөлімшелері болады. Бұл бөлімшелер стратегиялық жоспарлаудың негізгі элементін құрайды. Олардың жалпы сипаттамалары мыналар: нақтылы белгілі әрекетке бейімделуі; дәл мақсатты рынокты игеру; фирма басшыларының біреуі ЖШБ-ны басқаруы; өз ресурстарын өздері бақылауы; жеке өзінің жоспарлауының болуы; анық белгіленген бәсекелестерінің болуы; өзіне тән ерекшеліктерінің болуы. ЖШБ тұңғыш концепциясын 2015 жылы «Дженерал электрик» фирмасына «Маккинзи» компаниясы дайындап берген болатын. Әрбір фирмадағы ЖШБ саны оның мақсатына, ресурстарына және басшылары пікіріне байланысты болады. Әдетте мамандандырылған фирмада жалғыз ЖШБ болуы мүмкін, ал көп салалы бизнес жүргізетін үлкен фирмаларда 30-ға дейін ЖШБ болуы мүмкін.

3. Маркетинг мақсатын белгілеу тарауы. Әрбір ЖШБ өзінің маркетинг мақсатын белгілейді. Ол мақсаттар сан (мысалы, сату көлемі, табыстың өсу пайызы т.б.) және сапа (тауар бейнесі, инновациялылығы, саладағы жағдайы т.б.) көрсеткіштерімен анықталады. Қазіргі кезде сан және сапа көрсеткіштерін біріктіріп мақсатты белгілеу бағыты байқалған. Мысалы, фирманың өндіріс саласындағы жағдайы рыноктағы оның үлесімен бағаланады, тауардың инновациялылығы тіркелген жаңа патенттердің санымен анықталады. Демек, мұндасан көрсеткіштері арқылы сапа көрсеткіштері де анықталуда.

4. Жалпы фирма жағдайын талдау тарауында маркетинг мүмкіндіктері және кездесетін мәселелері анықталады. Бұл тарауда екі сұраққа жауап табу керек: 1. Фирманың қазіргі жағдайы қандай? 2. Ол қандай бағытта өзгеруі мүмкін? Осы сұрақтарға жауап іздеу барысында қоршаған орта зерттелінеді, фирманың мүмкіндіктері, қабілеті бағаланады, бәсекелестермен салыстырғанда мықты және әлсіз жерлері анықталады, фирманың жоспарлауына бәсекелестердің жауап қайтару әсерлігі зерттелінеді.

5. Маркетинг жоспарлауын дайындау тарауы. Маркетинг жоспарлаулары мақсатты рынокта тауарға қалай қызықтыруға, оның қажетін қалай қанағаттандыруға және фирманың мақсатына жету үшін мар-

кетинг кешенін қалай қолдануға болатынын анықтайды. Негізінде жоспарлаудың келесі тәсілдері қалыптасқан. Тауар/рынок мүмкіндіктері қалыптасмасы, «Бостон консалтинг тобы» қалыптасмасы, Портер жоспарлауының үлгісі(бұлар кейініректе талданылады).

6. Тактиканы қолдану тарауы. Тактика дегеніміз қабылданған маркетинг жоспарлауын іске асыру үшін орындалатын нақты әрекеттерді қамтиды. Тактика шешімдерінде маркетинг әрекеттерін жүзеге асыру уақыты және маркетинг қызметіне қажет қаржысы белгіленеді.

7. Нәтижелердің орындалуын бақылау тарауы. Бұл тарауда жоспарланған көрсеткіштер белгілі бір мерзім аралығында қол жеткен нәтижелермен салыстырылады. Ол үшін қаржының жұмсалуды, жұмыскестесінің орындалуы, тауарды өткізу мәліметтері және шығындар талданылады. Егер жұмысжоспары орындалмаған болса, фирма оның себептерін анықтап, тиісті шаралар белгілейді. Кейбір жағдайда өткізуге және шығындарға теріс әсер ететін факторлар фирмаға тәуелсіз болады. Сондықтан ондай факторларға фирманың әсер етуі қолынан келмейді. Бұл жағдайда жоспарлар қайтадан қарастырылады.

Ғалымдар мен арнайы кеңесші компаниялар жоспарлауда қолданылатын неше түрлі тиімді жоспарларын ұсынған. Бұл үлгілерді қолдана отырып фирма өзінің мүмкіндіктерін, тауарын және әрекетін бағалай алады. Ол бағалау жұмысыфирма мүмкіндіктерін, өнімін және іс-әрекетін жетілдіру үшін жасалады. Ол үлгілерді қолдану мүмкіндіктері әр фирманың нақты жағдайына байланысты.

Бұл үлгіде рынок пен тауарды жаңартуға байланысты жоспарлар жасалады. Үлгіні американдық ғалым И. Ансофф ұсынған. Оған «тауар – рынок» қалыптасмасы деген ат қойылған еді (қалыптамааның жалпы сипаты кестеде көрсетілген).

Қалыптама екі факторға (рынок пен тауардың дамуына және олардың жаңаруына) байланысты фирманың жағдайын сипаттайтын төрт кеңістіктеі тұрады.

Олар мыналар:

1. Фирма бұрынғы рынокқа ескі тауарымен шығады – бұл рынокқа терең ену жоспары;
2. Фирма бұрынғы рынокқа жаңа тауар ұсынады – бұл тауарды жетілдіру жоспары;
3. Фирма жаңа рынокқа ескі тауарымен шығады – бұл рынокты дамыту жоспары;
4. Фирма жаңа рынокқа жаңа тауар ұсынады – бұл әртараптандыру жоспары.

Рынокқа терең ену жоспарлауын қолдану рынок ұлғайтылған кезде немесе ол тауармен жете толықтырылмаған кезде нәтижелі болады. Ол үшін тауардың жылжытуын қарқындыру арқылы, жарнаманың белсенділігін арттыру арқылы, өтімнің ынталандыруын күшейту арқылы, сервис қызметін кеңейту арқылы, бағаны төмендету арқылы фирма рыноктағы өтім көлемін ұлғайтуға ұмтылады.

Тауарды жетілдіру жоспарлауы нәтижелі болуы үшін сауда табысы жоғары тауар таңба қатары молынан болуы керек және тұтынушылардың көңілінен фирма шығуы қажет. Сондықтан фирма бұрын игерген рынокқа жоғары сапалы жаңа тауарымен шығады, немесе ескірген тауарларды жетілдіреді. Ұсынылған жаңа тауар тұтынушыларға тартымды болып, оларға бұрыннан таныс фирмалардың тауарынан гөрі артық сезілуі қажет.

Рынокты дамыту жоспарлары төмендегі жағдайларда тиімді болады:

- а) жергілікті фирма өзінің рыногын ұлғайтуға ұмтылса;
- б) тұрмыс стилі және демографиялық көрсеткіштері өзгеріп рынокта жаңа сегмент пайда болса;
- в) өнімнің жаңа салада қолдануы қалыптасса.

Өртараптандыру жоспарлауы фирманың бір ЖШБ-ға, немесе жалғыз ассортименттік топқа тәуелді болмауы үшін қолданылады. Ол үшін жаңа рынокқа арналған қосымша жаңа тауар өндіріледі. Ондай тауар фирма үшін, тіпті сала үшін де жаңа болуы мүмкін.

«Бостон консалтинг тобы» қалыптамасын АҚШ-та Массачусетс штатындағы Бостон қаласындағы кеңес беруші тобы ұсынған. БҰЛ қалыптамасы тауар көлемін рынок үлесі мен саланың өсу қарқынына сәйкес белгілеуді ұсынады. Қалыптама негізінде қандай тауардың бәсекелестердікіне қарағанда артықшылығы бар екенін және рынок серпінін анықтауға болады.

Фирма тауарлары саланың өсу қарқыны мен олардың рыноктағы үлесіне сәйкес төрт түрлі топқа бөлінген (Сурет 1.1). Топтағы тауарлардың беделіне қарай топтардың аттары қойылған («жұлдыздар», «сауынды сиыр», «тентек балалар», «қуылатын иттер»). «Жұлдыздар» тобындағы тауарлары дамып келе жатқан салада жетекші орын алады. Мұндағы көзделген мақсат бәсеке жағдайында фирманың ұтымды жақтарын күшейтуге арналған. Бұл айтарлықтай табыс әкеледі. Алайда сату өсімін одан әрі жалғастыру үшін қаржы қорын талап етеді. Рыноктағы қол жеткен үлесін бағаны төмендету арқылы, жарнама көлемін ұлғайту арқылы, өнімді ұтымды өзгертіп

оны айтарлықтай кеңірек тарату арқылы сақтап қалуға болады. Саланың даму қарқынына байланысты «жұлдыздар» тобы «сауынды сиыр» тобына ауысуы мүмкін.

«Сауынды сиыр» тауарлары тобы рынокта жоғары үлесін алады. Тұтынушылар арасында ол тауарлардың жақтаушылары көбейіп, бәсекелестерге өз тауарларын қызықтыру аса қиынға соғады. Өйткені өткізудің салыстырмалы көлемі көп өзгермей тұрақты болады. «Сауынды сиыр» тобы маркетинг және тауарды жетілдіруге кететін шығындарын аса көп қажет етпейді де, одан түскен табыс айтарлықтай асады. Осылай артық түскен қаражат фирманың басқа жоспарлаудың шаруашылық бөлімшелерінің дамуына жұмсалады. Фирманың маркетинг жоспарлаусы халықтың «есіне түсіру» жарнамасына, кезеңдік баға жеңілдіктерін қолдануға, өткізу арналарын сақтап қалуға, қайтара сатып алуды ынталандырудың жаңа тәсілдерін енгізуге жұмсалады.

«Тентек балалар» (немесе «сұрақ белгісі») тауар тобы рынокқа айтарлықтай әсер етпейді. Тұтынушылардың олтауарлар тобын қолдауы шамалы және олардың ерекше жағымды қасиеттері анықталмаған. Сондықтан рынокта маңызды орынға бәсекелестердің тауарлары ие болады. Ал ол тауарлардың рыноктағы үлесін көбейту үшін аса көп қаражат қажет.

	Нарықтың тиісті үлесі.	
	Жоғары	Төмен
Сатудың жоғары өсуі	«Жұлдыздар»	«Сұрақ белгісі» немесе «Тентек балалар»
Сатудың төмен өсуі	«Сауын сиырлар»	«Иттер»

Сурет 1.1. «Бостон консалтинг групп» матрицасы

Бұл тауарларға байланысты фирма екі түрлі шешім қабылдауы мүмкін:

1. Жылжыту шығындарын көбейтіп, жаңа өткізу арналарын жедел іздеп тауып, тауардың жағымды қасиеттерін жақсартып бағасын төмендету керек.
2. Немесе рыноктан шығару керек, жоспарлаудың шаруашылық бөлімшелерінің бәсекелік қабілеттілігіне қарай осы шешімдердің біреуі таңдалып алынады.

«Қуылатын иттер» тауар тобы әдетте кемелінен асқан, тарылған салада шектеулі өтім көлемін алған ЖШБ орын алады. Рыноқта айтарлықтай тараса да, бұл тауар тобы өзіне қажетті тұтынушыларды тарта алмайды және де тауарды өткізу келемі, шығын құрылымы мен түрі жағынан өз бәсекелестерінен едәуір артта қалған. Бұл топты жетілдіру үшін көптеген шығындар қажет. Оның үстіне оның даму мүмкіндіктері де шамалы. Сондықтан бұл тауар тобы фирмалары мамандандырылған рынокқа шығуға, тауардың басқа қолдану жолдарын іздеуге тырысады, немесе рыноктан кетуге мәжбүр болады.

Бұл үлгіні Гарвард бизнес мектебінің ғалымы американдық М. Портер ұсынған. М. Портердің жалпы жоспарлаудың үлгісінде маркетингті жоспарлаудың және баламалаудың екі негізгі тұжырымдамасы ұсынылған.

Олар:

- мақсатты рынокты таңдау тұжырымдамасы;
- жоспарлаудың артықшылық (баға немесе бірегей) ТҰЖЫРЫМДАМАСЫ.

Осы екі тұжырымдаманың негізінде Портер үлгісі келесі жоспарларды қарастырады: шығын артықшылығын жоспарлау, саралау жоспарлау және шоғырлану жоспарлау.

Шығын артықшылығын жоспарлауына сәйкес фирма кеңірек нарыққа қарай бағыт алып тауарларды нарыққа молынан шығарады. Тауарды молынан өндіру арқылы үлестік шығындарды төмендетеді. Соның нәтижесінде төмен баға ұсынып, бәсекелестерге қарағанда көбірек пайда табуға, бағаның деңгейіне икемді тұтынушыларды өзіне тартып алуға жақсы мүмкіндік алады.

Саралау жоспарлауда ерекше көрінетін тауарларды ұсына отырып, фирма көлемді рынокқа бағдар алады. Фирма адамдарды көптен қызықтыратын тауар шығарады. Сонымен қатар, бұл тауарлардың тартымды көлемінің, қасиеттерінің, сатып алушылардың оңай қолдары жетерлігінің арқасында тұтынушылармен бірегей қарым-қатынас орнатады. Сондықтан тауар бағасының орнына тауар таңбасы маңызды рөл атқарып, тұтынушыларды өзіне қарай жақсы тартатын болады.

Шоғырлану жоспарлауында төмен бағалар белгілеп, ерекше ұсыныстар жасалып рыноктағы өзіне тән сегменті игеріледі. Фирма арнаулы тұтынушыларға сату ҮШІН бірнеше нақты тауарлар шығаратын бар күшін шоғырландырады және бәсекелестері қанағаттандырмаған рынокты игеру ҮШІН тауардың ерекше беделін жасау арқылы шығындарды бақылауға алады.

1.5 Фирмаішілік жоспарлау қалыптастыру үрдісі мен құрылу кезеңдері

Фирмаішілік жоспарлау қалыптастыруда негізгі назар ақшалай табыстың, ішкі ресурстардың мобильділігін, өнімнің өзіндік құнының максималды төмен болуы, табысты дұрыс қалыптастыру мен бөлу, айналым қаражаттарының қажеттілігін анықтау, кәсіпорынның капиталын рационалды қолдануды толықтай қарастырады.

Фирмалық жоспарлау төлем қабілетсіздік, инфляцияның қарқынына және басқа да күтпеген жағдайларды ескере отырып қалыптастырылады.

Ол өндірістік мәселелерге сәйкес келуі керек және өзгерістер енгізу мен түзетулер жүргізілуі мүмкін. Фирмаішілік жоспарлауды жүзеге асуын бақылау табыстардың түсуімен, табысты тиімді және рационалды қолдануды қамтамасыз етеді, яғни дұрыс қаржылық бақылау ішкі резервтерді қалыптастыру, шаруашылықтың рентабельдігін жоғарлату және ақша салымдарын арттыруға мүмкіндік береді.

Жоспарлау негізгі бөлігі ішкі нормативтерді құрастыру болып табылады.

Сондықтан, жоспарлау тиімді болады, егер теория мен қаржылық жоспарлауның тәжірибесі, жоспарлау мақсаттары нақты экономикалық және қаржылық мүмкіндіктерге сәйкес қатаң орталықтандырылған болса. Фирмаішілік жоспарлау басқару мен экономика-қаржылық жағдайдың өзгеруіне байланысты икемді өзгеруін қамтамасыз етеді.

Кәсіпорынның фирмаішілік жоспарлау құрастыру бірнеше кезеңдерден тұрады. Ең алдымен жоспарлау қандай мерзімге жасалатынын анықтау қажет. Қаржылық қызметтің мақсаттары мен қаржылық жоспарлаудың өңдеу деңгейі қаржылық жоспарлауның мерзіміне байланысты болады.

Ұзақ мерзімді қаржылық жоспарлау табыстың қолданылу мен қалыптасуы, қаржылық ресурстарға деген қажеттілік пен оны қалыптастыру көздерін сипаттайды. Қысқа мерзімді қаржылық жоспарлау ұзақ мерзімді қаржылық жоспарлау негізінде құрастырылады, ұзақ мерзімді фирмаішілік жоспарлау нақтыланады және ағымдағы қаржылық ресурстарды сипаттайды.

Ұзақ мерзімді және орта мерзімді қаржылық жоспарлау жоспары 3-5 жылға іріленген түрде құрастырылады, ал қысқа мерзімді қаржылық жоспары жоғары деңгейде нақтыланған түрде бір жылға құрастырылады.

Фирмаішілік жоспарлау құрастырудың келесі кезеңінде қаржылық қызметтің мақсатын анықтау қажет. Кәсіпорынның корпоративтік жоспарлауға қарағанда қаржылық жоспарлау функционалды болып табылады, сондықтан ол кәсіпорынның жалпы жоспарлаудың мақсаттар қатарына жатқызылуы тиіс. Негізгі қаржылық мақсат-тәуекелді азайта отырып нарықтық бағаны көбейту болып табылады.

Мұндай мақсат абсолюттік және салыстырмалы көрсеткіштер арқылы анықталуы мүмкін. Бұл мақсат жүзеге асады, егер кәсіпорынның қаржылық ресурсы жеткілікті, меншіктік капиталдың оптималды рентабельді, меншікті және тартылған капиталдың құрылымдар балансталған болған жағдайда.

Негізгі қаржылық жоспарлау келесідей топтарға бөлінеді, мысалы:

- табыс;
- меншіктік капиталдың үлесі;
- меншіктік капиталдың рентабельділігі;
- активтердің құрылымы;
- қаржылық тәуекелдер.

Әр бір мақсат нақты қалыптасқан және нақты көрсеткіштерде көрінуі тиіс, мысалы:

- сату рентабельділігі;
- қаржылық тұтқа (меншіктік және тартылған капиталдың ара қатынасы);
- төлемқабілеттілік деңгейі;
- өтімділік деңгейі.

Фирмаішілік жоспарлау мақсаттарды ғана қалыптастыруды көздемейді, сонымен қатар осы мақсаттарға жету үшін іс шаралар жоспарын құрастырады. Басқарушылар ағымдағы жағдайдың қаржылық жоспарлар мақсатарына сәйкес келуін білу және жоспарлаудың мақсаттарға жетуді тұрақты бақылап отыру керек. Жоспарлаудың жүзеге асуын бақылау үшін мақсаттар белгілі бір уақыт аралығында шешу қажет нақты жоспарлау мәселелерге бөлінеді. Жоспарлаудың мақсаттарға жетуді бақылау тактикалық мәселелерді шешу арқылы жүзеге асады. Қалыптасқан қаржылық мақсаттар бағыттар бойынша топтастырылады және кәсіпорынның қаржылық саясатын қалыптастырады.

Кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудың қалыптасу процесі 1.2-ші суретте көрсетілген кезеңдер арқылы жүзеге асады.

Фирмаішілік жоспарлау қалыптастырудың жалпы кезеңін анықтау бір қатар шарттарға байланысты. Оны анықтаудың негізгі шарты

кезеңнің ұзақтылығы болып табылады және кәсіпорынның жалпы даму жоспарларын қабылданған кезеңге негізделеді, себебі қаржылық жоспарлау оған тәуелді болып келеді және қаржылық жоспарлаудың кезеңі сол шегінен шыға алмайды (фирмаішілік жоспарлау қысқа кезеңде қалыптастыруға болады).

Қаржылық ортаның сыртқы факторлары мен қаржылық нарықтың конъюктурасын зерттеумен экономика-құқықтық жағдайда кәсіпорынның қаржылық қызметін және болашақта алдағы кезеңде оның өзгеруін қарастыру қажет. Сонымен қатар, фирмаішілік жоспарлау қалыптастырудың бұл кезеңінде қаржы нарығының конъюктурасы мен оны анықтайтын факторларды талдайды және кәсіпорынның болашақтағы қаржылық қызметімен байланысты нарықтың жеке сегменттерінің конъюктурасын болжайды.

Кәсіпорынның қаржылық қызметінің жоспарлаудың мақсаттарын қалыптастыруда негізгі мақсаттарының бірі кәсіпорынның иеленушілерінің әл ауқатын жоғарлату және нарықтық бағасын көбейту болып табылады. Сонымен қатар, бұл мақсат кәсіпорынның қаржылық дамуының ерекшелігі мен белгілі бір мәселелерді ескере отырып нақтылау қажет.

Кәсіпорын қызметінің жеке аспектілері бойынша қаржылық саясатты құрастыру – бұл жауапкершілігі жоғары кезең. Жалпы қаржылық жоспарлауға қарағанда қаржылық саясат кәсіпорынның нақты қаржылық қызметі бойынша қалыптастырылады және қызметтің негізгі жоспарлаудың мақсатына жету үшін тиімді басқаруды қамтамасыз етеді.

Қаржылық қызметті жүзеге асыруды қамтамасыз ету үшін ұйымдық-экономикалық іс-шаралар жүйесін қалыптастыру, кәсіпорында әр түрлі жауапкершілік орталықтарын, құқықтарын анықтауды, қаржылық қызметтің нәтижесіне байланысты жауапты басқарушылардың міндеттерін, қаржылық қызметтің тиімділігін артырғаны үшін жұмыскерлерді ынталандыру жүйесін қалыптастыру қажет.

Құрастырылған қаржылық жоспарлаудың тиімділігін бағалау кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудың қорытынды кезеңі болып табылады.

Сондықтан, қаржылық қызметтің маңызды аспектілері бойынша фирмаішілік жоспарлауды қалыптастыру кәсіпорынның қаржылық дамуымен байланысты тиімді басқарушылық шешімдерді қабылдауға мүмкіндік береді.

Қаржылық жоспарлаудың гипотетикалық үлгісіне байланысты келесі блогтардан тұрады:

- мақсат пен мәселелер;
- өткізу деңгейі;
- сыртқы және ішкі факторларды қалыптастыру;
- өткізу әдісі мен құралдары;
- стратегияның нәтижесі.

Ішкі қаржылық мүмкіндіктері мен қаржылық қарым-қатынастары және сыртқы әлеуметтік-экономикалық міндеттерді қабылдай алуымен сәйкес келген кезде кәсіпорын өзінің қаржылық жоспарлаудың мақсаттарына жетеді. Кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудың мәні мен мазмұнын қарастырғанда, оны негізінен макро және микроорта шарттары, факторлары, кәсіпорынның жоспарлауна әсер ететін және басқа да жоғарыда аталғандар қарастырылады



Сурет 1.2. Кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудың қалыптастыру процесінің негізгі кезеңдері

Кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудың моделінің ең маңызды блогы оның өткізу деңгейі болып табылады. Бірінші деңгейді корпоративтік және бизнес деңгейі (жоба деңгейі) тең дәрежеде қарастырылады.

Кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудың жүзеге асыруда осы деңгейлерде келесідей ерекшелігі анықталады:

- әр түрлі жоспарлаудағы мақсат;
- қызмет көрсету масштабы мен нарықты қамту;
- орындалатын функциялар (кәсіпорын шегінде орталықтандырылған немесе орталықтандырылмаған деңгейіне сәйкес);
- сыртқы орта факторларымен (салықтық реттеу, антимонополиялық заңдылықтар және т.б.).

Кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудың үлгісі – қандай құралдар (бағдарламалар, жобалар, қайта қалптастыру, жаһандану, дивидендтік және т.б.) мен әдістер жүйесі арқылы жүзеге асатынын көрсетеді.

Қаржылық жоспарлау әдістері мен құралдарын қолдану ситуациялық сипатында: нақты фактолар, әлеуметтік-экономикалық және саяси, әр түрлі нұсқадағы комбинацияларды таңдау. Фирмашілік жоспарлау кәсіпорынды басқарумен байланысын зерттеу нәтижесінде қаржылық жоспарлау маңызды роль атқаратынын көрсетеді.

Нарықтық жағдайда кәсіпорынның теориялық негізгі функциялары мен қаржылық жоспарлаудың қалыптастырудың методологиясын зерттеу интеграциондық тенденцияны есептеуді көздейді.

Интеграция – оның әр түрлі формалары мен көрсеткіштерін қазіргі таңда нарықтың мықты құрылымдық факторына айналды. Банктік және өндірістік капиталдың интеграциялануы қайта құрылу шегінде реформалау бағытында кәсіпорынның жоспарлаудың құрылу факторы ретінде қарастырылуда.

Банктік және өндірістік капиталдың интеграциялану негізінде кәсіпорындардың бірігуі – отандық кәсіпорындардың фирмашілік жоспарлау қалыптастыру құралы, экономиканың қайта құрылу бағыттарының негізгі көзінің бірі болып табылады. Қазіргі жағдайда ірі фирмалардың қаржылық капитал түсінігін идентификациялау қажет.

Фирмашілік жоспарлау шығаруда кәсіпорынның тиімді әдістерді қолдану (кәсіпорынның қаржылық-экономикалық қызмет саласында көрінуі мүмкін шындыққа жанасатын тенденциялар) қажет. Ірі кәсіпорындарда тиімді фирмашілік жоспарлау құрастыруда ескеруді қажет ететін негізгі макро және микроорта факторын анықтауға мүмкіндік береді.

Кәсіпорынның қаржылық жоспарлауын үлгілеу келесі негізгі өткізу принципі арқылы жүзеге асады:

- кәсіпорынның тұрақты дамуы үшін қабылданған жоспарлауының жүзеге асуымен байланысы;
- қазіргі таңдағы теориялық үлгіге негізделу;
- кәсіпорынның ұйымдастырушылық құрылымын есептеу мен оларда болатын өзгерісті болжау;
- жоспар құрудың көп нұсқалығы.

Фирмашілік жоспарлау қалыптастырудың жалпы схемасы, келесі кезеңдерден тұрады:

- ашық жүйе ретінде кәсіпорынды сипаттау;
- жоспарлаудың мақсатты шығару;
- жоспарлаудың нұсқаларды шығару;
- нұсқаларды таңдау критерилерін анықтау;
- қаржылық жоспарлауның нұсқаларын таңдауды нақтыландыру;
- фирмашілік жоспарлау өңдеу, оны қабылдау мен жүзеге асыруға дейін жеткізу;
- жоспарлаудың жүзеге асырудың ұйымдастыруын бақылау.

Кәсіпорынның барлық қаржылық қызметін қамтып, яғни: айналым және негізгі құралдарды оптимизациялау, инвестициялық саясат пен ақшалай есептесу, қаржылық жоспарлау нарықтық қатынастардың объективті заңдылықтарын зерттейді және жаңа жағдайларға бейімделіп дамудың жаңа нысандарын шығарады.

Қаржылық жоспарлау, қаржылық ресурстарды қалыптастыру тәжірибесі мен әдістерін өзіне қамтиды, қаржылық ресурстарды жоспарлау мен кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Кәсіпорынның жан-жақты қаржылық мүмкүндіктерін ескеріп, сыртқы және ішкі факторларға объективті баға беріп, нарықта қалыптасқан жағдайларға байланысты қаржылық жоспарлау кәсіпорынның қаржылық-экономикалық мүмкіндіктердің сәйкестендіру мүмкіндігін қамтамасыз етеді, қаржылық жоспарлау ұзақ мерзімді қаржылық қызметті анықтайды және оның жүзеге асуының тиімділігін талдауды көздейді. Қаржылық жоспарлаудың мақсаттары кәсіпорынның нарықтық бағасы мен табысының мейлінше көп бағытталуы мен экономикалық дамудың жалпы жоспарлауға бағынышты болуы керек.

Қаржылық жоспарлау кәсіпорынның қаржылық саясатын келесі негізгі қаржылық қызмет бағыты бойынша анықталады:

- салықтық саясат;
- бағалық саясат;

- амортизациялық саясат;
- дивиденттік саясат;
- инвестициялық саясат.

Фирмаішілік жоспарлау қалыптастыру процесінде ішкі ресурстарды мобилизациялау, өнімнің өзіндік құнын төмендету, табысты бөлу мен қалыптастыру, капиталды тиімді қолдану және т.б. өндірістік өнімнің бәсекеге қабілеттілігіне ерекше көңіл бөлінген.

Фирмаішілік жоспарлау қалыптастырудағы басты назар тәуекел факторын есептеу болып табылады. Қаржылық жоспарлау төлем қабілетсіздік тәуекелі, инфляциялық өзгерістер, қаржы нарығының тәуекелдерін ескеріп отырады.

Экономикалық даму жоспарлаудың негізгі мақсаттары мен құралдарынның оларға жетудің жиынтығы болып табылады. Жоспарлау болашақ мүмкіндіктерді бірыңғай болжау әдісі, мақсатты қызмет бағытын анықтауға көмектеседі. Параметрлердің ағымдағы мәнін талдау мен оларды болжау, ресурстар мен назарды жинақтауда приоритеттік бағыт – жоспарлаудың фокусты қалыптастыруға мүмкіндік береді.



Сурет 1.3. Қаржылық жоспарлаудың қалыптасуының гипотикалық үлгісі

Кәсіпорынның басым саласы шектеулі болуы керек, себебі бір кезекте бірнеше жоспарлаудың мақсаттарды жүзеге асыру мүмкін емес. Стратегиялық жоспарлаудың негізгі принципі – жоспарлаудың көп нұсқалық есептеулер болып табылады. Қажетті жоспарлаудың мақсаттар мен ағымдағы жағдайлардың араларындағы сәйкессіздік мақсатқа жетудің көптеген жолдарымен анықталады. Тәуекелдер мен сыртқы ортаның дамуының анықталмағандығын ескере отырып бірегей даму жоспарлауын таңдау мүмкін емес.

Кешенді жоспарлаудың құрастыру үлкен мәнге ие, себебі әр түрлі балама нұсқа қаражаттың көптеген сұрақтардың талдауын қарастырады, ресурстары мен ұйымдастырушылық қамтамасыз ету, сандық және уақыттық келісімдер мен анықтау. Жоспарлауды жүзеге асыру тұрақтылығын кепілдендіретін нақты мақсатқа жету үшін ресурстарды бөлу, бірақ та маневрлік мүмкіндікті шектейді.

Қаржылық жоспарлау – кәсіпорынның бас жоспары, кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етуді жоспарлау мен қаражаттарды қалыптастыруды қамтиды және келесілерден тұрады:

- жоспарлау, есеп, талдау және қаржылық жағдайды бақылау;
- айналым қаражаттары мен негізгі құралдарды оптимизациялау, табысты бөлу.

Кәсіпорынның қаржылық жоспарлауы келесілерді қамтиды:

- қаржылық ресурстарды тиімді қолдану мен қалыптастыру;
- инвестициялар мен шоғырландырылған қаржылық ресурстардың тиімді бағыттарын анықтау;
- кәсіпорынның материалдық мүмкіндіктері мен экономикалық жағдайдың қаржылық қызметіне сәйкестігі.
- бәсекелестіктердің үстемдігіне жету маневрлігі мен қаржылық қызмет бағыттарын дұрыс таңдау, бәсекелестіктердің жағдайынан негізгі қауіпті анықтау;
- жоспарлаудың резервтерін дайындау мен құру;
- мақсатқа кезең бойынша жету.

Қаржылық жоспарлау мәселелері:

- қаржылық мүмкіндіктерді тиімді қолдану әдістерін анықтау;
- үшінші тұлғалар мен перспективалы қаржылық қарым қатынасын анықтау;
- инвестициялық және операциялық қызметті қаржылық қамтамасыз ету;
- ықтимал бәсекелестердің экономикалық және қаржылық мүмкіндіктерін зерттеу, қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету бойынша іс шаралар жүргізу.

Қаржылық жоспарлау негізі ретінде фирмаішілік жоспарлау жүзеге асыру мен өңдеу келесі құралдарды қолдануға негізделеді:

- қаржылық басқару – қаржылық талдау, бюджеттеу, қаржылық бақылау;
- қаржылық қызмет нарығы – факторинг, сақтадыру, лизинг.

Қаржылық жоспарлау негізгі көрсеткіштерді анықтайды, пропорци-ялар мен кеңейтілген қарқында және кәсіпорынның басты мақсатының негізгі нысаны болып табылады.

Кәсіпорынның қаржылық жоспары – бұл өнімдер мен тауарлардың бағыттарын анықтайды, сұранысқа ие және дайын өнімді өткізу, қаржылық ресурстарды бөлу мен қаржыландыру көздерін таңдау, сондай-ақ жеке қаржылық іс шараларды (төлемдер, сметаның орындалуы, жұмысшылардың еңбекақысы) жүзеге асыруды бақылау.

Қаржылық жоспарлау жоспарлардың ерекше түрі ретінде көрсету келесілермен шартталған:

- өндірістің материалды-заттай элементі ретінде ақша қаражат-тардың қозғалысының қатысты жауапкершілігі;
- өндіріске ақша бөлумен байланысты активтер;
- қаржылық ресурстарды бөлуде басқарушылық шешімдерді қабылдау қажеттілігі.

Қаржылық жоспарлаудың күрделі схемасы көптеген мәселелерді шешу қажеттілігімен шарттасады, сонымен қатар жоғарыда аталған жалпы схемадан басқа қаржылық бағытталған жоспар болады. Олар:

- ғылыми зерттеу мен тәжірибелі конструкторлық жұмыс жоспа-ры, өндіріс, өткізу, материалды-техникалық және қаржылық жо-спарлау;
- өндірістік бөлімшелердің, еншілес кәсіпорындар, холдингтердің қаржылық жоспары.

Қаржылық жоспарлау білім мен материалдарды, еңбек және ақша ресурстарын қолдану бойынша қажетті бақылаумен қамтамасыз ету және кәсіпорынның қаржылық жағдайын жақсарту үшін жағдай жасау.

Ол шаруашылық қызметті жоспарлау мен байланысты және жоспардың басқа да көрсеткіштерінен тұрады (өткізу мен өндіру көлемі, өндірістің сметалық шығындары, капитал салымының жо-спары және т.б.). Бірақ қаржылық жоспарлауды жасау қаржылық көрсет-кіштерді қарапайым арифметикалық жолмен қайта есептеу ғана емес.

Жобаның қаржылық жоспарлауды құрастыру процесінде өндірістік жоспар көрсеткіштеріне шығармашылық әдіс қолданады. Ішкі қаржылық резервтерді ескермегендер мен кәсіпорынның өндірістік

потенциалын тиімді қолдану әдістерін анықтау, материалдар мен ақша ресурстарын рационалды жұмсау, шығарылатын өнімнің тұтынушылық құрамын жоғарлату және т.б.

Қаржылық жоспарлауды құрастыру мен өткізілген өнімге өнімді өткізуден түскен табыс, ақша жинақтары, амортизация, қаржыландыру көздері мен көлемі, жоспарланған кезеңдегі инвестициялар, айналым қаражаттарына қажеттілігі мен оларды жабу көздері, табысты қолданумен қайта бөлу, бюджет, банкпен арақатынастарға кететін шығындармен байланысты анықталады.

Кәсіпорынның қаржылық жоспарының келесі мақсатты бағыттары бар:

- 1) кәсіпорынның қызметін ақша қаражаттары мен қаржылық ресурстармен қамтамасыз ету;
- 2) негізгі қызметтен және басқа да қызметтерден түскен табысты ұлғайту;
- 3) кредиторлар мен дебиторлар, банктермен, бюджеттік емес қорлармен, бюджетпен қаржылық қарым қатынасты ұйымдастыру;
- 4) шығындар мен кірістердің нақты баланысталуын қамтамасыз ету;
- 5) қаржылық тұрақтылық пен төлем қабілеттілікті қамтамасыз ету.

Қаржылық жоспарлауда жобаны құрастыру процессінде мақсатты әдістерді қолданады: экономикалық талдау мен синтез, экстрополяция, тура шотта, нормативті, көп нұсқалы, баланстық.

Нарықтық экономикалық жағдайда кәсіпорынның қаржылық перспективалық мүмкіндіктері мен қаржылық жағдайдың даму тенденциясын анықтаудың объективті қажеттілігі туындайды.

Фирмаішілік жоспарлауды құрастыру – бұл экономикалық дамудағы жалпы жоспардың бөлігін және ол оның бағыттары мен мақсаттарына сәйкес келеуі керек. Сонымен қатар, қаржылық жоспарлау кәсіпорынның жалпы экономикалық жоспарлауына бір қатар әсерін тигізеді, себебі кәсіпорынның жоспарлауының дамуы қаржылық нарықтың қаржыны жұмсауды ғана емес макро деңгейдің де өзгеруіне байланысты.

Ішкі корпоративтік қаржылық құралдардың жоспарлауының дамуын қаржылық жоспарлау әдісі мен кәсіпорынды басқару: «икемді бюджет», сатудан түскен пайыз, залалсыздықты талдау, шығындарды басқару және ситуациялық жоспармен қамтамасыз ету.

«Икемді бюджет» әдісі – жобаның бағдарламалық дамуына кеткен капиталдың шығындарды нақтылы сомада емес, нормативтік шығындар түрінде, кәсіпорын қызметін базалық көрсеткіштері ретінде анықтау арқылы қолданылады.

Залалсыздық әдісі – залалсыз нүкте әдісі арқылы жүзеге асады:

- залалсыздық шартын қанағаттандыратын өндіру мен өткізу көлемін анықтау.
- сату көлемі, баға, шығындардың есебінен ұзақ мерзімді қаржылық жоспарлардың икемділігін қамтамасыз ету үшін табыс көлемін анықтау үшін ақпарат алу.

Шығындарды басқару әдісі – оның негізінде 3 принципке негізделеді: жартылай фабрикат әдісі арқылы шығынды есептеу, жеке өндірістік бөлімдердің мотивацияларын қолдану және кәсіпорынды экономикалық басқару қызметтерін жүйелендіру.

Қаржылық механизм-кәсіпорынның өндірістік-коммерциялық қызметін басқарудың экономикалық механизмінің негізгі бөлігі болып табылады.

З.А. Круш пен Л.В. Лушиков қаржылық механизмге келесідей анықтама береді, қаржылық механизм дегеніміз – бұл қаржылық әдістер мен қаржылық тұтқамен кәсіпорынның экономикалық қарым-қатынастар жүйесін басқару.

З.А. Круш пен Л.В. Лушиков коммерциялық ұйымдардың қаржылық механизмдерінің негізгі элементтеріне келесілерді жатқызады: қаржылық қарым-қатынас, қаржылық әдістер, қаржылық тұтқа, құқықтық, нормативті және қаржылық механизмді ақпараттық қамту.

Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келе фирмаішілік жоспарлау қалыптастыру механизміне келесідей анықтама беруге болады.

Фирмаішілік жоспарлау қалыптастыру механизмі дегеніміз кәсіпорынның қаржылық жоспарлауды қалыптастыру мен жүзеге асыру мақсатында қаржылық әдістер мен қаржылық тұтқамен кәсіпорынның экономикалық қарым-қатынастар жүйесін басқару.

Кәсіпорынның қаржылық жоспарлауын қалыптастыру үшін біз 1.2 кестеде көрсетілген қаржылық жоспарлау матрицасын ұсынамыз. Бұл матрица Ж. Фрашон мен И. Романемен шығарылған және Е.С. Стояновамен, З.А. Круш пен Л.В. Лушиков толық сипатталған.

1.2 Кесте. Қаржылық жоспарлау матрицасы

	ҚҚН ≥ 0	ҚҚН = 0	ҚҚН ≤ 0
ШҚН ≥ 0	1.«Жанұяның отағасы» ҚШҚН = 0	4. «Рантье» ҚШҚН > 0	6.«Аналық қоғам» ҚШҚН > 0
ШҚН = 0	7.«Эпизодтық тапшылық» ҚШҚН < 0	2.«Тұрақты теңгерілім» ҚШҚН = 0	5. «Шабуыл» ҚШҚН > 0
ШҚН ≤ 0	9. «Тоқырау» ҚШҚН < 0	8. «Дилемма» ҚШҚН < 0	3.«Тұрақсыз теңгерілім» ҚШҚН = 0
Ескерту – Тасмағанбетов Т.А.,Омаров А.Ш., Әлібекова, Б.А., Рабатов О., Байболтаева Н.Э., Радостовец В.К. Қаржы есебі. – Алматы: Дәуір, 2008			

Кәсіпорының қаржылық жоспарлау матрицасында орналасуын бағалау негізгі 3 көрсеткіштерге негізделеді. Олар:

1) кәсіпорынның шаруашылық қызметінің нәтижесі (ШҚН) – бұл қаржылық қызмет нәтижесінде қалған ақша қаржаттар. Бұл көрсеткіштің мәні негізгі шаруашылық қызметке кіретін барлық кешенді операциялардың нәтижесінде кәсіпорынның өтімділігінің деңгейін көрсетеді.

Қаржылық тұтынуды қолдану (ҚТҚ) = Қорлар + Дебиторлық берешек – Кредиторлық берешек.

Кәсіпорынның шаруашылық қызметінің оң нәтижесі кәсіпорын үшін жаңа технологияны енгізуге, қаражаттарды басқа да қызмет саласына инвестициялауға мүмкіндік береді;

2) Қаржылық қызметтің нәтижесі (ҚҚН) = кәсіпорнның талданып отырған кезеңдегі тартылған қаражаттарының өзгерісі (өсім +, төмендеу -) – Несие үшін пайыздық төлемдер сомасы – Табысқа салынтын салық – Төленген дивиденттер + Акцияны эмиссиялаудан алынған сомма – басқа да кәсіпорындардың жарғылық қорына салынған қаражаттар – басқа да ұзақ мерзімді қаржылық салымдар + еншілес кәсіпорындардың табыстарынан алынған шегерімдер + басқа да ұзақ мерзімді қаржылық салымдардан алынаған табыс

Қаржылық қызметтің нәтижесі көрсеткіші кәсіпорынның қаржылық саясатын көрсетеді, яғни тартылған қаражаттар болсада

қаржылық қызмет нәтижесі оң мәнде болау мүмкін, ал тартылған қаражаттар болмаса – теріс.

Басқаша айтқанда, қаржылық қызмет нәтижесін жоғарлату үшін тартылған қаражаттар көлемін көбейту керек. Ал тартылған қаражаттар азайған соң қаржылық қызмет нәтижесінде салықтар мен пайыздық төлемдер бойынша шығындардың әсерінен қайта төмендейді. Қаржылық қызметтің нәтижесінің теріс мәні тек қаржылық қызмет нәтижесінің шартты оң нәтижесі арқылы жабыла алады.

3) Кәсіпорнның қаржылық – шарушылық қызмет нәтижесі (КШҚН) – шаруашылық және қаржылық қызметінің сомасы.

Кәсіпорынның шаруашылық қызмет нәтижесін, қаржылық қызмет нәтижесін және қаржылық-шаруашылық қызметтің қосарланған сомасының нәтижесін талдау кәсіпорынның қаржылық және шаруашылық-инвестициялық қызметінің нәтижесінде ақша қаражаттарының көлемі мен динамикасын аңқтау үшін қажет. Бұл кәсіпорынның өз міндеттемелерін өтей алатынын, дивиденттерін төлеу, негізгі құралдарға инвестиция салу, ағымдағы қаржылық тұтынушылық қажеттіліктерін жабу, яғни болашаққа жеткілікті ақша ағымының болуы (табыстардың шығындардан жоғары болуы).

Сонымен, шаруашылық қызмет нәтижесінің мәні мен қаржылық қызмет нәтижесінің мәнін біріктіріп кез келген кәсіпорынның қаржылық жоспарлау матрицасында орналасуын анықтауға болады:

- тұрақтылық зонасында – 1 «Жанұяның отағасы», 2 Тұрақты теңгерілім», 3 «Тұрақсыз теңгерілім»;
- табыс зонасында – 4 «Рантье», 5 «Шабуыл», 6 «Аналық қоғам»;
- немесе тапшылық зонасында – 7 «Эпизодтық дефицит», 8 «Дилемма», 9 «Тапшылық».

Кәсіпорынның қаржылық саясаты мен жалпы қаржылық жоспарлауын қалыптастыру үшін З.А. Круш пен Л.В. Луциков қаржылық жоспарлау матрицасын қолданудың келесідей кезектілігі мен негізгі кезеңдерін көрсетеді:

1. кәсіпорынның нақты қаржылық жоспарлау матрицасындағы орналасқан орнын (зонасы, квадрат) және соңғы үш жылдағы қозғалысын анықтау;
2. орналасқан квадраттың «дағдарыстық жолын» талдау. Сонымен қатар ескеретін жағдай, кәсіпорын квадраттардан секіруі мүмкін емес.

Мысалы 9. «Дағдарыс» квадратынан тек қана 7. «Эпизодикалық тапшылық» немесе 8. «Дилемма» квадраттарына ауысуы мүмкін, ары

қарай осы квадраттардан тұрақтылық және табыс зонасына ауысуға болады;

3. кәсіпорынмен бір ғана жоспарлаудың жол таңдалынады (жалпы жоспарлау, яғни жақсы зонаға ауысу жоспарлаусы);
4. кәсіпорынның табысқа қатысты нақты жоспарлаудың қаржылық мақсаттар, айналым қаражаттары мен инвестицияны қалыптастыруды анықтау.
5. таңдалған нақты жоспарлауны жүзеге асырудың нәтижесінің ықтималдығын есептеу.

Сонымен кәсіпорынның қаржылық жоспарлау матрицасындағы нақты орны мен оның үш жылдағы жылжуын анықтағаннан соң шаруашылық субъектісінің «дағдарыстық жолын» анықтауға болады (аралық квадраттардан «секірмей» орналасу). Мысалы, 9. «Дағдарыс» квадратынан 7. «Эпизодикалық тапшылық» немесе 8. «Дилемма» квадраттарынан өтпей табыс зонасына ауысуы мүмкін емес. Немесе 6. «Аналық қоғам» квадратынан 4. «Рантье» немесе 5. «Шабуыл» квадраттарынан өтпей тұрақтылық зонасына ауысу мүмкін емес. Осыған орай, егер тартылған қаражаттардың меншікті қаражаттарға қатынасы жоғарлайтын болса онда 4. «Рантье» квадратына жылжу тенденциясы байқалады, ал егер «аналық қоғамды» өткізу нарығы «ескірсе», онда 5. «Шабуыл» квадратына жылжу тенденциясы байқалады.

Сонымен қатар, 6.«Аналық қоғам» квадратының ерекшелігі ол кейбір кәсіпорындар бұл квадратқа кездейсоқ түседі. Оның басты себебі тартылған несиелердің көп болуы.

Қазіргі таңда белгілі кәсіпорынның қаржылық жоспарлаудағы орны мен перспективада мүмкін болатын «дағдарыстық жолын» біле отырып менеджерлер өз жоспарларын таңдай алады. Мысалы, 9. «Дағдарыс» квадратынан 8. «Дилемма», квадратын, содан 2. «Тұрақты теңгеріміне» квадратына немесе 6. «Аналық қоғам» квадратынан 4. «Рантье», содан 2. «Тұрақтылық теңгерімін» квадратына жылжуға болады.

Жоспарлауды дамытуда таңдаған жолының мақсатқа жетуді тек нақтыланған қаржылық саясат, адекватты қаржылық мүмкіндіктері мен матрицадағы қаржылық жағдаймен, дағдарыс жолын қамтамасыз етеді.

Ағымдағы қызметін және қаржылық жоспарлау матрицасының жылжуы, сонымен қатар фирмаішілік жоспарлауды қалыптастыруда ұзақ мерзімді сипаттағы болашаққа дамуын жоспарлау нұсқаларын талдау негізінде қаржылық саясаттың бірініші бөлігі З.А. Круш пен

Л.В. Лушиковпен ұсынылған 1.2 кестеде көрсетілген. Сонымен қатар, қаржылық саясатты бұл кәсіпорынның таңдаған жоспарлаудың және тактикалық мақсаттары мен мәселелерінің, сонымен қатара әдістер мен тәсілдердің өзара байланысты жиынтығы деп анықтайды, ал В.А. Слепов пен Е.И. Горомова, И.А. Бланк жоспарлау мен тактиканы қаржылық саясаттың бөлігі деп қарастырамайды.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Нарықтық жоспарлаудың мазмұны мен функциялары.
2. Кәсіпорын қызметін жоспарлаудың міндеттері мен қағидалары.
3. Кәсіпорын қызметін жоспарлаудың әдістері.
4. Жоспарлауда идеяларды уақыт бойынша бағыттау.
5. Жоспарлаудағы анықсыздық дәрежесі бойынша фирмашілік жоспарлаудың топтамасы.
6. Кәсіпорындағы жоспарлау үрдісі, оның кезеңдері.
7. Кәсіпорынның қаржылық жоспарлауын қалыптастыру.

2-ТАҚЫРЫП. КӘСІПОРЫНДАҒЫ ЖОСПАРЛАУ ЖҰМЫСТАРЫН ҰЙЫМДАСТЫРУ

- 2.1 Кәсіпорынның жоспарлы қызметінің құрамы, құрылымы және функциялары
- 2.2 Қаржылық жоспарлау үрдісінің кезеңдері
- 2.3 Жоспарлау процесі: негізгі кезеңдері
- 2.4 Тауарды өткізу стратегиясын жоспарлау
- 2.5 Коммерциялық келісімдерді жүзеге асыру жолдары

2.1. Кәсіпорынның жоспарлы қызметінің құрамы, құрылымы және функциялары

Жоспарлауды ұйымдастыру кәсіпорынның көлеміне байланысты. Шағын кәсіпорындарда басқарушылық функцияларын бөлу жоқ, басшылардың барлық мәселелерге араласу мүмкіндігі бар. Ірі кәсіпорындарда бюджетті құру жұмысы орталықсыздандырылуы керек (*децентрализация* – орталықтың кейбір атқарымдарын жергілікті жерге беру). Себебі бөлімше деңгейінде өндіріс салу, өткізу, оперативті басқару аймақтарында тәжірибесі молырақ мамандар болады. Сондықтан да бөлімшелерде болашақта орындауға қажетті әрекеттер жөнінде ұсыныстар шығарылады.

Бөлімшелердің бюджеті бір-бірінен оқшау даярланбау керек. Мысалы, сатудың жоспарлы көрсеткіштерін есептеген кезде өндіріс жағдайы мен жоспарланған жіберу бағасын білу керек.

Пәрменді үйлестіру жүйесін қамтамасыз ету үшін, көптеген кәсіпорындарда бюджетті құру бойынша нұсқаулар даярланады. Ол уақыттылық жоспарларды, сонымен қатар бюджеттік көрсеткіштерді есептеу кезінде міндеттер мен жауапкершілікті үйлестіруді қамтиды.

Кәсіпорында жоспарлау туралы әдебиеттерде әдетте бюджетті құру бойынша жұмыстарды ұйымдастырудың 2 схемасын көрсетеді: *break-down* (жоғарыдан – төмен) әдісі және *build-up* (төменнен жоғарыға) әдісі бойынша.

Break-down әдісі бойынша бюджетті құру бойынша жұмыс «жоғарыдан» басталады, яғни кәсіпорын басшылары мақсат пен міндеттерді және пайда бойынша жоспарлы көрсеткіштерді анықтайды. Осыдабюджетті құру бойынша жұмыс әрі осы көрсеткіштер кәсіпорын құрлымының төменірек деңгейлеріне жылжыған сайын бөлімшелердің жоспарларына нақтырақ болып кіргізіледі. *Build-up*

әдісі бойынша керісінше болады. Мысалы, сату көрсеткіштерін есептеу бөлек өткізу бөлімшелерінен бастап, содан кейін кәсіпорынның сату бөлімінің жетекшісі бұл көрсеткіштерді бірыңғай бюджетке жинақтап, нәтижесінде ол кәсіпорынның жалпы бюджетіне құрылымдық бөлім болып енеді. *Break-down* және *build-up әдістері* екі қарама-қарсы тенденцияны көрсетеді. Тәжірибеде тек бұл екі әдістің біреуін ғана қолдану тиімді емес. Бюджетті жоспарлау және құру әртүрлі бөлімшелердің бюджеттерін бағыттауын үнемі жүзеге асыруын қажет ететін ағымдағы үрдісті көрсетеді.

2.2 Қаржылық жоспарлау үрдісінің кезеңдері

Біріншісінде өткен кезеңнің қаржылық көрсеткіштері талданады. Бұл үшін кәсіпорынның негізгі қаржылық құжаттары қолданылады – бухгалтерлік баланс, пайда және шығындар есебі, ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есеп. Олардың қаржылық жоспарлау үшін маңыздылығы жоғары, өйткені олар кәсіпорын қызметінің қаржылық көрсеткіштерін талдау және есептеу үшін мәліметтерді қамтиды, сонымен қатар осы құжаттардың болжамын жасау үшін негіз болып табылады. Бұл кезеңдегі күрделі талдаулық жұмыстар қаржылық есеп және жоспарлы қаржылық кестелердің кескіндік мазмұны бойынша ұқсас болғандықтан жеңілдетіледі. Кәсіпорынның балансы қаржылық жоспарлау құжаттарының құрамына кіреді, ал есептік бухгалтерлік баланс жоспарлаудың бірінші кезеңінде бастамалы негіз болып табылады.

Екінші кезеңде баланс болжамы, пайда және шығын туралы есеп, ақша қаражаттарының қозғалысы сияқты негізгі болжамды құжаттар құрылады. Олар перспективті қаржылық жоспарлауға жатады және кәсіпорынның ғылыми негізделген бизнес жоспардың құрамына енгізіледі.

Үшінші кезеңде ағымдығы қаржылық жоспарлауды құру арқылы болжамды қаржылық құжаттардың көрсеткіштері нақтыланады.

Төртінші кезеңде оперативті қаржылық жоспарлау жүзеге асады.

Қаржылық жоспарлау үрдісі жоспарды тәжірибелі енгізу мен олардың орындалуын бақылаумен аяқталады.

Фирманың өмір сүруі жоспарлаусыз мүмкін емес, «соқыр» пайда алу тез күйреуге әкеледі. Кез келген кәсіпорынды құру кезінде оның қызметінің мақсаты мен міндеті анықталу керек, ол ұзақ мерзімді жоспарлауды ұйғарады. Ұзақ мерзімді жоспарлау орта мерзімді және

қысқа мерзімді жоспарлауды анықтайды, олар қысқа уақытқа есептелінеді, сондықтан детальданған және нақтыланған болады. Жоспарлау негізі өткізу жоспары болып табылады, себебі өндірісте біріншіден не сатылады, яғни нарықта неге сұраныс болатынына бағытталады. Өткізу көлемі өндіріс көлемін анықтайды, ал ол өз кезегінде барлық ресурстардың түрі, оның ішінде еңбек ресурстары, шикізат қоры және материалдар қорын анықтайды. Бұл қаржылық жоспарлаудың, шығындар мен пайданың жоспарлауының қажеттілігін көрсетеді. Жоспарлау нақты сұлба бойынша жүзеге асырылуы керек, көптеген сандық көрсеткіштердің есебін қолданады.

2.3 Жоспарлау процесі: негізгі кезеңдері

Жалпы түрде стратегиялық басқарудың міндеті кәсіпорынның ресурстары мен қабілеттерін сыртқы ортаға бағдарлау, ол арқылы табыстың қажетті шекарасын жасау. Табыс потенциалының стратегиялық менеджменті шеңберінде – екі басты міндетті атап көрсетуге болады:

- біріншіден, сыртқы және фирма ішіндегі жағдайды, талдау негізінде (болашақ табыс потенциалы) идентификациялау және дамыту;
- екіншіден, табыс потенциалының табыс факторы: трансформациялауын қамтамасыз ету. Болашақ потенциалды идентификациялау және даму шеңберінде кәсіпорынды қоршаған ортадағы қауіптер мен мүмкіндіктерді дер кезінде анықтау керек. Осы негізде оның бәсекелік қабілетілікке қол жеткізу тиіс. Тәжірибе мынаны көрсетіп отыр, яғни қазіргі потенциалды болашақта ескере отырып тексеру керек, сонымен қатар мүмкіндігінше табыстың жаңа потенциалына идентификациялау және дамыту керек. Менеджмент міндеттерінің бұл саласы шаралардың тиімділігіне есептелген.

Екінші шешуші міндет өзгерту проблемасымен байланысқан. Қазіргі табыс потенциалын былайша өзгерту және жүзеге асыру керек, яғни тұтынушылар үшін өнімнің тұтыну құнын көтеру керек немесе оны сатып алу және іске қосу шығындарын төмендету қажет. Басқаша айтқанда, фирма ішіндегі потенциалды нарықтық артықшылыққа тиімді түрде өзгеруі тиіс. Осы мақсатқа жету үшін нарықтық бағыт-бағдар бүкіл кәсіпорынды қамтуы тиіс, маркетинг негізгі функциясын атқаруы тиіс.

2.4 Тауарды өткізу стратегиясын жоспарлау

Кәсіпорын экономикасы теориясында және тәжірибесінде игіліктерді жасаудың әр түрлі звенолардың қиылысу нүктелері менеджментіне баса назар аударылады, соның арқасында табыс потенциалының табыстық стратегиялық факторларына өзгеру тиімділігіде ұлғаяды. Табыс потенциалы менеджмент шеңберіндегі байланыстар суретте келтірілген. Бұл жағдайда өткізуде циркулярды сипаты көңіл аудартады, яғни кәсіпорын жана потенциалды дамыту қажеттілігі және оны табыстың сыртқы ортаны талдау кезіндегідей ең алдымен бәсекелестер мен тұтынушылар басты назарда болады. Табыс потенциалын басқару процесінде кәсіпорынды қоршаған орта ғаламдық деңгейде қамтылуы тиіс. Оның өсіп бара жатқан күрделілігіне сәйкес кәсіпорынның жүйелі бақылауында болуы тиіс салаларды индентификациялау өте маңызды. Сәйкес байланыстарды талдаудың екі басты облысы – технология және экономикалық салалар механизмінде кескіндеуге болады.

Негізгі технологиялық жасалымдарды бәсекелестер басқа салалардан еңгізеді. Бұл жағдайларда технологиялық биімделу мәселелерімен ең алдымен осы нарықта берік орын алған кәсіпорындар кездеседі және керісінше, релевантты ресурстары және қабілеттері бар басқа сала фирмалары алдында жаңа нарықтарға ену болашағы ашылады. Сондықтан, бір жағынан, табыстың стратегиялық потенциалын жасау мақсатында іс-жүргізілетін технологиялық жасалымдарға өзгерістер енгізу мүмкіндігі болуы тиіс, өйткені ресурстар мен қабілеттер жаңа талаптарға жауап беруі тиіс. Екінші жағынан, мұндай жасалымдар табыстың стратегиялық факторлары саласында да өзгерістер туындауы ықтимал.

Көптеген кәсіпорындар үшін басты мәселе – экономикалық шектеулер, өйткені олар тауарды сатып алу және тауар маркасын таңдауға қатысты тұтынушылар шешіміне өте зор ықпал етуі мүмкін. Сондықтан да таза технологиялар мен экологиялық информацияларға баса назар аударатын кәсіпорындар тарататын өнім сұранысқа ие болып келеді. Мұндай жағдайларда, бір жағынан, экологиялық талаптарға жауап беретін өнімдер мен процестерді нарыққа шығаруға мүмкіндік беретін табыстың стратегиялық потенциалын құру үшін кәсіпорындар өз ресурстары мен қабілеттерін дамытуы тиіс. Екінші жағынан өнімнің экологиялық тазалығына қатысты тұтынушы талабы

сатып алу жөніндегі шешімдерді қабылдаудың көрсеткіші бола алады және сол арқылы берілген тауарлық топтың сапасын жақсартуға ықпал етеді. Осыған сәйкес, стратегиялық факторлар, мысалы, өнім сапасы, өз құрамына параметрді енгізуі тиіс. Ең алдымен табыстың қандай факторлары тұтынушыларды болашақта айрықша мәнге ие болатындығын анықтау керек. Содан соң стратегиялық идентификацияланған салаларда бәсекелестермен салыстырғанда кәсіпорынның айрықша орны сақтауға мүмкіндік береді.

Эмпирикалық зерттеулердің нәтижелері.

1992 жылдың шілдесінен карашасына дейін авторлар тұтыну тауарларын өндіруші батыс – германдық өнеркәсіпті материалдарын қолдана отырып, тауар маркасының табыстылығына стратегиялық факторлардың тікелей ықпалына эмпирикалық зерттеулерді жүргізу. Ол факторлар тобына, төмендегі параметрлер енгізілген еді: дизайн, тауар имидж, баға, сапа, қызмет көрсету және өткізу.

Кездейсоқ таңдау негізінде 150 кәсіпорында компьютерді қолдана отырып, 55 жеке сұхбаттасу өткізілді. 164 стратегиялық шаруашылық сала қамтылған. Сұралған респонденттердің 87% кәсіпорынның басқарушы звеносына жатқызылған немесе маркетингіне өткізу бөлімдерінің жетекшілері функцияларын атқарған. Стратегиялық салалалық облыстар екі топқа бөлінген. Біреуі күшті бәсекелеске қатысты көрсетілген параметрлер бойынша артықшылықтармен, ал екіншісі – сәйкесінше кемшіліктермен сипатталады.

Сұралған кәсіпорын жетекшілеріне параметрлердің қарастырылып отырған тобы бойынша кәсіпорынның салыстырмалы позициясының бағалау ұсынылды. Шешімдер үшін жауапты жетекшілер нарықты талдау нәтижелері бойынша ұсынып отырған тауарды тұтынушылардың қабылдау жөнінде нақты ақпаратталған деген болжам болды. Сұрау мәлеметтерін талдау мынаны көрсетті, яғни тауар имиджінен басқа параметрлердің барлығы шаруашылық қызметтегі табысқа едәуір ықпал етеді. Тауар имиджінің факторына қатысты айтар болсақ, оның ықпалы тенденция түрінде және маңызды түрде болады. Көрсетілген барлық параметрлер кәсіпорынның табысына тікелей ықпал ететіндіктен, табыстың стратегиялық факторларын идентификациялау менеджменттің басты міндеті болып табылады. Мына жорамал дәлелденді, яғни зерттелетін параметрлер әр түрле бағаланады және әр алуан түрде, түрлі салалардағы сатып алушыларға ықпал етеді екен. Жалпы алғанда, кәсіпорындардың жетекшілері былай деп

есептейді, яғни тұтынушы ең алдымен тауар сапасына, содан соң өнімнің болуына, имиджі мен бағасына көңіл аударады екен. Дизайн мен қызмет көрсету азырақ мәнге ие екен. Бұл нәтижелер барлық салалар үшін жарымды, яғни олар тандауда қамтылған тұтыну тауарларының барлық өзгерістері бойынша орташа мәліметтерге негізделеді. Сұрау кезінде тауарлық талдауда жүргізілген. Бұл кезде барлық тауарлар екіге бөленеді: бірінші категория – технологиялық күрделі мысалы, автомобильдер және электр тауарлары, екінші категория – технологиялық қарапайым мысалы, минералды су және сағыз. Көрсетілген параметрлердің ықпалы тауар категориясының ықпалына байланысты әр түрлі болып келеді. Егер технологиялық күрделі өнім маркасы үшін сапа, өткізу, дизайн, баға және қызмет көрсету деген факторлар мәнге ие, ал қарапайым тауарлар үшін ең алдымен өткізу, яғни тауардың болуы және баға маңызды. Қарапайым өніммен салыстырғанда күрделі тауарлар үшін ұсынысты дифференциялау өте өзекті болып саналады. Бір жағынан сапа-дифференциялау стратегиясы шеңберінде басты роль атқарады. Шаруашылық қызметтің табысына сапаның ықпалы жанама түрде нарықтық үлестің ұлғайуымен сипатталады, ол үлестің ұлғайуы өткізілетін өнім сапасының артуымен байланысты. Екінші жағынан кәсіпорын нарығына өнім сапасының ықпалы міндетті түрде емес, ол салыстырмалы болады, инновациялық және тұтынушыға жақындық сияқты факторлар табыстың шешуші факторлары ретінде жиі-жиі идентификацияланып тұрады. Сонымен тұрақты нарықтық табыс үшін өнім сапасына күш жігердің жұмылдыруы жеткіліксіз және бұл параметрді сапаны басқарудың интеграцияланған жүйесіне енгізу керек. Саладағы айырмашылықтардың жоюылуы тенденциясын атап өту керек, ол көптеген нарықтарда тауарлардың өзара алмасуын арттырады. Сапа көрсеткіші бойынша өз ұсынысын профильдеу көптеген салаларда болса мүмкін емес. Мұндай жағдайда баға және өткізу факторлары үлкен мәнге ие болуда. Өткізу техникалық қарапайым өнім үшін өте маңызды, әрине қарапайым өнім тобындағы ұсыныс дифференциясын тиімді стратегиялық ретінде қарастыруға болады, кәсіпорындар аман қалу стратегиясы ретінде марка имиджін қалыптастыруға ұмтылу тиіс. Бірақ та мынаны ескеру керек, яғни аз ғана фирмалар өте жоғары сапалы өнімді шығаруға жеткілікті ресурстарды иеленеді. Сондықтан осы топтағы дифференциация стратегиясы көптеген проблемаларды шешуді талап етеді.

2.5 Коммерциялық келісімдерді жүзеге асыру жолдары

Бүгінгі таңда Қазақстандағы экономикалық өзгерістер құқықтық саладағы қайта құрулардан көп ілгері кеткен. Мұндай жағдай шағын және орта кәсіпкерлік саласында да орын алған.

Мысалы, қолданыстағы құқық жүйесіндегі заңды түрде әрекет ете отырып кейін қабылданған нормативтік құқықтық кесімдерге қайшы келетін заңға бағынышты кесімдер бар, олар коллизия құрайды немесе ескеріп, өздерінің құқықтық мәнін жоғалтады.

Мұндай жағдай уәкілетті мемлекеттік органдар тарапынан өздері қабылданған нормативтік құқықтық кесімдерге және олардың бастамасымен қабылданған өзге мемлекеттік органдардың кесімдеріне тұрақты бақылаудың жасалмауы себебінен орын алады.

Бір жағынан, қолданыстағы заңнаманың заңсыз кесімдері қолданыстағы заңнама жүйесінен шығарып тастауды қамтамасыз ететін тетігі жоқ сияқты.

Шағын және орта кәсіпкерлік мәселелері бойынша нормативтік құқықтық кесім қабылдау қажеттігін негіздеу кезінде шағын және орта кәсіпкердің жекелеген проблемаларын мемлекеттік реттеудің орындылығын және кейінгі тиімділігін жан-жақты талдау жүргізілмейді.

Бұдан басқа қазіргі уақытта нормативтік құқықтық кесімдердің қолдануының нәтижелігін бақылау тетігі жоқ, сондай-ақ мұндай нәтижеліктің көрсеткіштері мен өлшемдері анықталмаған. Әкімшілік тосқауылдары айтарлықтай жеткілікті шағын және орта кәсіпкерлік субъектілерінің тіршілік әрекетін 3 кезеңге белуге болады:

- тіркеу және қайта тіркеу;
- жұмыс істеу және даму;
- тарату;

Жоғарыда көрсетілген кезендердің әрқайсысында шағын және орта бизнес субъектілерінің икемділігіне, белсенділігі мен ұтқырлығына әсер ететін көптеген проблемалар кездеседі, олар тексеру, бақылау және қадағалау мәселелері бойынша рәсімдерді нақты бірыңғай суреттеу және бірыңғай глоссарий жоқ. Түрлі мемлекет органдар тексерулердің түрлі жіктемесін (рейттік, кешенді, қарсы, жоспарлы).

- бақылау қадағалау органдары жұмысының тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәжірибесі анықталған тәртіп бұзушылықтар саны мен салынған айыппұлдарға тікелей байланысты;

- кәсіпкерлік субъектісі қызметінде төтенше жағдай (ғимараттың қирауы, жаппай улану, адамдардың өлімі және т.б.) туындаған ретте осы объектіде тексеру жүргізген лауазымды тұлғаның жауапкершілігі сонымен бір мезгілде қаралмайды.

Қазақстан Республикасының «Әкімшілік құқық бұзушылықтар туралы» кодексінің кейбір ережелері шағын және орта кәсіпкерліктің дұрыс дамуына кедергі жасайды.

Дәлілдер айтқанда, әкімшілік айыппұлдардың жоғары мөлшерлері, салық салу тұрғысындағы әкімшілік құқық бұзушылықтар үшін салынған айыппұлды санамағанда, шағын кәсіпкерлік субъектілермен қатар ірі бизнес үшін де бірдей етіп белгіленген.

Лауазымды тұлғаның өз қалауына қарай айыппұл сомасын әрбір құқық бұзушыға қатысты белгіленген ең кіші және ең үлкен мөлшер (5 айлық есептік көрсеткіштен 2000 айлық есептік көрсеткішке дейін) шегінде тандап белгілеу мүмкіндігі сыбайлас жемқорлық коріністерінің туындауына алып келеді.

Одан қалса, айыппұлдың жоғары қойылымдары кәсіпкерлерді заңға сәйкес айыппұл төлеуді немесе одан азырақ пара беріп құтылып кету тандауға итермелейді.

Лицензиялауға, аккредитациялауға, стандарттауға, сертификаттауға жататын жұмыстар, тауарлар мен қызметтер түрлерінің кең тізбесінің болуы іскерлік белсенділіктің, кәсіпкерлік бастаманың өсуіне кедергі келтіреді.

Осылайша негізгі кемшілік әкімшілік тосқауылдар ауыртпалығы болып табыады:

- тікелей қолданылмайтын, заңға бағынышты кәсімдер саны едәуір;
- мемлекет органдар уәкілетті еткен және мемлекеттік функциялар берілген көптеген мемлекеттік кәсіпорындар мен акционерлік қоғамдар жұмыс істеуде;
- керексіз статистикалық және салық есебін жүргізу;
- кейбір мемлекеттік органдардың бақылау қадағалау, рұқсат беру және келісу функциялары мен өкілеттерін қысқартуға дайын еместігі.

Мемлекет пен шағын және орта кәсіпкерліктің «Мемлекеттік сатып алу туралы» Қазақстан Республикасының Заңын жүзеге асыру тұрғысындағы өзара қарым-қатынасын жеке-дара атап өту қажет.

Аталған Заң мемлекеттік мұқтаждықтар үшін тауарлар жеткізіп беруге шағын және орта кәсіпкерлік субъектілерінің барынша көп

қатысуын және ондағы айқындылығы қамтамасыз етуге тиіс. Алайда іс жүзінде мемлекет тапсырыс берушілер шағын және орта кәсіпкерлік үшін заң арқылы қарастырылған преференцияларды қолданбайды.

Шағын бизнеске салық салу және қаржылық есеп жүргізу. Салық кодексіне шағын кәсіпорындар қызметін салықтық реттеу жүйесін жетілдіруге бағытталған көлемді шаралар қарастырылған. Олардың ең бастысы ұйымдастыру-құқықтық үлгісіне, кіріс деңгейіне, сондай-ақ ауылшаруашылық тауар өндірушілеріне, ерекше тәртіп ұсынуыды жан-жақты қарастыру болып табылады.

Несие ресурстары – банк секторы тұрақты дамыту шағын кәсіпкерлік кәсіпорындарының активтерін ұлғайтуы ынталандыратын қаржы-несиелік қамтамасыз етудің көп деңгейлі жүйесін қалыптасуға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік сатыпалушылар – тендірлік негізде тауарларды, алу шеңберінде де шағын бизнес субъектілері бірқатар басымдықтарға ие. Лицензиялау – Қазақстанда кәсіпкерлік қызметтің түрлерінің лицензияланатына байланысты бұл сала шағын кәсіпкерлікті де назардан тыс қалдырған. Мемлекеттік тіркеудегі субъектілерді лицензияларды қысқа мерзімде рәсімдеуге құқық берілген- лицензиат қажетті барлық тіркеу 10 күннен кешіктірмей, ал жалпыға бірдей мерзім 1 ай. Сондай-ақ көрсетілген мерзімде шағын кәсіпкерлік субъектілеріне лицензия берілсе, немесе лицензияны беруден бас тарту туралы жауап болмаса, онда шағын кәсіпкерлік субъектілерінің алған табысы лицензиясыз қызметтен алынған табыс болып табылмайды. Мұндай табыс тәркіленбейді. Айта кету керек, шағын кәсіпкерлік субъектілерінің құқығын қорғау мақсатында лицензия әрекетін тоқтату мен оны қата алудың ерекше тәртібі бекітілген. Егер барлық лицензия әрекеті тоқтатылса, онда шағын бизнес субъектілеріне қатысты мұндай тоқтату тек сот тәртібінде ғана мүмкін болады.

Жылжымайтын мүлікке құқығы – шағын бизнесті дамыту мен қолдауға ықпал ететін шаралар ішінде, заң шығару республикалық мемлекет меншікті қолданылмай отырған ғимараттарды шағын кәсіпкерлік субъектілеріне 1 жыл мерзімге мүліктік жалға берудің арнайы жеңілдетілген тәртібі заңмен қарастырған.

Қабылданып отырған шараларға қарамастан Қазақстандағы шағын бизнес, оның дамуын тежеп, қазақстандық қоғамды тұрақтандыру мен елдің экономикалық өсімінің негіз болуға мүмкіндік төмендегідей мәселелерге жолығуда:

- қаржы-несие қол жетімдігінің болуы; ресурстарының жеткіліксіз деңгейде;
- жергілікті жерлерде шағын бизнесті дамыту мен қолдаудың мемлекеттік саясатын өткізу процесін үйлестіру мен басқарудың нақты басымдықтарының болмауы;
- кәсіпкерлікті қолданудың мемлекеттік емес институттарымен қауымдастық шағын несие ақпарат және оқыту мекемелері бизнес ақпарат алмасу тетігімен кері байланыстың жоқтығы.

Қазір елімізде кәсіпкерлікті қолданудың белгілі бір инфрақұрылым әрекет етеді: қауымдастықтар, кәсіпкерлікті қолдану орталықтары, бизнес-инкубаторлар және басқа. Алайда, олардың басым бөлігі өзіндік қаржы құралдарының жетіспеуінен өз міндеттерін атқара алмады. Оларды бұл жұмыстарға белгілі бір тапсырыстарды конкурстық негізде орналастыру арқылы жүзеге асыруы көзделуде, оларды шағын кәсіпкерлікті дамытумен қолдаудың мемлекеттік бағдарламасын іске асыру шеңберінде жүргізу болжануда. 2006 жылдың соңында облыс орталықтарынан тыс осындай схема бойынша мұндай орталықтарды аудан орталықтарында құру көзделуде.

Көрсетілген шараларды іске асыру нәтижесінде шағын кәсіпкерлікке ықпал мен көмек көрсету бойынша сапалы инфрақұрылым әрекетін нысандары шағын бизнес дамуының жаңа бағыттарын іске асыруға мүдделі болады.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Кәсіпорындағы жоспарлау қызметінің құрамы, құрылымы және функциялары.
2. Кәсіпорынның ұйымдастыру құрылымын таңдау және оны жоспарлау технологиясына сәйкестігі.
3. Кәсіпорындағы жоспарлау сызбасы.
4. Жоспарды жасау және бекіту.
5. Жоспарды жөндеу.
6. Жоспар сапасын бағалау көрсеткіштерінің жүйесі.
7. Жоспардың нақтылығы, қызулығы және тәуекел дәрежесі.
8. Ішкі фирмалық жоспарлауда компьютерлік технологияны қолдану.

3-ТАҚЫРЫП. ЖОСПАРЛАУДЫҢ НОРМАТИВТІ БАЗАСЫ

- 3.1 Жоспарлы нормативтер мен нормалар, олардың классификациясы
- 3.2 Жоспарлы нормативтер мен нормаларды құру әдістері
- 3.3 Жоспарлаудың нормативті – ақпараттық базасы

3.1 Жоспарлы нормативтер мен нормалар, олардың классификациясы

Нарықтық қатынастар заңдар мен нормативтер, тауар өндіруші мен тұтынушының қажеттіліктерін ескеретін көрсеткіштер мен қажетті жоспарлы талаптарға негізделген. Кез-келген нарық экономиканың іргелі (фундаментальный) сұрағы (Не өндіру керек? Қанша өндіру керек? Қашан? және т.б.) жоспарлы-экономикалық нормалар мен норма жүйесі оларды сәтті шешіледі. Ол барлық тауар өндірісін, жұмыстың орындалуын жіне қызметтің көрсетілуін адамдардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға және өндірістік-қаржылық әрекеттің жлғары соңғы нәтижесін алуға бағыттайды.

Норматив – бұл тауар бірлігінің өндірісіне әр түрлі ресурстарының шығындар үлгісі. Оның мағынасы толық деңгейде техниканы, алдыңғы қатарлы технологияларды, өндірісті, прогрессивті ұйым және талап етілетін персоналдық мамандануын қолдану нарықтық қатынастарының жекелеген даму деңгейіне сәйкес келу керек. Бұл бойынша, нормативтер отандық өндірістің оптималды жіне тиімді жағдайларын және орындаудың алдыңғы қатарлы әдістері көрсетілуі керек. Қазіргі жоспарлы әдістер тек өнім бірлігін өндіруге ресурстардың шығындары мен жұмыстарының көлемін ғана ескермес, сонымен қатар жеке кәсіпорындардың және барлық нарықтық жүйенің немесе мемлекеттің даму тиімділігінің деңгейін анықтайды.

Жоспарлауда нарықтағы норматив көлемі өндірістің соңғы мәселесін сипаттаса, норма шамасы – берілген жоспарда оны жүзеге асыруға кеткен экономикалық ресурстар шығынын көрсетеді. Демек, норма – бұл нақты өндірістік-техникалық жағдайларда белгілі бір экономикалық ресурстарға шығындардың ғылыми негізделген мөлшері.

Жоғарыда айтылғандардан мынадай қорытынды шығады, нормативтер – бұл нақты ғылыми және тәжірибиелік мазмұны бар, мысалы

өнімнің еңбектік бір бірлігіне және материалдық шығындар (бір, сағ/бір немесе н/бір, т/бір) іргелі экономикалық категория.

Ал нормада нормативтерге қарағанда нақты салалық, ішкі шаруашылық және фирмаішілік бағыттылығы бар.

Тәжірибиелік тұрғыдан бардық нормативтер мен нормалар әртүрлі әрекеттерді, орындалатын жұмыстар мен қызметтерді жоспарлау мен бағалау кезінде қолданылатын бастапқы шамалар мен көрсеткіштер болып табылады. Олар жоспарлы, экономикалық, қаржылық және т.б. норма мен нормативтер жүйесін құрады және әр түрлі бойынша сыныпталатын (классификацияланатын) жоспарлаудың нормативті базасын құрайды.

3.2 Жоспарлы нормативтер мен нормаларды құру әдістері

Норма мен нормативтер жоспарлы нормативтер жүйесін құрайды, оларды клксі классификация бойынша бөлек топтарға біріктіруге болады:

1. Ресурстардың түрелері бойынша өндіріске қаражаттарды жумсаудың көлемін, еңбегін (предмет труда), өнім бірлігіндайындауға еңбек күші, жұмыс орындау немесе қызмет көрсетуді реттейтін нормативтермен нормаларды айыра білу керек. Сонымен өатар бұл белгі бойынша нормативтер мен фирма мен кәсіпорындардың ә.т. өндірістік ресурстарды қолдану коэффициенттерді ерекшелейді.

2. Өндіріс кезеңі бойынша ағымдық, сақтандыру, технологиялық, көліктік және өндірістік материалдар қорын, сонымен қатар аяқталмаған өндіріс, жартылай дайын өнімдер, құраушы өнім және дайын өнім болу керек, олардың көлемі мен динамкасы материалдық ресурстарды дайын тауарға, жұмыс жіне қызметті айналу үрдісін сипаттайды.

3. Орындалатын форма бойынша нормативтер жоспарлы, экономикалық, техникалық, ұйымдық, әлеуметтік, еңбектік, экологиялық, басқарушылық, құқықтық және т.б. бола алады.

Кәсіпорында норма мен нормативтер өнім дайындайдың көлемі мен мерзімін анықтау, шығындар мен нiтижелерді негіздеу және өндірістік ресурстарды шығындауды есепке алу және бақылау, т.б. сияқты маңызды жоспарлы функцияларды орындаудың негізі болып табылады.

4. Уақыт әрекеті бойынша нормативтер перспективті, жылдық және ағымдық, шартты-тұрақты, бірліктік және маусымды болады. Барлық күнтізбелі-жоспарлы нормативтер ішкіөндірістік жоспарлаудың сәйкес кезеңдерінде қолданылады, олар нақтылық ә.т. дәрежесіне және сәйкесінше қолданылатын жоспарлы шешімдерді негіздеу деңгейіне ие.

5. Таралу аймағы бойынша нормативтер салааралық, салалық, ішкі өндірістік, сонымен қатар дүниежүзілік, республикалық, федералды, аймақтық, муниципалды немесе жергілікті және т.б. болады. Әрқайсысының қолданылуы ұлттық, салалық және аймақтық заңдылықтар немесе мекемелерде, аймақтарда, кәсіпорында (фирмада) макро-экономикалық және микроэкономикалық даму ерекшеліктерімен шектеледі.

6. Орнату әдісі бойынша нормативтер ғылыми негізделген, есепті-аналитикалық, тәжірибиелік, аналитикалы-зерттеушілік, есепті-статистикалық және т.б. болады.

7. Өз мәнін айқындау формасы бойынша (по форме выражения) кестелік, графикалық және аналитикалық нормативтер болып ерекшеленеді. Кестелік және графикалықты әдетте есепті-аналитикалық және басқаларын қолмен (ручным способом) орнатқан кезде қолданады. Аналитикалық эмпирикалық зависимость айқындалады және компьютерлік техника арқылы нормаларды орнатқанда қолданылады. Олар бастапқы ақпаратты азайтуға мүмкіндік береді, сондықтан олар кәсіпорында кеңінен қолдыады. Аналитикалық нормативтер автоматтандырылған жоспарлыесептер жүйесін енгізудің базасы болып табылады.

8. Детальдау (бөлшектеу) дәрежесі бойынша нормативтер жеке және топтық, дифференциалды және іріленген, жеке және жалпы, специфированные и сводные

9. Сандық мәні бойынша нормалар отималды, допустимые, максималды, минималды, орташа болады.

10. Мақсаты бойынша нормативтер шығындық және техникалық, бағалық және технико-экономикалық, оперативті-өндірістік және күнтізбелі-жоспарлы және т.б.

Нақтылығының дәрежесі бойынша нормалар мен нормативтерді құрудың негізгі әдістерін қарастырайық:

- нормалар мен нормативтерді ғылыми негіздеу әдісі;
- аналитикалық-есептік әдіс;
- аналитикалық-зерттеулі әдіс;

- сындық немесе тәжірибиелі әдіс;
- есепті-статистикалық әдіс.

3.3 Жоспарлаудың нормативті – ақпараттық базасы

Кәсіпорынның нормативті шаруашылығы – бұл оларды есептеу үшін әдістемелік құжаттар және мөлшер мен нормативтер, ал «ақпараттық революция» шартында – бұл осы мөлшерлерді қалыптастыру үшін бағдарламалар мен мөлшерлер тоб, нормативті шаруашылықты енгізу және ұйымдастыру бойынша нұсқаулар. Табиғи және құндық нормативтер жүйесі күрделі құрылысты материалды – техникалық қамтамасыз ету, өндіріс жоспары және теңдестікті құруды жетілдіру мақсатында жоспарлаудың барлық деңгейінде қызмет етеді. «Мөлшер» ұғымы латын тілінен аударғанда кең мағынада үдеріс немесе оның нәтижесіне бағынатын ережені білдіреді. мөлшер дегеніміз өнімнің бір данасын дайындау үшін қаржы, энергия, жылу, материалдар, шикізаттардың абсолютті шығынының мүмкін болатын (жоспарланған кезеңнің өндіріс шартында бекітілген сапаның немесе жұмысының орындалуы) шамасы. Норматив дегеніміз – еңбек заттары мен құралдарының пайдаланылуының, олардың аудан, салмақ бірілігіне жұмсалыуының салыстырмалы шамасын (деңгейін) сипаттайтын көрсеткіштер (мысалы, металдың пайдалану коэффициенті және т.б.), сондай-ақ мөлшерді есептеу кезінде қолданылатын шамалар немесе мөлшерді элемент бойынша құрастырушылар.

Нормативті көрсеткіштерін қалыптастыру кезінде жоспарланған кезеңге жаңа техниканы ендіру, өндіріс және оны ұйымдастыру технологиясын жетілдіру бойынша негізгі шаралардың ескерілуі қажет. Сонымен қатар нормативті көрсеткіштер негізделген болуы тиіс (еңбек шығыны, құрал – жабдықты пайдалану, материалдар және шикізаттар шығынын жоспарлау және т.б.) құрау қажет. Мөлшер және нормативтер жиынтығы сапасы, ғылым және техниканың жетістігін, алдыңғы қатарлы өндірістік тәжірибе мен ішкі өндірістік резервтер қандай шамада ескерілгендігін анықтайтын жоспардың нормативті базасын құрайды. жоспарлы мөлшерлер оралымды жұмысты қолданылатын мөлшерлерден төмендегілер бойынша ерекшелінеді:

- экономикалық, ұйымдастырушылық, техникалық және басқа да шаралардың жүзеге асуын қарастырады, жоспарды құру кезінде белгіленген өзгерістерді, өндіріс шартында ескереді;

- көбінесе, жоспарлы кезеңде қол жеткізілетін шығындардың орташа деңгейін көрсетеді. Кәсіпорынның нормативті базасының құрамы кәсіпорынның ағымдағы, орташа мерзімдегі және ұзақ мерзімдегі көрсеткіштерін жасау талаптарына жауап беруі тиіс.

Сонымен қатар ағымдағы жоспарды есептеу үшін қолданылатын мөлшерлер ереже бойынша кәсіпорынның орташа мерзімдегі және ұзақ мерзімдегі жеке мөлшерлерімен салыстырмалы болуы тиіс. Кәсіпорында қызмет ететін мөлшерлер мен нормативтер арасында келесілерді бөліп көрсетуге болады:

- материалды нормативтер;
- еңбек нормативтері
- күнтізбелік – жоспарлы нормативтер және т.б.

Материалды нарық жағдайында, өнім данасын дайындауға жұмсалатын негізгі өндірістік ресурстардың шығынының шамасын (жұмыстың, қызметтің орындалуы) сипаттайды. материалды нормативтерге жататындар еңбек заттарының және өндіріс қорларының шығын (бұйым материалдары мен шикізаттарының шығын мөлшері, бөлшек өнім түрі (жұмыс, қызмет) станок жүктемесі мен ауысымдық коэффициенті, жабдықтың жұмыс атқару тәртібі, өнім шығымының коэффициенті, жабдықты пайдаланудың экстенсивті және белсенді коэффициенттері, станоктардың өнімділік коэффициенті және т.б.) мөлшері. Еңбектің мөлшері мен нормативтері адамның (кәсіпкерлік, шаруашылық, өндірістік және т.б.) еңбек қызметінің әр түрін жүзеге асыратын еңбек шығынының шамасын анықтайды. Еңбек мөлшеріне жататындар: өнімділік мөлшері, қызмет көрсету мөлшері және нормативті саны.

Күнтізбелік – жоспарлы нормативтер өндірісті ұйымдастыруда үлкен рөл атқарады. Олардың негізінде кәсіпорынның қарқынды жұмысының орындалу тізбегі жасалады, кәсіпорынның қарқынды жұмысының орындалу тізбегі жасалады, кәсіпорынның негізгі қорларын толық пайдалану деңгейі жоспарланады, аяқталмаған өндіріске қажетті айналмалы қорлар есептеледі. Күнтізбелік – жоспарлы нормативтердің негізгі түрлері: бұйымның өндірістік циклінің ұзақтығы, бөлшектерді өңдеу партиясының мөлшері, өндірісте партиялардың қайталану кезектілігі, толымды тізбек типі, технологиялық шек бойынша күнтізбелік алға шығу, аяқталмаған өндірістегі материалдар мөлшері. өндірісті ұйымдастыру типіне тәуелді (жаппай, топтамалы немесе бірлікті) күнтізбелік норматив құрамы өзгереді.

Жоспар сапасы көбінесе, ақпараттың сенімділігімен анықталады. Ақпарат дегеніміз нысан жағдайы немесе іс жағдайы жөнінде мәліметтер немесе ақпараттар. Ақпарат бұл кәсіпорынның немесе оның жекелеген бөлімшелерінің өндірісті – шаруашылық қызметінің нәтижесі жөнінде хабарлама. Ақпарат сол жүйеге қатысты ішкі және сол жүйеге келіп түсетін сыртқы ақпарат болып бөлінеді. Жүйенің дұрыс қызмет етуі, жоспарлануы және басқарылуы үшін қажетті мәліметтерден тұратын құжаттар жиынтығы ақпараттық базаны құрайды. Жоспарлау үшін қажетті ақпарат жоспарлаудың әрбір жүйесі үшін алдын ала құрастырылған ақпараттар тізімімен қамтамасыз етіледі. Тізім әрбір жүйе үшін ақпараттық құрамын қалыптастыру жолымен жоспарлау міндеттерінің мазмұнына, жоспарлау үрдісінде қолданылатын мәліметтер тобы, яғни жұмыстың белгілі бір кезеңіне жататын пайдалану тәсілі мен құрамы бойынша біртекті көрсеткіштердің жиынтығы. Ақпараттар тобы нормативті – ақпараттық болып жіктеледі. Ақпараттық базаның қалыптасуындағы күрделісі нормативті ақпарат болып саналады. Нормативтер кәсіпорынды жоспарлауды барлық жүйелері бойынша арнайы топпен жасалады. Жұмысты жоспарлаудың нормативті базасын жасаудағы қиындықтарға, мысалы инженерлік жұмысты орындау ерекшеліктері жатады. Ақпараттық жүйені жасаушылар ағымдағы жоспар тұжырымдамасымен жетекшілік ете отырып, материалдың кәсіпорын технологиясының барлық сатысынан өтуін (шикізат, материалдар және жартылай өңделген өнімдердан бастап, дайын өнімнің шығуы мен өткізілуіне дейін) қарастырады.

Жоспарлаушылардың жұмысында әсіресе бірігу ақпараттық жүйелеріндегі алғашқы мәліметтерді пайдалануды қамтамасыз ету маңызды. бұл жағдайда, жоспарлаудан үлкен пайда табуға болады.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Жоспарлы нормалар мен нормативтердің түсінігі
2. Кәсіпорынның жоспарлау қызметінде нормалар мен нормативтердің рөлі.
3. Жоспарлы нормалар мен нормативтердің топтамасы және сипаттамасы.
4. Еңбек нормативтері, олардың түрлері мен мазмұны.
5. Материалдық нормативтер, олардың түрлері мен қолдану.
6. Жоспарлы нормалар мен нормативтері дайындау әдістері.

4-ТАҚЫРЫП. ЖОСПАРЛАУДЫҢ ЖЕЛІЛІК ӘДІСТЕРІ

- 4.1 Желілік жоспарлаудың ұғымы
- 4.2 Желілік модельдерді құру
- 4.3 Тұрғын үй құрылысының желілік жоспарлау

4.1 Желілік жоспарлаудың ұғымы

Желілік жоспарлаудың міндеті соңғы мақсатқа өз уақытында және жоспарлы жетуді қамтамасыз ететін жұмыстарды, әрекеттерді немесе іс-шараларды графикалық, көрнекі және жүйелі түрде көрсету, бірізділігін оңтайландыру және өзара байланыстыру болып табылады.

Қандай да бір әрекеттерді немесе жағдайларды бейнелеу немесе алгоритмдеу үшін экономикалық-математикалық модельдер қолданылады, оларды желілік жоспарлау деп атау қабылданған, ал ішіндегі қарапайымы – желілік графиктер. Желілік модельдеу көмегімен жұмыс немесе операция басшысы бүкіл жұмыс барысын немесе оперативті іс-шараларды жүйелі және көлемді көрсету, оларды іске асыруды басқару, сонымен бірге ресурстарға маневр жасау мүмкіндігіне ие болады.

Желілік жоспарлау әдісін қолдану жаңа нысандарды жасау мерзімдерін 15-20% қысқартуға, еңбек ресурстары мен техниканы ұтымды қолдануды қамтамасыз етуге ықпал етеді.

Желілік жоспарлау – бұл жұмыс мазмұны мен стратегиялық жоспарлауды орындаудың ұзақтығы және ұзақ мерзімді жобалық жоспарлы, ұйымдастырушылық және басқа да кәсіпорын қызмет түрлерінің кешенінің графикалық көрінісінің формасы.

Күнтізбелік жоспарлаудың желілік әдісі. Желілік әдістер өзара байланысты көптеген жекелеген операциялардан тұратын өндірістік үрдістерді зерттеу барысында қолданыс табады. Бүкіл осы үрдістер кешені бір немесе бірнеше мақсатқа жетуге негізделген. Өндірістік үрдіс технологиясы кешенінің барлық жұмыстары өзара былай байланысты: олардың әрқайсысына өзінің алдындағы жұмыстар, яғни өзі солардың нәтижесіне сүйенетін және осыған орай осы жұмыстың орындалуының басталуына дейін орындалуы тиіс жұмыстар тиесілі. Өз кезегінде, бұл жұмыс үрдістің осы жұмыс аяқталғаннан кейін ғана бастала алатын өзге жұмыстарының алдында келеді. Жеке операциялардың немесе жұмыстардың байланымтарын және олардың

бүкіл жұмыс кешенін орындау барысындағы бірізділігін бейнелейтін график осылайша қалыптасады. Бұл график үрдістің желілік моделі деп аталады.

Желілік модельдің негізін желілік график – жұмыстар кешенінің бейнелік көрінісі құрайды. Желілік графиктің негізгі элементтері болып жағдай және жұмыс табылады.

Жұмыс – бұл кешеннің жекелеген операцияларын орындауға қажетті ұзақ уақытқа созылған үрдіс. Жағдай – бұл жұмыстың басталу немесе аяқталу сәті, ол ұзақ уақытты қажет етпейді. Желілік графикте жағдай – шеңбермен, ал жұмыс бағыттауышпен белгіленеді.

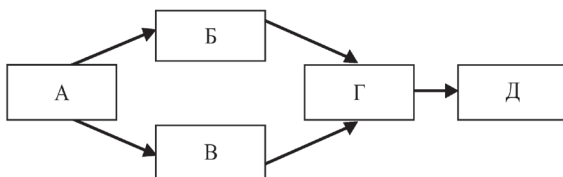
Сызықтық графиктермен, кестелік есептермен қатар жоспарлаудың желілік әдістері перспективті жоспарлар және күрделі өндірістік жүйелер мен басқа да ұзақ мерзімді қолдану объектісінің моделін құруда кеңінен қолданылады. Жаңа бәсекеге қабілетті өнім шығару үшін кәсіпорын жұмысының желілілік жоспарлары тек жобалы өндірістің және қаржылық-экономикалық қызметтің барлық кешенінің жалпы ұзақтығын жеке үрдістер мен кезеңдердің ұзақтығын және реттілігін, сонымен қатар қажетті экономикалық ресурстардың қажеттілігін көрсетеді.

Желілік жоспарлау деп орындалатын жұмыстар нақты кешенінің графикалық сызбасы түсіндіріледі. Кешеннің желілік моделі бағытталғын граф деп аталады. Граф бұл шартты сұлба болып табылады. Ол берілген нүктелерден (биіктік) тұрады. Олар белгілі бір сызықтар жүйесімен өзара қосылады. Биіктіктерді қосатын кесінділер графаның қабырғасы (доға) деп аталады. Барлық қабырғалардың (доғалардың) стрелкалармен бағыттары көрсетілген графалар бағытталған деп есептеледі.

Жұмыс деп белгілі бір нәтижеге, оқиғаларға жетуге әкелетін кез келген өндірістік үрдістер немесе басқа әрекеттерді айтады. Жұмыс деп үзіліссізден немесе қосымша уақыт шығарылуымен байланысты келесі үрдістің басталуының мүмкін күтуін түсінуге болады.

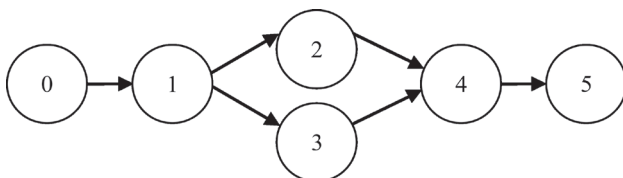
4.2 Желілік модельдерді құру

Оқиға деп істелінген жұмыстың соңғы нәтижесін айтады. Оқиға мен жұмыстың желілік графигінде көрсетудің негізгі үш әдісі бар: биіктік жұмыс, биіктік оқиға, аралас желілер. Биіктік жұмыс желілерде барлық процестер мен әрекеттер логикалық байланыстармен байланысты бірінен соң бірі келетін тік төртбұрыштармен көрсетіледі.



Сурет 4.1. «Биіктік-жұмыс» желісі

Желілік графикте көрініп тұрғандай онда өзара байланысқан бес жұмыстан тұратын жай модель немесе желі көрсетілген. Бастапқы болып А жұмысы тұрады, ал Б, В, Г жұмыстары аралық, Д аяқтаушы жұмыс болып табылады (сурет 4.1). Биіктік жағдай желілерде барлық жұмыстар мен әрекеттер стрелка арқылы, ал оқиғалар дөңгелектермен көрсетіледі.



Сурет 4.2. «Биіктік-оқиға» желісі

Бұл желілік графиктер өзара байланысқан алты оқиғаларды қамтитын 0, 1, 2, 3, 4, 5 жай өндірістік процесс көрсетілген. 0-дік оқиға бастапқы, аяқтауша – 5, қалғандары аралық. Әр екі оқиға арасында бір-бірден нақты жұмыс орындалады. Ол үздіксіз стрелкалармен көрсетілген. 2 мен 3 оқиға (фиктивті) жұмыспен қосылған, ол оқиғалар арасындағы уақытша байланыс пен логикалық байланыстың барын білдіреді (сурет 4.2). Басқаша айтқанда 3 оқиға 2 оқиға аяқталғанға дейін аяқталады.

4.3 Тұрғын үй құрылысының желілік жоспарлау

Шаруашылық міндеттерді шешу бірнеше жұмыстарды жүргізумен байланысты, олардың кейбіреулері бір мезгілде орындалса, басқалары

қандай да бір тізбектілікпен жүргізіледі. Тұрғын үй құрылысын жүргізуде ең алдымен оның құрылымын, салу технологиясын жасап, содан кейін бір мезгілде жүретін төрт жұмысты іске асыру керек:

- 1) қажетті жабдықты жобалау, тапсырыс беру, алу және құрастыру;
- 2) жабдықты орналастыруды жоспарлау, қажетті ауданын есептеу және ғимарат салу;
- 3) қажетті материалдар, шикізат және жинақтама детальдармен жабдықтау туралы басқа кәсіпорындармен келісімдер жасау;
- 4) жұмысшыларды қабылдау және дайындау.

Қазіргі кезде кешенді зерттемелерді басқарудың салыстырмалы түрде қарапайым және тиімді әдістерін жасап, пайдалану, басқарушыны ең қиын жағдайда дұрыс шешім қабылдауға мүмкіндік беретін жетілген құралмен қаруландыру қажет.

Күрделі үрдістерді жоспарлаудың ең тиімді тәсілдерін іздеу желілік жоспарлау және басқарудың (ЖЖБ) жаңа әдістерін жасауға алып келді. ЖЖБ әдісі кез келген қиын жағдайда тез арада ең дұрыс шешім қабылдауға, бір жұмыс бөлігіндегі уақыт пен құралдардың резервін анықтап, қарбалас жерлерге ауыстыруға мүмкіндік береді.

Жобаны орындау және оны басқару үрдісін сипаттау үшін ЖЖБ жүйелерінде желілік модель қолданылады.

Заман талабына сай миллиондаған шығындардары бар, бір жылдан асатын кезеңдегі тұрғын үй құрылысын типтік архитектуралық және технологиялық шешімдердің негізінде салынса да ірі ауқымды жобаға жатқызуға болады. Мұндай әрбір жоба нақты аймақ немесе қала бөлігінде қалыптасқан инфрақұрылым, белгілі бір қаржылық, әкімшілік қолдау, сондайақ сол кездегі және күтілетін инфляция, валюталардың айырбас бағамы, төлем қабілетті сұраныс және т.с.с. есепке алатын экономикалық жағдайда іске асады.

Жобалар өзара ауқымымен ғана емес жұмсалатын ресурс түрлерімен (қаржылық ресурстарды қоса алғанда), мақсаттық ұстанымдар, тиімділік критерилері мен бағалаулар арқылы ерекшелінеді. Өнеркәсіптік нысан үшін маңызды критеридің бірі оны салудың мерзімі болуы мүмкін. Өйткені нысан қаншалықты ерте тұрғызылса, экономикалық әсер соншалықты жоғары болады. Тұрғын үй құрылысының жобасы үшін рентабельдік пен инвестициялық құрылыстық қызметтің барлық қатысушылары алатын пайда көлемі маңызды.

Жобалардың экономикалық сенімділігі көп жағдайда қаржыландыру сипатына байланысты болады. Тұрғын үй құрылысында үлестік қатысу және ипотекалық кредиттеу арқылы қаржыландыру кеңінен

таралған. Үлестік қатысуда инвестор тәуекелі жоғары, мердігердікі төмен болса, ипотекалық кредиттеуде керісінше.

Тұрғын үй құрылысының нақты инвестициялық жобасының мысалында жоспардың нақты іске асу шарттарының ауытқуының салдарын талдап көрелік.

Талдау жобаны іске асырудың кез келген кезеңінде оның түрлі параметрлерін өзгертуге болатын экономикалық-математикалық модельдің көмегімен жүргізіледі. Модель уақыт шкаласы бойынша қарапайым қозғалыс арқылы жобаның жаңа экономикалық сипаттамаларын алуға мүмкіндік береді. Сондай-ақ уақыт ішінде жұмысты автоматтандырылған түрде созуға болады. Бұл операциялар жұмыстар арасындағы құрылымдық қатынастармен, оларды орындау тізбектілігіндегі шектеулермен байланысқан. Модельді қолдану жобаның түрлі кезеңінде іске асыру шарттары өзгерген кезде көптеген нұсқаларға барынша тез талдау жасауға жағдай жасайды.

Құрылыс пен үйді пайдалануға берудің 20 ай мерзімі кезеңіне бизнес-жоспары жасалған. Жоба нақты 36 айда іске асады.

Негізгі қаржы көзі ретінде үлестік қатысу мен коммерциялық банктердің ұзақ мерзімді кредиті алынады. Құрылысы жүргізіліп жатқан пәтерлерге мүлктік құқық пен құрылыс техникасы нысандарының бір бөлігі кредиттік қаражаттың қайтарымын қамтамасыз етеді. Барлық мүлктік құқықтар кредиттік келісім шарт жасалғаннан бастап кепілдікке беріледі. Материал, энергия, құрылыс жабдықтары және т.с.с. бағаларының өсу қарқынының жоғары болуына байланысты жобада негізгі құраушылардың болжанған құрылымдық инфляцияға, сондай-ақ инвесторлармен жасалған шартта келісілген тұрғын үй бағасының өсуіне сәйкес құрылыс құнын түзету қарастырылған. Сәйкесінше бір шаршы метрдің сату бағасы да түзетіледі.

Жоспармен салыстырғанда тұрғын үйді салу мерзімін ұзарту мен құрылымдық инфляция әсерінен пәтер бағасы қымбаттайды.

Аталған инвестициялық жобаны іске асыруда құрылыс компаниясы шикізат, материалдарды сақтайтын қоймасы және қажетті көлік құралдары бар жабдықтау бойынша агентті жұмысқа тартады. Агент пен құрылыс компаниясы арасында жабдықтау көлемі мен мерзімі, келісім шарттары бұзылған жағдайда жауапкершілігі көрсетілген агенттік келісім жасалады. Алайда агенттің қоймалық қуаты шектеулі болғандықтан материалдар құрылыс барысында белгіленбеген бағамен сатып алынып, құрылыс құнының жоғарлауына алып келеді.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Желілік жоспарлаудың мазмұны.
2. Желілік жоспарлаудың міндеттері.
3. Желілік жоспарлаудың қағидалары.
4. Желілердің түрлері.
5. Желілік үлгілердің қағидалары.
6. Желінің түрлері.
7. Желілік үлгілерді құру.
8. Желілік кестелердің жоспарлы параметрлерінің есеп айырысуы.
9. Желілік жоспарларды талдау және ұтымды құру.

5-ТАҚЫРЫП. КӘСІПОРЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЖОСПАРЛАУ

- 5.1 Стратегиялық жоспарлаудың мәні мен міндеттері
- 5.2 Стратегиялық жоспарлаудың технологиясы
- 5.3 Стратегиялық жоспарлау жүйесі
- 5.4 Компанияның стратегиялық жоспарлау жүйесі ExxonMobil мысалында

5.1 Стратегиялық жоспарлаудың мәні мен міндеттері

Микродеңгейде стратегиялық жоспарлау көктемі ішкі және сыртқы экономикалық үрдістердің, факторлардың және құбылыстардың өзара әрекеттесуінің негізі болып табылады.

Біріншіден, стратегиялық жоспар кәсіпорын дамуының перспективті бағытын береді, ұйымның негізгі қызмет түрін анықтайды маркетингтік, жобалық, өндірістік және қаржылық қызметтерді бір жүйеге байланыстыруға, сонымен қатар сұраныс құрылымын, жоспарлау үрдісін, баға нарықтарын құру механизмін түсуге мүмкіндік береді.

Екіншіден, барлық ұйымның әр бөлімшелеріне кәсіпорынның жалпы даму стратегиясымен келісетін нақты және анық мақсаттарды қояды.

Үшіншіден, ол ұйымның барлық функционалды қызметтерінің әрекеттерін үйлестіруін қамтамасыз етеді.

Төртіншіден, стратегиялық тұрғы фирма менеджерлерін бәсеке-лестер, мүмкіндіктер, шектеулер мен қоршаған ортаның өзгеруі жағынан өздерінің мықты жіне әлсіз жақтасын жақсырақ бағалауды ынталандырады.

Бесіншіден, жоспар ұйымның ұзақ мерзімге баламалы әрекеттерін (альтернативные) анықтайды.

Алтыншыдан, шектеулі экономикалық ресурстарды үйлестіру үшін негіз құрайды.

Жетіншіден, кәсіпорынның қызметін жоспарлауды, ұйымдастыруды, басқаруды, бақылау мен бағалау функцияларын замани менеджментінің бірыңғай жүйесі ретінде тәжірибиелі қолданудың маңыздылығын көрсетеді.

Кәсіпорында стратегиялық жоспарлау үрдісі келесі өзара бағытты функцияларды жүзеге асыруды қамтиды.

1. Кәсіпорынның ұм стратегиясын, негізгі идеяларды, кәсіпорынның даму мақсаттары мен стратегиясын анықтайды.
2. Кәсіпорында стратегиялық шаруашылық бөлімшелерін құру,
3. Нарықтың маркетингтік зерттеулерін өткізудің негізгі мақсаттарын негіздеу және нақтылау.
4. Ситуациялық талдау жүргізу және фирманың экономикалық өсу бағытын таңтау.
5. Маркетингтің негізгі стратегиясын таңдау және өнім өндірісінің ірі жоспарлауы.
6. Тактиканы таңдау және қойылған міндеттерге жетудің әдістері мен құралдарының нақтыланған жоспарлауы.
7. Негізгі міндеттерді бақылау және бағалау, таңдалынған стратегия мен оны жа-ру әдістерін түзету.

Ұзақ мерзімді стратегияны таңдау – стратегиялық бөлімшелерін құру – маркетингтің мақсаттарын негіздеу – ситуациялық талдау – маркетинг стратегиясын құру – тактиканы жа-мәтіндерді бақылау.

Стратегиялық жоспарлау кәсіпорын қызмет етуінің мақсаттар жүйесі құрылатын құрал болып табылады. Оның негізгі міндеті – кәсіпорынның өмір сүруі үшін қажет жаңашылдықты қамтамасыз ету. Үрдіс ретінде стратегиялық жоспарлау қызметтің 4 түрін (стратегиялық жоспарлаудың функциялары) қамтиды. Оларға мыналар жатады: ресурстарды үйлестіру, қоршаған ортаға үйрену, нарқтық үрдістерді бағыттау және реттеу, ұйымдастырушылық өзгерістер.

5.2 Стратегиялық жоспарлаудың технологиясы

Стратегиялық жоспарлаудың өз технологиясы бар. Стратегиялық жоспарлаудың үрдісі келесі кезеңдерді қамтиды:

- кәсіпорын миссиясын анықтау;
- кәсіпорын жұмыс істеу үшін мақсаттар мен міндеттерді құру;
- сыртқы ортаны талдау және бағалау;
- кәсіпорынның сыртқы құрылымын талдау және бақылау;
- стратегиялық альтернативаларды құру және талдау;
- стратегияны таңдау.

Стратегиялық басқару үрдісіне стратегиялық жоспарлаудан басқа стратегияны жүзеге асыру, бағалау және стратегияның жүзеге асырылуын бақылау кіреді.

1. Кәсіпорын миссиясын анықтау үрдісінде кәсіпорын өмір сүруінің мәнін, оның бағыттылығын, нарықтық экономикада рөлі мен орнын табу. Шетелдік әдебиеттерде бұл терминді корпоративті миссия немесе бизнес концепциясы деп аталады.

2. Мақсаттар мен міндеттер тұтынушыларға қызмет етуі бойынша әрекетті қандай деңгейге жеткізу керектігін көрсету тиіс. Олар фирмада жұмыс істейтін адамдардың мотивациясын құру керек. Мына бағыттар бойынша фирмалар өз мақсаттарын белгілей алады:

- фирма табысы (табыс кез келген, пайда, акцияға табыс, т.б.);
- тиімділік (шығындар, рентабельділік, өнімділік, икемділік, т.б.);
- нарықтағы ж/ы (нарық үлесі, сату кез келген, нарықтың салыстырмалы үлесі, жеке өнімдердің үлесі, т.б.);
- нарықтық, материалды, еңбектік фирма ресурстары (негізгі және айналым капиталының құрылымы мен кез келген фирма активтері, кредиторлық және дебиторлық қарыз, т.б.);
- кәсіпорынның өндірістік қуаттылығы;
- өнімдер (номенклатура, ассортимент, сапа көрсеткіштері, б-ге қабілеттілік, т.б.);
- фирмадағы ұйымдастырушылық өзгерістер (өндірістік құрылымға, қызметкерлердің функционалды міндеттеріне, т.б. қатысты);
- сатып алушылармен жұмыс істеу сапасы (қызмет ету жылдамдығы, арыз ету саны);
- кәсіпорынның әлеуметтік жауапкершілігі (қоршаған ортаны қорғау, қайырымдылық);
- қызметкерлердің қажеттіліктері (еңбек ақы, еңбек ету және алу ж-ы, ұжымның әлеуметтік дамуы);
- фирманың дамуы (шаруашылық қызметтің өсу қарқыны).

Мақсаттарға келесі талаптар қойылады:

- а) функционалды;
- б) таңдаулық (негізгі бағыттарына);
- в) көпшілік (барлық бағытта);
- г) қолжетімділік;
- д) икемділік (түзету);
- е) өлшемділік (сандық жіне сапалық бағалау);
- ж) нақтылық бағыт – нәтижесі – мерзімі – кім оны жүзеге асырады?
- з) сыйымдылық (ұзақ мерзімді мақсат миссияға, ұм мақсат ұм мақсатқа сәйкес);
- и) қолдануа болатын.

3. Стратегиялық ортаны талдау оның екі компонентін зерттеуді ұйғарады: макро ортасы және негізгі ортасы.

Макро ортаны талдау фирмаға мына орта компоненттерін зерттеуді қамтиды – экономика жайлы, құқықтық реттеу, саяси үрдістер, табиғи орта және ресурстар, қоғамның әлеуметтік және мәдени құраушылары, ғылыми-технологиялық деңгейі, инфрақұрылым және т.б.

Негізгі ортасы келесі компоненттер бойынша талданады: сатып алушы, жеткізуші, бәсекелестер, жұмыс күші нарығы, қаржылық-несиелік ұйымдар, т.б.

4. Ішкі ортаны талдау өз мақсаттарына жету үрдісінде бәсекелестік күресте фирманың ішкі мүмкіндіктері мен потенциалын анықтауға мүмкіндік береді. Ішкі орта келесі бағыт бойынша зерттейді: зерттеу және даярлама (разработки), өндіріс, маркетинг, ресурстар, тауарды өткізу.

Стратегиялық жоспарлауда өткізілетін талдау фирмаға қатысты пайда болуы мүмкін қауіп-қатер мен мүмкіндіктерді, фирма ие әлсіз және күшті ақтарын анықтауға бағытталған. Стратегиялық жоспарлауда сыртқы және ішкі ортаны талдау үшін келесі әдістер қолданылады: SWOT әдісі, Томпсон мен Стикланд әдістері, Бостандық кеңес тобының матрицасы, т.б.

5. Мұнда фирма өз мақсаттарын қалай жететіндігі және корпоративті миссиясын қалай орындайтыны туралы шешім қабылданады.

6. Стратегиялық таңдауды тиімді ету үшін жоғары деңгейдің басшылары нақты, әрі бәрі қолдайтын фирма дамуының концепциясына ие болу керек. Сондықтан стратегиялық таңдау нақты және бір мағыналы болу тиіс. Ішінен фирманың қажеттіліктерін қанағаттандыратын біреуі ғана таңдалуы тиіс.

Стратегиялық жоспарлау үрдісі келесі кезеңдерді қамтиды:

- ағымдағы стратегияны бағалау;
- өнім портфелін талдау;
- стратегияны таңдау;
- таңдалынған стратегияны бағалау;
- стратегиялық жоспарды құру;
- бизнес-жоспар жүйесін құру.

5.3 Стратегиялық жоспарлау жүйесі

Корпоративтік стратегияның корпоративтік деңгейде, ал бизнес-стратегияның бизнестің жеке бағыттар деңгейінде жүзеге асатын-

дығын анықтадық. Шындығында бизнес – стратегиялар корпоративтік менеджерлер мен бөлімшелер менеджерлерінің көмегімен тұжырымдалады. Әр тараптандырылған, түрлі бөлімшелерге бөлінген компанияларда сол бөлімшелер жетекшілері бизнес стратегиялардың бастамашылары саналады, ал корпоративтік менеджерлердің рөлі – бөлімше менеджерлері ұсынған стратегиялық ұсыныстарды талдау, бағалау, түзетулер енгізу және мақұлдау. Корпоративтік менеджерлердің басты міндеті – икемділікті, жылдам жауап беруді және бизнес деңгейінде өзіншілдікті орнату жайындағы шешімдерді қабылдаудың орталықсыздандырылуын білімді пайдаланумен және акционерлік қызығушылықтары мен болашағы үшін жауапкершілікпен үйлестірілген стратегия тұжырымдау. Көп салалы корпорациялардың алдында туындайтын басты міндет – бастамаларды бизнес деңгейінде басшылықпен және корпоративтік деңгейде тәртіппен тиімді үйлестіру. General Electric, ExxonMobil, Samsung және Unilever компаниялар табысқа бизнес бастамалары мен корпоративтік бақылауды үйлестірген стратегиялық менеджмент жүйесінің көмегімен жетті.

Стратегиялық жоспарлау жүйесін қайта қарау 1980 жылдардың басынан ірі фирмалардағы стратегиялық жоспарлау жүйесі теоретиктер мен кеңесшілер тарапынан қатаң сынға түсті. Ең басты наразылықты стратегиялық жоспарлау жүйелерінің екі ерекшелігі тудырады:

Стратегиялық жоспарлау жүйесі стратегияның тұжырымдауына әкелмейді. Генри Минцбергтің заманынан бастап «рационалды жоспарлау» стратегиясы, жалпы стратегиялық жоспарлау жүйелері стратегия тұжырымдауда тиімсіз саналып, сынға ұшырап келеді. Негізінде, формальды стратегиялық жоспарлау икемділіктің, шығармашылықтың және іскерліктің жауы саналды. Магакон компаниясының кеңесшілері Мэнкинс пен Стил «шын мәнісінде, стратегиялық жоспарлау көптеген компаниялардың стратегияларына еш ықпал етпейді» деп тұжырымдалады. Бұның басты себептері – қатаң біржылдық цикл және бизнес – бірліктердің жоспарларына тым артық алаңдаушылық білдіру. Нәтижесінде «жоғары лауазымды басшылар компанияның стратегиясын қалыптастыратын шешімдер қабылдайды. Бұл шешімдер жоспарлау үдерісінен тыс, әдетте ad hoc (жағдайға байланысты) стилінде, жете талдаудан өтпей, еш пікір талассыз қабылданады».

Бұл тәсілді авторлар «шешім қабылдауға бағытталған үздіксіз жоспарлау» деп атап, Microsoft, Boeing және Textron компанияларында қолдананылатындығын анықтады. Тәсіл басты екпін топ-менеджер

командасының компания кездестіретін басты қиындықтар үшін жауапты және шешімдер қабылдауға міндетті екендігіне жасалады.

Стратегияның әлсіз жүзеге асырылуы. Стратегия табысты болуы үшін стратегиялық жоспарлау мен операциялық менеджмент арасындағы байланыстардың тиімді болуы қажет. Ларри Босиди мен Рэм Чаран *негізгі кезеңнің*, яғни белгілі мерзім аралығында компания жетуге тиісті аралық мақсаттар немесе белгілі қызметтердің көмегімен «стратегиялық жоспарларды іске асырудың» маңыздылығын атап өтті. Honeywell компаниясының менеджерлері жүк көліктер өндірісінде шығындарды азайту стратегиясын жүзеге асыру үшін өндірісті қысқа және орташа мерзімге ауыстырудың негізгі кезеңдерін ойлап тапты. II тарауда атап өткеніміздей *теңдестірілген көрсеткіштер* жүйесі стратегияны нақты функциональды және операциялық мақсаттарға айналдыруға мүмкіндіктер беретін тәсілдердің бірі болып табылады. Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі тәсілін пайдаланатын Каплан мен Нортон стратегиялық әрекеттер мен жалпы мақсаттар арасындағы байланысты графикалық түрде көрсету үшін стратегиялық карталарды қолдануды ұсынды. Олар сондай-ақ стратегиялық жоспарлау мен стратегияның іс жүзінде жұмыс істеуі арасында тығыз орнату үшін жылдық жоспарлау мен қатаң стратегиялық жоспарлардың жүзеге асыруына жауапты *стратегиялық менеджмент* бөлімін құруға кеңес береді.

5.4 Компанияның стратегиялық жоспарлау жүйесі (ExxonMobil мысалында)

ExxonMobil компаниясы әлемдегі ең ірі табысты компаниялардың бірі саналады. Компанияның стратегиялық жоспарлау жүйесі ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлау мен қысқа мерзімді қаржылық бақылауды, орталықтандырылған басқару мен бизнес-бірліктер деңгейінде шешімдер қабылдаудың икемді жүйесін үйлестіреді.

Жоспарлау кезеңі келесідей негізгі сатылардан тұрады:

1. Экономикалық шолу және энергетикалық шолу дегеніміз корпоративтік жоспарлау бөлімінің стратегиялық жоспарлауға негіз ретінде ақпан айында әзірлейтін экономикалық және энергетикалық нарықтар жағдайына болжамдары.

2. Бизнес-жоспарлар көктем-жаз мезгілдерінде бизнестің әрбір бағыты бойынша әзірленіп, содан соң біріктіріліп, бөлімшелер деңгейіне нақтыланады. Дамушы секторлар бизнесінде жоспарлау

10 жылға, химия және мұнай – химия өнеркәсібінде 5 жылға бекітіледі. Жоспарлар талқыға түспес бұрын, келіссөздер мен басқарушы комитеттің мақұлдауына дейін әрбір бөлімше директоры мен талқыланып, корпоративтік жоспарлау бөлімінің сараптамасынан өтеді (қазан айында).

3. Корпоративтік жоспар жеке бизнес-жоспарлардың бірігуінен құралады. Бизнес-бірліктердің жоспарларын корпоративтік жоспарлау бөлімі біріктіріп, директорлар кеңесіне мақұлдауға жіберместен бұрын басқару комитетіне жөнелтіледі (қараша айында).

4. Қаржылық болжам табыс, пайдалану шығындары, капитал жұмсалымы, пайыздар, бөлімшелер мен компанияның табысы мен ақша ағындарының екі жыл мерзімдік болжамдарынан құралады. Бұдан келесі жылдың операциялық бюджетін және капитал жұмсалымының бюджетін бекітуге негіз болады.

5. Шаруашылық комитетті басқару алдағы жылға бекітілген қызмет мақсаттарынан құралады. Бұл қызмет мақсаттарына қаржылық мақсаттар, операциялық мақсаттар, қауіпсіздік пен қоршаған ортаны қорғау саласындағы міндеттер және стратегиялық күрделі міндеттер кіреді.

6. Басқарушылар есептері: жыл сайын ақпан айында бұрын қойылған шаруашылық қызмет мақсаттарына сәйкес әрбір бөлімше қызметін бағалау жүргізіледі. Бұл есептерді бөлімшелер топ-менеджерлері басқару комитетінің алдында презентациялар түрінде көрсетеді.

7. Инвестицияларды қайта бағалау бөлімшелердің белгілі инвестициялық жобалардың орындалу нәтижелеріне қатысты есептерінен құралып, тамыз, қыркүйек айларында өткізіледі.

Стратегиялық жоспарлаудың жылдық циклімен бірге корпоративтік жоспарлау бөлімі кейде нарықтық, технологиялық және саяси өзгерістер секілді тақырыптарды қамтитын стратегиялық зерттеулер жобаларын іске асыруы мүмкін.

Компанияның менеджменті корпорацияның түрлі деңгейлері арасындағы бейресми қарым-қатынас пен координацияны қамтиды. Басқарушы комитет (ExxonMobil корпорациясының директорлар кеңесінің мүшелерінен құралады) және бөлемшелер президенттері мен олардың командалары арасындағы қарым-қатынасқа екі немесе үш бөлімшенің «қарым-қатынастар директоры» ретінде қызметін атқаратын басқарушы комитетінің әрбір мүшесі жауапты. Бөлімшелер президенті мен басқарушы комитет мүшелерінің арасындағы үздіксіз

байланыс білімнің таралуын қамтамасыз ететін, әрі стратегиялық өзгерістердің орнауына себепші механизм іспеттес. Стратегиялық өзгерістер формалды стратегиялық жоспарлау үдерісін икемді етеді. Нәтижесінде бір мезгілде төмендемелі әрі ұлғаймалы стратегия тұжырымдау мен қызмет тиімділігін басқару жүйесі орнайды.

ExxonMobil корпорациясының қаржылық басқаруы мен стратегиялық жоспарлауының тығыз байланысы компанияның шаруашылық қызметтерді басқаруға айқын екіпін жасауымен нығая түсті. Шаруашылық қызметтерді басқару – әрбір менеджердің корпорация және акционерлер алдында жауапты болуларын қамтамасыз ететін менеджерлердің жауапкершіліктері мен міндеттері туралы доктрина.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Стратегиялық жоспарлаудың мазмұны мен мағынасы.
2. Стратегиялық жоспарлаудың міндеттері.
3. Бас мақсатты жоспарлау.
4. Стратегиялық жоспарлаудың негізін құрайтын нысаны ретінде.
5. Бас мақсатты жоспарлаудың кезеңдері.
6. Сыртқы ортаны талдау және кәсіпорынның ішкі мүмкіндіктерін талдау.
7. SWOT-талдау.
8. Миссияны анықтау және кәсіпорын мақсаттар жүйесі.
9. Кәсіпорындағы стратегиялық талдау, оны жүргізу әдістері.
10. Кәсіпорынның даму стратегиясын қалыптастыру және оның саясаты.
11. Кәсіпорынның стратегиялық жоспарының мазмұны мен құрылымы.

6-ТАҚЫРЫП. ІСКЕРЛІК ЖОСПАРЛАУ (КӘСІПОРЫННЫҢ БИЗНЕС-ЖОСПАРЫ)

- 6.1 Бизнес жоспардың мәні, қызметі, мақсаты мен міндеттері
- 6.2 Бизнес-жоспарды құру жолдары мен мазмұны
- 6.3 Бизнес-жоспардың құрылымы
- 6.4 Кәсіпорында бизнес-жоспарды жүзеге асыру

6.1 Бизнес жоспардың мәні, қызметі, мақсаты мен міндеттері

Бизнес-жоспар құжат ретінде кәсіпорынның өндірістік және әлеуметтік дамуының перспективаның жоспарын алмастыруға қабілетті. Сондықтан, бизнес-жоспар – бұл кәсіпорынның өндірістік-қаржылық қызметінің рентабельдігін арттырудағы статистикалық даму бағдарламасы.

Бизнес-жоспар – коммерциялық іс-шаралардың зерттеп-дайындалған негізгі аспектілерін, туындаған мәселелерді, мүмкін болған кедергілерді сараптау және оны жоюдың әдістерін көрсететін фирмаішілік құжат. Несие беру үшін негіз болады, коммерциялық жобаның шынайылығын және тиімділігін сараптау құралы болып табылады.

Бизнес-жоспар қазақстандық кәсіпкерлікті стратегиялық жоспарлау құралы ретінде кірді, сондай-ақ инвесторлармен, кредиторлармен және мемлекеттік басқару органдармен келіссөздерді жүргізу үшін қажетті құжат болып табылады. Бизнес-жоспар мен стратегиялық жоспар арасында бірқатар айырмашылықтар бар.

Стратегиялық жоспарды жалпы кәсіпорын бойынша құрастырады және барлық мақсаттар мен міндеттерді қамтиды. Бизнес-жоспар негізінде жаңа бизнесті құру мен дамыту үшін нақты мақсаттар мен міндеттер бейімделеді.

Бизнес-жоспар қатаң горизонтальдық жоспар болса, стратегиялық жоспарда кең ауқымды болып келеді. Осыдан бизнес-жоспар бұл стратегиялық жоспардың нақты бір мәселесінің қарастырылуын көрсететінін көреміз.

Бизнес-жоспарға ұқсас құжат болып техника-экономикалық негіз болып табылады, өйткені мұның бағыты бизнес-жоспардағыдай, бірақ технико-экономикалық негіз шағын негіз болып келеді. Бизнес-жоспар – бұл кәсіпкерлік жобаның негізгі формасы болып табылады.

Бизнес-жоспар негізгі мақсаты берілген бизнестің негізін салу және нақты кезеңге нәтижелерді бағалау. Осы тұрғыда бизнес-жоспар табысқа жету жолы болып табылады; Бизнес-жоспар бизнесті басқару және іс-әрекеттер бағытын анықтайтын құжат болып табылады. Бұл аспектіде бизнес-жоспар стратегиялық жоспардың және басқарудың орындалуы мен бақылаудың қажетті элементі.

Бизнес-жоспарды жоспарлау процесі және фирманың ішкі басқару инструменті ретінде қарастыруға болады. Сондықтан да бизнес-жоспар ылғи да өзгеріп отыратын құжат, ол фирманың жаңа еңгізу-лерге бағыттайды.

Бизнес-жоспар өзін-өзі үйрету құралы. Бұл аспектіде бизнес-жоспар бұл үзіліссіз тану мен өзін-өзін тану процесі құралы. Осыдан бизнес-жоспар шығармашылық процесс деп бекітуге болады.

Нарықтық экономикада бизнес-жоспардың құрылымы, формасы, мәні бойынша әр түрлі типте қолдануы мүмкін. Бизнес-жоспар келе-сідей жіктеледі:

- Коммерциялық сана және инвесторлық жобаның толық бизнес-жоспары.
- Коммерциялық сана және инвесторлық жобаның толық бизнес-жоспары және тұжырымдамасы.
- Құрылымдық бөлімдердің бизнес-жоспары.
- Бизнес-жоспар несиеге сұраныс.
- Бизнес-жоспар – грантқа сұраныс.
- Аумақтық даму бизнес-жоспары.

Берілген технология бойынша бизнес-жоспар әртүрлі қолдануына байланысты атқарылады.

Нарықтық экономика жағдайындағы бизнес-жоспардың қызметі – басқару құжаты ретінде оның экономикалық дамуында қабылданған стратегияларға, концепцияларға, мақсаттарға және міндеттерге сәйкес болуы. Қазіргі экономикалық теория мен тәжірибеде бизнес-жоспар төрт түрлі функция атқарады.

Бірінші функция, бизнестің концепциясы (тұжырымдамасы) мен стратегиясын дамыту мүмкіндігімен байланысты. Бұл функцияның міндеті кәсіпорынды құру кезеңінде жаңа іс-әрекет қажеттілігін дәлелдеуге саяды. Жаңа жобалар тек инвестициялық болып, ғылыми-техникалық жаңалықтармен анықталып қана қоймай, толығымен ойла-стырылып жасалған болуы керек, онда стратегияның экономикалық және қаржылық жағдайы барынша сипатталып, нақты шаралардың техникалық-экономикалық негіздемесі берілуі шарт.

Екінші функция жоспарлау. Ол фирманың (кәсіпорынның, кәсіпкердің) мақсаты мен міндетін дұрыс анықтауға, дамудың ағымдағы, орташа және ұзақ мерзімді бағыттарын белгілеуге, іс-әрекеттің жаңа бағыттарының даму мүмкіндіктерін бағалауға, даму процесін бақылауға, қауіп-қатер дәрежесін төмендетуге және қажетті түзетулер енгізуге мүмкіндік береді.

Үшінші функция өндіріс қуаттарын жасақтауға, ұлғайтуға және жаңартуға қажетті ақша қаражаттарын (ішкі және сыртқы инвестициялар) тартуға, жаңа технологияны енгізуге, шығарылатын өнімдердің түрін көбейтуге не өзгертуге және оның сапасын жақсартуға қызмет етеді. Бұл арқылы жобалардың жаңалануы және тәуекелділік дәрежесіне қарай капиталды жұмылдыру тәсілдері (несие қарыздар, үлестік қатынастар, т.б.) анықталады.

Төртінші функция фирманың жоспарын жүзеге асыратын, біріккен өндіріс жүргізіп, өз капиталын, ресурстары мен қолындағы технологиясын қоса алатын әріптес тартуға мүмкіндік береді. Кез-келген әріптес (инвестор) ең әуелі (көбіне жобаны жасаушылармен кездеспей тұрып) бизнес-жоспар негізінде компанияның даму бағытына сәйкес фирманың мүмкіндіктерін (қаржыны қайтарып алу, кепілдіктің шын болуы, сақтандыру және басқа жағдайлар) мұқият зерттеп алады. Бұл жағынан алғанда бизнес-жоспар талдау құжаты және жарнама құралы қызметін атқарады.

Сонымен, бизнес-жоспар фирманың тұрақты жұмыс құжаты болып табылады, ол фирманың стратегиялық бағытын (даму тұжырымдамасын) анықтап қана қоймай, кәсіпкерліктің барлық салаларындағы қызмет ету процесін де сипаттайды. Ол фирма ішінде қолданумен қатар, сыртқы байланысқа да қызмет етеді.

Бизнес-жоспар жобасын жасау кәсіпорынның болашақтағы даму стратегиясын анықтаудан басталады. Стратегияны қабылдауға сәйкес экономикалық концепция жасалады.

Концепция негізінен жаңа техниканы (жаңа өнім) шығаруды игеру және жаңа инвесторлар мен акционерлерді тарту, жаңа техникалар өндірісін игеру, сату көлемін арттыру, жаңа нарықтарды игеру және т.б. арқылы нарықта тұрақты жағдайды қамтамасыз ету негіздемесінен тұрады.

Қабылданған стратегия мен жасалған концепцияға сәйкес бизнес-жоспардың мақсаттары мен міндеттері анықталады.

Бизнес-жоспарда сапалы және пайдалы, сондай-ақ, бәсекеге қабілетті өнім өткізу нарығын жаулап алудың стратегиялық мақсаттары анықталады.

Мұндай мақсат бірқатар міндеттерді шешуде талап етеді:

- кәсіпорын дамудың экономикалық мақсатқа сай бағытын негіздеу;
- күтілетін қаржылық нәтижелерді негіздеу;
- инвестициялық бағдарламаны дайындау процесінде қаржыландыру көздерін анықтау;
- бизнес-жоспарды жүзеге асыру бойынша іс-шараларды әзірлеу және экономикалық негіздеу.

Стратегиялар мен концепцияларды, мақсаттар мен міндеттерді өңдеу нарықтағы кәсіпорынның экономикалық жағдайын талдаудан басталады және кәсіпорынның стратегиялық (болашақтағы) дамуының бағыттары мен іс-шараларын экономикалық негіздеумен аяқталады.

6.2 Бизнес-жоспарды құру жолдары мен мазмұны

Нарық экономикасы дамыған елдерде капитал, ресурстар, технологияны ұсыну мәселелерін шешу тек белгілі мерзімге арналған, компанияның даму бағытын көрсете алатын бизнес-жоспар болғанда ғана жүзеге асады. Компаниялардың көпшілігі бизнес-жоспарды бір жылға жасайды. Оларда фирма қызметі айлық не тоқсандық мерзімге бөлініп көрсетіледі.

Бизнес-жоспардың құрылымы канондалған емес, әр компания бизнес-жоспарды өздігінше құрайды. Әлемдік тәжірибеде осы жоспарды құрудың бірегей немесе қатаң шектелген нұсқасы жоқ. Нарықтық экономика жағдайындағы бизнес-жоспардың мазмұны орталықтанған жоспарлаудан алдеқайда кең. Ол мынадай негізгі мақсаттарды шешуге мүмкіндік береді:

- Экономикалық жағдайға сәйкес тиімді даму бағдарын таңдап алу, мақсатты рыноктар және олардағы фирмалар орнын анықтау.
- Рынок қажеттілігіне сәйкес жақын және ұзақ мерзімде өндірілетін өнімнің (жұмыстың, қызметтің) қажетті көлемі мен сапасын дәлелдеу, өндірістік мүмкіндіктер мен қажетті ресурстарды бағалау.
- Басқарудың ұйымдық-құқықтық нысаны мен құрылымын таңдау, фирма кадрларын еңбек етуге ынталандыру.
- Фирманың рынокты зерттеуге қажетті маркетингтік шараларын: жарнама, сатуға ынталандыру, бағаны қалыптастыру, өткізу каналдары, т.б. анықтау.
- Фирманың өндірістік және сауда шығындарын, күтілетін қаржы нәтижелерінің көлемін анықтау. Келешек және жылдық бизнес-

жоспарда тұрғындардың әлеуметтік жағдайын, аймақтық-экологиялық хал-ахуалды жақсарту шаралары қарастырылады.

Отандық және шетелдік мамандар бизнес-жоспардың әртүрлі құрылымдарын ұсынады. Мысалы «менеджменттің жеті нотасы» кітабында бизнес-жоспардың құрылымы менеджменттің компоненттері тұрғысынан беріледі. Құрылым үш блоктан тұрады: Жобаның барлық басқару анализі; Іс шаралардың тізімі мен жоспары; Қаржылық жоспар.

Көптеген фирмалар бизнес-жоспарды 3-5 жылға, тек кейбірі (аса ірі компаниялар) ғана 5 жылдан артық мерзімге жасайды.

Бизнес-жоспарға қойылатын негізгі талаптар және оны жасаудың принциптері:

- Сенімділік, ол кәсіпорынның шын жағдайын көрсете білуі қажет;
- Барлық жағдайдың нақтылығы және дәлелділігі;
- Айқындылық, дәлелдің логикалық дәйектілігі және сендіре алатындығы.
- Қазіргі заманға сай болуы, яғни құжаттарды қажетті уақытында жасау және мақсатына қарай бейімдеу;
- Арнайы болуы, яғни қажетті ақпаратты қажет уақытында, оны қажетсінетін адамға жеткізу.

Өнімге нарық қажеттілігін қамтамасыз ету бағыттарын таңдаудың экономикалық негіздемесі кәсіпорынның бизнес-жоспарын аяқталады, соның ішінде мынадай экономикалық бөлімдер бойынша:

- өнім өндірісі мен кәсіпорын ресурстары;
- өндіріс шығындары;
- қаржы;
- экономикалық тиімділік.

Төмендегідей экономикалық бөлімдер бойынша негіздеме жүргізіледі:

I бөлім. Өндірістік қуаттылық, өнім (тауар), нарықтық сұраныс, нарықтық сұранысты қамтамасыз ету.

II бөлім. Өндіріс ресурстары.

III бөлім. Өндіріс шығындары.

IV бөлім. Жобаланған баға мен өнім рентабельділігі.

V бөлім. Экономикалық тиімділік.

Әдістемелік және іс-тәжірибелік ұсыныстар «Кәсіпорын экономикасы», «Инновациялық менеджмент» және басқа экономикалық пәндер, соның ішінде «Логистиканың экономикалық негіздері» бой-

ынша курстық және дипломдық жұмыстарын орындау барысында қолдануы мүмкін.

Бизнес-жоспар тек экономикалық бөлімдерден тұрады. Бизнес-жоспарда резюме, өнімнің сипаттамасы, нарықтық маркетингтік зерттеулердің нәтижелері, технология және өндірісті ұйымдастыру берілмейді, өйткені, шығарылатын өнім бәсекеге қабілетті болып табылады, нарықта сұранысқа ие. Кәсіпорын сипаттамасы бизнес-жоспардың «Кәсіпорын ресурстары» атты I бөлімде беріледі.

Бизнес-жоспар есептелген мәліметтер бойынша құрылады және курстық жобаның тиімділігін экономикалық негіздеу үшін болып табылады.

Өнімге деген нарық қажеттілігін қамтамасыз ету бағыттарын таңдауды экономикалық негіздеу кезінде бизнес-жоспарға жан-жақты және терең салыстырмалы талдау жасалынады. Өнім өндіру мен өткізуді арттыру орташа еңбекақы, банк несиесін өтеу және қайтару мерзімі және т.б. салыстырылады.

Салыстырмалы талдаудың жағымды нәтижелері кезінде қарастырылатын әдістеме бойынша экономикалық тиімділіктің негізгі критерийі ұзақ мерзімді банк несиесін қайтару мерзімінде салынған қаржыларды қайтару болып табылады: техникалық қайта жабдықтау және қайта құрастыру үшін – 5 жыл, ал кеңейту және жаңа құрылыс үшін – 5 жылдан аса мерзім белгіленеді.

Егер жоба кері нәтижелерге алып келсе, онда өндіріс тиімділігін көтеру жөнінде ұсыныстар жасалынады.

Кәсіпорын дамуының бизнес-жоспары мәліметтерінен болашақта кәсіпорынның өндірісішілік резервтерін пайдалану және техникалық қайта жабдықтау есебінен өнімді шығару мен өткізу көлемін 2 есеге арттыру экономикалық дәлелденген болып табылатынын көруге болады. Капитал салымы банктік ұзақ мерзімді несиенің мерзімі шегінде өтеледі. Шығынсыздық нүктесі өнім өткізу көлемінен әлдеқайда төмен, дегенмен қаржылық орнықтылық қоры шығарылытын өнім рентабельділігінің аз ған жоғарлауына байланысты жоғары болмайды.

Тиімділіктің басқа көрсеткіштері жағымды, мұны салыстырмалы талдау дәлелдейді. Болшақта өнімнің өзіндік құны елеулі түрде төмендейді, бұл оның нарықтық бағасын төмендетуге, ал осыған орай, өнімнің бәсекеге қабілеттігін көтеруге мүмкіндік береді.

Болшақта өнім көлемін арттыру мәліметтерін қор қайтарымдылығы, рентабельділік, еңбек өнімділігі және орташа еңбекақы

сияқты көрсеткіштрмен салыстыру еңбек өнімділігінің өсуі орташа еңбекақының өсуін едәуір дәрежеде басып озатынын көрсетеді

6.3 Бизнес-жоспардың құрылымы

Бизнес-жоспар – бұл іскер жобаның негіздемесі. Бизнес-жоспардың құрылымы өзіне арналған міндеттерге тәуелді. Бөлімдерінің құрамы бизнестің ерешелігі мен нарықтың көлеміне байланысты көлеміне, проблемалық жағдайларға, алда тұрған міндеттерге тәуелді өзгеруі мүмкін. Жалпы, бизнес-жоспар келесі бөлімдерден құралады:

Титул парағы. Құжаттың атын, жобаның атын, шағын кәсіпорынның пішінін (бизнес-жоспардың жасалуына себепкер жағдай), өндірушілердің аты-жөнін, шағын кәсіпорындардың деректемелері мен бизнес-жоспарды жасаудың орны мен уақытын белгілеуден тұрады.

Аннотация (негіздеме). Барлық бөлімдердің қысқаша нәтижелерін құрайды (жобаның мәні мен тиімділігі, фирма туралы жалпы мәліметтер, басқару командасы, іс-әрекеттер жоспары, қаржыландыру көздері, инвестицияларды қайтару жлспары мен кепілі).

Құпиялылық туралы меморандум. Әсіпесе фирманың дамуының перспективті саясатына қатысты бизнес-жоспардағы барық ақпараттардың құпиялылығы туралы әлеуетті инвесторларды ескерту үшін қажет.

Мазмұны. Бизнес-жоспардың мазмұнына оңай бейімделуге және қажетті ақпараттарды тез табуға мүмкіндік береді, ол бөлімдер жоспарының тізімін береді.

1-бөлім. Фирманың мүмкіндіктері(түйін). Ағымдағы жағдайлар, ұйымдастыру құрылымы, шағын кәсіпорынның жетістіктері туралы мәліметтерді құрайды.

Бұл бөлімшенің көлемі 3-4 беттен аспауы керек. Оның мәтіні түсінікті де қарапайым болу керек. Осы бөліммен жұмыс істеу өте маңызды, өйткені егер де кәсіпкерлік жобаның тартымдылығы көрсетілмесе, бизнес-жоспарды ары қарай инвесторлар да оқымауы мүмкін. Сондықтан өсу бөлімді жазу кезінде кәсіпкерге 2 кезенді топтасқан түрде және негізделген түрде меңгеру қажет:

- инвесторлар үшін оның тартымдылығы мен іскер ұсыныстарының мәні;
- оның іс-әрекетінің негізгі бағыттарын сипаттау, жобаны табысты жүзеге асыру бойынша фирманың мүмкіндіктері.

Бөлім фирманың миссиясының және оның негізгі стратегиялық бағыттарын ұйымдастырумен басталады. Миссия – бұл ұйымның пайда болуын сипаттайтын басты мақсат.

2-бөлім. Тауар (қызмет) түрлері. Шағын кәсіпорынның тауарлық саясатының параметрлері қарастырылады.

Осы бөлімді жазуда кәсіпкерлерге төмендегілер қажет:

- тұтынушыларғы ұсынылатын тауарларға (қызмет) сұраныс пен сатып алушылардың қажеттілігін бағалау;
- тұтынушылардың қажеттілігіндегі өзгерістер үрдісін болжамдау.

Бірақ, не өндіру керек екенін білу, әлі де жеткіліксіз. Ол таңдалған өнімді тұтынушылардың талаптарына толығымен жауап беретіндей етіп өндіре бәлу қажет. Бұл үшін фирманың келесідей мүмкіндіктерін талдау қажет: өндірістік, қаржылық, материалдық ресурстары, өнімді өткізу жүйесі, бар кадрлардың біліктілігі және т.б. Тауарларды сатудан түскен табыстар, сондай-ақ нарықта оның жүзеге асырылу процесінің ерекшеліктері көбінесе берілген тауар немесе қызметтің өміршеңдік циклінің қандай кезеңде тұрғанымен анықталады.

Жетілудің соңғы кезеңінде тауарлардың өміршеңдік циклін ұзарту мақсатында кәсіпкер тауарды жетілдіру, жаңарту, қолдану аясын кеңейту, жаңа өткізу нарықтарын іздеу сияқты шешімдер қолдануы қажет.

Шағын фирмамен шығарылатын түрлі тауарлардың өміршеңдік циклі бірін-бірі жауып, толықтырып отырған жағдайда, яғни тауармен нарықтың толығып кету мезетіне дейін келесі бір жаңа тауар нарыққа ендірілген жағдайда ғана фирманың өркендеуі сенімді түрде қамтамасыз етілетіндігін байқауға болады.

3-бөлім. Тауарлады (қызметтер) өткізу нарығы. Дайын өнімді өткізу нарығының сыйымдылығы мен жағдайы; сұраныстың құрылымы мен деңгейіне түрлі факторлардың әсер етуі; нарық конъюнктурасын өзгерту үрдісі зерттеледі; нарықты сегменттеу жүргізіледі; фирма игере алатын үлесін анықтау.

Нарықты зеттеуде оның түрін сол немесе басқа белгілер бойынша анықтауға тура келеді: Мәселен, сату көлемі бойынша нарықтар былай жіктеледі:

- негізгі, өнімнің негізгі бөлігі сатылады;
- қосымша, тауарлардың бір бөлігі сатылады;
- таңдамалы, тауарлардың байқалатын сатулары (пробные продажи) жүзеге асырылады.

4-бөлім. Өткізу нарығындағындағы бәсеке. Негізгі бәсекелестер анықталады; олардың стратегиясы мен тактикасы, әлсіз және күшті жақтары сипатталады; нарықтағы бәсеке деңгейі және сәйкес бәсекелелік стратегиясы бағаланады. Бұл үшін «Бәсекелестер картасын» құру, «SWOT» талдау, негізгі бәсекелестер бойынша нарықты сегменттеу әдісі, Порттердің бәсекелестер матрицасы сияқты тәсілдер пайдалануы мүмкін.

Бұдан соң жағдайларға байланысты кәсіпкер бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің келесідей стратегияларының бірін таңдай алады:

- бағалы бәсеке – ұқсас тауарларды едәуір төмен бағамен сатады;
- сапалық – сапалы өте жоғары немесе көп функционалды қасиеттері бар тауарларды бәсекелестердің бағасы бойынша сату;
- сервистік бәсеке – өзінің өнімін сенімді сатудан алдыңғы және сатудан кейінгі қызмет көрсетумен қамтамасыз ету.

Егер жүргізілетін талдау бәсекелестерден кемшіліктердің жоқ екенін көрсетсе, онда кәсіпкерге бұл пікірден бас тартқаны және бизнестің басқа нұсқаларын ойластырғаны дұрыс.

5-бөлім. Маркетинг жоспары. Өнімнің нарыққашығу жоспары құрылады. Баға саясаты, тауар қозғалысы мен өнім қозғалысы саласындағы негізгі параметрлер беріледі.

Маркетингтік стратегияны жасауда шағын фирма кез келген тұжырымдаманы таңдай алады, бірақ маркетинг бойынша фирма бюджетінің көлемі осыдан тәуелді болатынын ұмытпаған жөн.

Қарқынды маркетинг стратегиясында фирмаларға жоғарғы баға береді және өтімді ынталандыру үшін көп қаржы жұмсайды.

Пассивті маркетингтік стратегиясы, ережеге сай, сұраныстың деңгейі негізінен бағамен анықталған жағдайда ғана қолданлады. Бұл жерде тауар бағасы да, маркетингтік шығындары да төмен. Нарыққа кең кіру стратегиясы нарықтың мүмкін болатын үлесін тез қамту үшін қажет және тауарға деген төмен бағада маркетингке кететін үлкен шығындарды қажет етеді.

6-бөлім. Өндіріс жоспары шағын кәсіпорынның өндірістік саясатының параметрлері белгіленеді, оның өндірістік мүмкіндіктері (өндірістік қуаттары), технологиялық қамтамасыз етілуі мен өндірістік қызметтерінің салалары анықталады.

Осы бөлімнің негізгі көрсеткіштерін есептеу болашақтағы 2-3 жылға жасалғаны жөн. Өндірістік ағымдардың сызбасына сәйкес өндірістің технологиялық тізбегін бейнелеуге болады, шикізат пен материалдардың барлық түрлері қайдан және қалай келетінін, олар

қандай цехтарда дайын өнімге қайта өңделетін және бұл өнім фирмадан қайта жеткізілетінін көрсетуге болады.

7-бөлім. Ұйымдастыру жоспары. Жобаның кадрлық қамтамасыз етілуін бейнелейді. Басқару құрылымын белгілеу, қызметтерге қабылдау, әріптестер тарту бойынша ұйымдастыру құрылымын толық мазмұндау.

Ұйымдастыру құрылымы құрылымның графиктік сызбасында, қызметкердің штаттық кестесінде, фирманы басқару аппаратының бөлімшелері туралы ережелерде, жекелеген орындаушылардың қызметтік нұсқауларында құжаттық негізде белгіленеді.

Бұл бөлімде әртүрлі қосымша төлемдердің түрлері: басқарушы жұмысшыларды ынталандыру мен жоғары көтерілу жүйесі, мамандар біліктілігін жоғарылату мен қайта даярлау жүйесі, сондай-ақ оқытуға кеткен шығындар сметасын дайындау көрсетіледі.

8-бөлім. Фирма қызметін құқықтық қамтамасыз ету. Кәсіпорынның ұйымдастыру құқықтық нысаны мен меншік нысанын таңдауға негізделеді. Берілген жобаның табысына әсер ететін бұл нысандардың әрқайсының өзіндік ерекшеліктері, оң және теріс жақтары бар.

Сонымен бірге, бұл бөлімде өзінің елімен қатар шет елдерде де шағын фирманың қызметін реттейтін барлық заңды және құқықтық құжаттар көрсетілуі тиіс.

9-бөлім. Тәуекелді бағалау және сақтандыру. Кәсіпорынның тәуекелдері мен ескерту іс-шаралары, форс-мажорлық жағдайлар, инвесторлар мен әріптестерге кепілдемелер көрсетіледі (4-бөлімді қараңыз).

10-бөлім. Қаржылық жоспар. Шағын фирманың өндірістік-шаруашылық қызметтің тиімділігін сипаттайтын негізгі қаржылық көрсеткіштерді талдау және жоспарлы-есептік құжаттардың жинағы ұсынылады.

Бұл берілген бөлімде есептік кезеңге көрсеткіштердің жоспарлы және нақты алынған мөлшерлерін келесідей жоспарлы-есептік құжаттардың жүйесінде көрсету қажет:

- оперативтік (жұмысшы) жоспар (есеп);
- табыстар мен шығындар туралы жоспар (есеп);
- ақша құралдарының қозғалысы туралы жоспар (есеп);
- баланстық есеп (бюджет).

11-бөлім. Қаржыландыру стратегиясы. Шағын фирманың инвестициялық саясатының мәнін ашады, соның ішінде мынадай сұрақтарға жауап береді:

Бизнес-жоспарда ұсынылған жобаны жүзеге асыру үшін қанша құрал керек?

Қажетті құралдарды қай жерден және қандай түрде алуға болады?

Инвестицияларды қалай жақсы пайдаланған дұрыс?

Инвестициялар қашан табыс алып келе бастайды?

Бұл сұрақтарға жауаптар «Қаржылық жоспар» бөлімінде келтірілген есептеулерге негізделеді. Сонымен қатар сәйкес қаржылық менеджменттен көрсеткіштерді есептеулердің түрлі математикалық тәсілдері қолданылады және осы жобаны инвестициялаудың мақсатқа лайықтылығы туралы қорытынды нәтиже жасалады.

Қосымшалар. Бұл ақпарат қосымша сипатқа ие, ережеге сәйкес, мамандар үшін (мәселен, технологиялық маршруттың кестесі, шығарылған өнімнің нақты техникалық сипаты, келісімдердің көшірмелері және т.б.) қызығушылық тудыратын ақпаратты көрсетеді.

Бөлімдердің әрқайсысында негізінен басты назарды рыноктағы фирманың орны, олар бойынша мақсатты және оларға жету жолдары анықталады, сонымен бірге фирма мен оның қызметі туралы мәлімет беретін ақпарат алынады. Сонымен бірге сала кәсіпорынның сипаттамасын беріп, жоспарланып отырған өнім еткізу аймақтарда – ел ішінде және шетелдерде тап осындай өндіріс орындарының дамуын анықтау қажет. Мұнда мынадай көрсеткіштерді көрсеткен маңызды: негізгі өнім мен қызмет тізілімі; өндірістің аймақтық құрылымы (өндіріс қуаттарын аймақтарға бөлу); саланың қазіргі және болашақтағы шикізат базасы; сала кәсіпорындарының негізгі қорлары және материалдық-техникалық базасы. Инвестициялық ахуал жөніндегі ақпараттың да (кәсіпорын жұмыс істейтін нарық сегменті, сала бойынша сауданың жалпы көлемі және кәсіпорын саудасының көлемі, негізгі тұтынушылар тізілімі) үлкен мәні бар.

Ішкі және сыртқы нарықтағы негізгі бәсекелестердің қызметіне талдау жасау қажет: шығарылатын өнім атаулары және көлемі; оның бәсекелесу қабілеттігі; бәсекелестер жұмыс істейтін рыноктар және олардың осы рыноктардағы үлестері; бәсекелестердің өндірістік базаларының жағдайы; баға саясаты және өткізу саласындағы саясат; бәсекелестердің күшті және әлсіз жақтары (олардың өнімдері мен тұтынушылары, жарнамалық қызметі, бағалары, сауда көлемі, атағы, орналасқан жері т.б.). Сонымен бірге өнімге байланысты патенттік-лицензиялық қорғау, сауда белгілері, авторлық құқықтар және басқа да интеллектуалды меншік нысандары туралы мәліметтер өткізу де маңызды. Өндірілетін өнімнің соңғы 5-10 жыл ішіндегі нақты және

құндық көрсеткіштері, оның құрылымы жөніндегі де мағлыматтар берілгені жөн.

6.4 Кәсіпорында бизнес-жоспарды жүзеге асыру

Бизнес-жоспар кәсіпорынның белгілі бір экономикалық заңдарға бағына отырып, бір-бірімен тығыз байланысты өндіруші жүйелерді ұйымдастыруы мен қолдану қызметін атқарады. Сондықтан бизнес-жоспар белгілі бір кәсіпорын үшін үлкен маңызға ие. Мақсаты, ішкі және сыртқы жағымсыз әсер етуші факторлардың алдын алу болып табылады.

Жаңа шаруашылық қатынастар кезеңінде, яғни әміршіл-әкімшіл жүйеден нарыққа ауысуынан бизнес-жоспар жаңадан өзіне тән бағыт-бағдар мен міндеттерді алады. Сапалы бизнес-жоспардың бір қыры ол әкімшілік тарапынан ғана емес, сондай-ақ басшылықтың келісімімен қатар, кәсіпорындар тарапынан да қызу талқылануға салынады. Яғни, бизнес-жоспарға барлық мүшелер қатысады деген сөз. Нарық өнімділікті жоспарлауда бірден-бір сарапшы және тексеруші рөлін атқарады және барлық субъектілермен тығыз қарым-қатынас жасауға бағыттайды. Мысалға, кәсіпорынның аймақтық және жергілікті ұйымдармен қарым-қатынасы.

Нарықтық экономика жүйесінде бәсекелестік пен жеке меншік толықтай дамыған кезеңде кәсіпорын өзінің қаржылық жағдайын өсіру үшін жоспарлауды да қолданады. Нарық жүйесінде мемлекеттен бастап барлық субъектілер өнімділік пен өнімді жоспарлаусыз жұмыс істей алмайды.

Нарықта кез-келген фирма өзінің саласына қарамастан, белгілі бір нәтежиге жету үшін, жұмысқа кіріспес бұрын алға қойған мақсаттары мен жоспарын, кәсіпкерлік стратегияын жасауға міндетті. Дұрыс бағыт-бағдар таңдау арқылы ғана экономиканың қажетті түрде дамуына болады.

Бизнес-жоспар даярлау – атқарылатын іске бағытталған, ақпаратты саналы түрде талдау процесі. Кез-келген шаруашылық қызметтің мақсатқа жетуі, ғылыми немесе логикалық тұрғыдан нәтежиесін бизнес-жоспардың әсерінен болады. Бизнес-жоспар болашақта туындауы мүмкін қиындықтар мен жағдайларды алдын-ала қарастыруға мүмкіндік береді.

Бизнес-жоспар стратегиялық жоспарлаудың ерекше формасы болып табылады. Ресейдің нарықтық қатынастарға негізделген экономикаға

өтуі өзге елдерде кеңінен қолданылатын инвестициялауға арналған кәсіпкерлік жобаларын алға жылжытудың тәжірибесін пайдалану қажеттілігін туындатты. Іскерлік жоспарлау идеядан бастап өмірде жүзеге асыруға дейінгі кәсіпкерлік жобаның барлық кезеңдерін біріктіреді. Ірі жобаны мысалға алатын болсақ, іскерлік жоспарлау келесілерді қамтуы тиіс: идеяларды жүзеге асырудың мүмкін болатын жобаларын таңдау; неғұрлым нақты жобаны айқындау және технико-экономикалық негіздеу арқылы оның жүзеге асырылуын бағалау; бөлшектелген бизнес-жоспарды өңдеу; енгізудің нақты тиімділігін бағалау; қызмет ету тиімділігін арттыру мақсатында жоспарға түзетулер енгізу.

Бизнес-жоспар – бұл бизнесті ұйымдастыру жоспары, бұл әрекет ету алдында ойлану. Дәл оның өзі іске кірісіп, ресурстар іздемес бұрын барлығының оңы мен солын тексеруге мүмкіндік береді. Компанияға өзгерістер қажет болып, компанияның әрекет етуі үшін компания ресурстары жеткіліксіз болғанда бизнес-жоспар қолданылады. Сондықтан бизнес-жоспарда барлық аспектілер басынан аяғына дейін тиянақты қарастырылуы қажет.

Ол стратегиялық және әдеттегі ұзақ мерзімді және орта мерзімді жоспарлардың сипаттарын, сондай-ақ мақсатті кешенді бағдарламалардың сипаттарын қамтиды. Бұл жоспар әдетте не ұйымды құру барысында немесе оның әрекет етуінің маңызды кезеңдерінде, мысалы, іс-әрекет ауқымдарын арттыру, құнды қағаздарды шығару, ірі қарыздар тарту кезінде құрылады. Көбінесе аталмыш шаралар сыртқы жағдайдағы күрделі өзгерістер алдында жүзеге асырылып, оларды өмірге енгізу мақсатына ие болады. Бизнес-жоспардың көптеген бағдарлары бес жылға дейінгі мерзімге есептелгенімен, олар айтарлықтай шамада ықтималды сипатқа ие болып, оны қолданатын ұйым ісіндегі сәттілікке еш кепіл жоқ. Ұйымның философиясын, болашағы мен нәтиженің анықсыздығын сипаттайтын стратегиялық мәселелерді шешу бизнес-жоспарды стратегиялықтар қатарына жатқызуға негіз болады.

Бизнес-жоспарда ұйым мен бизнесті дамыту үшін мүмкіндіктерге талдау жасалады. Қажетті есептеулері бар нақты өңделген бизнес-жоспар ұйымның нақты мәселелерін шешу үшін қолда бар мүмкіндіктерді қалай пайдалану, тәуекел дәрежесін төмендетуге нақты жауап беріп, болашақтағы мүмкін болатын өзгерістерді болжап, ағымдық операцияларды бақылап, ақшалай ресурстарды резервтеуге мүмкіндік беруі тиіс. Бизнес-жоспардың өңделуіне ғылыми болжамдау негіз болуы тиіс.

Жоспарлардың өзге түрлерімен салыстырғанда бизнес-жоспар екі айрықша ерекшеліктерге ие. Біріншіден, ол тартымды болуы керек, яғни нақты жобаны жүзеге асыруға қатыса отырып барлық қызығушылық тудыратын тұлғаларға көрнекі түрде бейнелеу. Бизнес-жоспардың тартымдылығына қандай да бір жобаның сенімді де аргументтелген дәлелі арқылы қол жеткізуге болады.

Бизнес-жоспар – бұл белгілі стандартта бейнеленген ұсынылатын іс табыстылығың дәлелдеме жүйесі. Дәлелдемеге ненің аса қажеттілік тудыратынына қатысты сұрақ сондай қарапайым емес, және ол бизнес-жоспардың неге тағайындалғанынан тәуелді болады. Егер ішкі тұтынуға арналған болса, онда идеяның жүзеге асырылу дәрежесін нақты тексеру қажет. Егер де потенциалды инвестор туралы сөз қозғалатын болса, онда оны қызықтыратын мәселелер мынадай болуы қажет:

- бизнестегі оңтайлы тәжірибе;
- кәсіпорынның нарықтық перспективасы;
- бизнесті ұйымдастырудың құқықтық формасы мен меншік, персоналды басқару мәселелері;
- өндірісті ұйымдастыру, шикізат және материалмен қамтамасыз ету;
- жобаны қаржыландыру графигі;
- ақша қаражаттарын қайтару графигі;
- жобаның коммерциялық тиімділігі;
- жобаның мүмкін болатын тәуекелдері, себебі соңғы есепте олардың барлығы – қаражаттарды қайтармау тәуекелдері;
- ұсынылатын кепілдіктер.

Бизнес-жоспар – айтарлықтай ерекше құжат. Онда экономикалық көзқарас тұрғысынан инвесторлардың салған ақшалай қаражаттары оған пайдамен қайтарылады деген теорема дәлелденген. Екінші жағынан, бұл фирманың айнасы, оның мәртебесінің элементі. Потенциалды инвестормен әңгімелесе отырып, американдықтар айтқандай, «таза аяқ-киіммен аяғыңды алдыға шығарып қою қажет». Әрине, материалды бейнелеудің нақты тәсілдері, жекелеген тарауларды өңдеу дәрежесі потенциалды инвесторларға қойылатын талаптарға сәйкес күрделі түрде өзгереді.

Дегенмен де бизнес-жоспардың құндылығы инвесторларды кәсіпорында қолдауға лайықты бизнес-идея бар екеніне сендіру қажеттілігімен шектелмейді. Ол фирманың басқарушы персоналы үшін де аса маңызды, себебі кәсіпорын мақсаттарының мазмұнын,

сондай-ақ оларға қол жеткізу уақыты мен жолдарын нақты анықтайды. Бизнес-жоспар ең алдымен, бизнесіне өзгерістер енгізгісі келетіндер мен өзіне сырттан қарау үшін қажет. Жаңа іс – бұл оқиғаларды дамытудың қандай да бір болжамы. Мұнда бизнестің негізгі бағыттарын, оның әлді және әлсіз жақтарын айқындау міндетті. Бизнес-жоспарсыз инвестицияларды тарту мүмкін емес.

Екіншіден, бизнес-жоспар бірнеше нұсқаларда өңделеді: негізгі және неғұрлым толық – іштей тұтыну үшін, бекітілген бизнес-жоспарды ағымдық жоспарлау мен басқаруға қолдану мақсатымен фирманың жетекшілері мен оның жоспарлы бөлімі үшін; бірлескен бизнеске қатысатын сыртқы қолданушылар үшін (инвесторлар, акционерлер мен әріптестер). Әрине, сыртқы қолданушылардың әрбіреуін олардың жеке мүдделеріне сенімділік тудыратын көрсеткіштер ғана қызығушылық тудыратыны анық. Банктер, сақтандыру компаниялары мен инвесторлар үшін, бұл, ең алдымен, ұйымның қаржылық тұрақтылығы; өткізу фирмалары үшін – сапасы, жаңашылдығы, өнімнің арзандығы; жабдықтаушылар үшін – шикізат, материалдар, жартылай фабрикаттар, қызметтерге деген қажеттілік көлемі; кәсіподақтар үшін – әлеуметтік жағдайлар.

Кәсіпкердің дербес қатысуымен жұмыс істейтін болса, бизнес-жоспар бар күшімен тәуекелді төмендетуге ықпал ететін болады. Өзінің болашақ іс-әрекетінің процесін модельдей отырып, барлық жағымды және жағымсыз жақтарды өлшей, бизнес-жоспарды өңдеу барысында өз идеясының дұрыстығын тексере отырып, кәсіпкер өзінің саналы тәуекелге бел буып, жоғары, бірақ қол жетерлік мақсаттарды алға қою қабілеттігін, шығындар мен соңғы нәтижелерге жедел есеп жүргізу ептілігін бағалайды.

Бизнес-жоспар кәсіпкерге тек негізделген шешім ғана қабылдамай, сондай-ақ жобаның тиімділігіне қатысты күтілістер ақталуы үшін ненің қашан және қаншалықты жүзеге асырылуын болжамдауға мүмкіндік беруі тиіс. Осындай мақсатта кредиторлар үшін басты құжат және кәсіпкер үшін негізгі құрал болып табылатын бизнес-жоспар құрылу дұрыстығынан жобаның қолдауға ие болу немесе одан бас тарту тәуелді болады.

Бизнес-жоспар кәсіпорын жұмысының барлық нәтижелеріне тікелей ықпал етеді. Компания әрекет ететін жағдайлардың үнемі өзгеруі бизнес-жоспарды нақтылау мен қайта қарауды талап етеді. Бұл, өз кезегінде, басқарушылық персоналды бизнес-жоспарды үнемі қайта қарау мен жетілдіруге тарту механизмін өңдеуді талап етеді.

Кәсіпорын бизнес-жоспар қазіргі өзгермелі нарықтық экономика жағдайында әрдайым жетілдіріліп отыру керек. Бұл процесстің өзі дұрыс жүзеге асырыластын аса қиындық туғызбайды, бірақ жоғары жауапкершілікті талап етеді.

Бизнес-жоспарды даярлау, жетілдіру процесін жоғары білікті мамандар жүзеге асыру қажет. Ең алдымен – бизнес-жоспардағы негізгі кемшіліктер мен оларды шешу жолдарна баса назар аудару. Мұндай кемшіліктерге жоспарлау тәуекелділіктерін толық есептемеу немесе бизнес-жоспардың асырылып жасалуы жатады. Мәселен жоспарда қойылған мақсаттар кәсіпорын мүмкіндіктеріне сай келмеуі мүмкін, яғни ол тек мақсат ретінде қала береді.

Өтпелі кезең жағдайында бизнес-жоспар мынадай болуы тиіс: нарық пен бәсекелестерді зерттеу жоспары; тәуекелді өндірістік, шаруашылық және қаржылық іс-әрекет пен сату жоспары.

Сонымен, қорыта келе, бизнес-жоспар жетілдіру саласында (басқа да кез келген салада) әрдайым жоғары қарай талпыну керек деп ойлаймын.

Бекілетін сұрақтар:

1. Іскерлік жоспарлау (бизнес-жоспар) жоспарлаудың жеке түрі ретінде.
2. Іскерлік жоспарлаудың функциялары мен мідеттері.
3. Бизнес-жоспарлаудың кәсіпорынның жоспарлау қызметінің жеке түрі ретіндегі ерекшеліктері.
4. Бизнес-жоспарды жасау кезеңдері.
5. Бизнес-жоспардың құрылымы мен мазмұны.
6. Кәсіпорындағы бизнес-жоспарды жүзеге асыру.

7-ТАҚЫРЫП. КӘСІПОРЫНДАҒЫ АҒЫМДАҒЫ ЖӘНЕ ОПЕРАТИВТІК ЖОСПАРЛАУ

- 7.1 Ағымдағы жоспарлау, оның міндеттері мен функциялары
- 7.2 Оперативті жоспарлаудың түрлері мен жүйелері
- 7.3 Өндірістің оперативті жоспарын құру
- 7.4 Оперативті контроллингтің ерекшелігі, міндеттері және әдістері

7.1 Ағымдағы жоспарлау, оның міндеттері мен функциялары

Ағымдық жоспарлау үшін халықаралық масштабта тұтастай және оның бөлек бөлімшелеріне оперативті жоспарлауды оның ішінде маркетинг бағдарламаларын, ғылыми зерттеу, өндіріс бойынша, материалды-техникалық қамтамасыз ету жоспарларын құрастыру арқылы жүзеге асырылады. Өндірістің ағымдағы жоспарының негізгі тетігі күнтізбелік жоспар болып табылады. Ол стратегиялық және орта мерзімді жоспарлармен қойылған мақсаттар мен міндеттерді нақтылайды. Өндірістің күнтізбелік жоспары тапсырыс, материалды ресурстармен қамтылуы, өндірістік қуаттылықтардың жүктеу деңгейі және әр тапсырысты шарттастырылған орындау мерзімінің есебімен оларды қолдану жөнінде ақпараттардың негізінде құрастырылады. Өндірістің күнтізбелік жоспарында бар қуаттылықтарды қайта жөндеуге, жаңа кәсіпорындарды құрастыруға, құрал-жабдықтарды ауыстыруға, жұмыс күшін оқытуға шығындарды құрастырады. Өнімді өткізу және қызмет көрсету бойынша жоспарларға өнім экспорты, шетелдік лицензиялау, техникалық қызмет көрсету бойынша көрсеткіштер кіреді.

7.2 Оперативті жоспарлаудың түрлері мен жүйелері

Оперативті жоспарларды жүзеге асыру бюджеттер жүйесі немесе қаржылық жоспар арқылы іске асады. Олар бір жылға немесе одан да қысқа уақытқа әр бөлек бөлімше пайда орталығы бойынша құрастырылады, одан кейін фирманың бірыңғай бюджетіне немесе қаржылық жоспарға шоғырландырылады (консолидацияланады).

Бюджет өткізу болжамының негізінде құрастырылады. Ол қаржылық көрсеткіштер жоспарларға жету үшін қажет. Бюджетті

құрастырған кезде ең алдымен стратегиялық немесе оперативті жоспарда құрастырылған көрсеткіштер ескеріледі. Бюджет арқылы стратегиялық, ағымдағы және жоспарлаудың басқа түрлерімен өзара байланыс жүзеге асырылады. Фирманың бюджет оперативті жоспардың ақша бірлігіндегі көрінісі. Ол соңғы нәтижені, яғни пайда көлемі мен нормасын алдын ала көруге мүмкіндік беріп, оперативті және қаржылық жоспарды байланыстырады. Бюджетті құрастырумен әр түрлі бөлімшелер немесе арнайы секторлар айналысады. Жоғарғы администраторлардан тұратын ерекше комитеттер дайын бюджетті қарастырады. Фирма басшысы бюджетті бекітеді және оны дайындау бойынша әдістердің тиімділігі үшін жауапты болады. Негіз ретінде сату болжамы мен өндірістік шығындарының есебі алынады. Сату болжамының негізінде өндіру, қамтамасыздандыру, қорлар, ғылыми зерттеу, капиталды инвестициялар, қаржыландыру, ақша түсімдерінің жоспарлары құрастырылады. Фирма бюджеті өз қызметінің барлық жақтарын қамтиды және фирма бөлімшелері мен кәсіпорынның оперативті жоспарларына негізделеді, сондықтан ол фирманың барлық тетіктерін шоғырландыру құралы болып табылады.

7.3 Өндірістің оперативті жоспарын құру

Оперативті-өндірістік жоспарлау жоспарлаудың аяқтаушы ішкі өндірістік кезеңі болып табылады. Ол технико-экономикалық жоспарлаумен байланысты болады және жылдық жоспарды орындау барысында жүзеге асырылатын оның жалғасы болып келеді.

Оперативті-өндірістік жоспарлаудың ерекшелігі өндіріс бөлімшелерімен жоспарлы міндеттерді құрастыру оларды орындауда ұйымдас-тырумен сәйкес келетіндігінде.

Оперативті-өндірістік жоспарлаудың басты міндеті өндірістік ресурстарды толығымен қолдану кезіндегі бекітілген өнім көлемі мен номенклатурасын реттілі шығарылымын қамтамасыз ету үшін кәсіпорынның (ұйымның) барлық бөлімшелерінің жұмысын дұрыс ұйымдастыру.

Оперативті-өндірістік жоспарлау үрдісінде: күнтізбелік-жоспарлы нормативтер құрастырылады; кәсіпорынмен жыл бойы айлар бойынша өнім шығарымының жоспары құрастырылды; шығарылымның оперативті-күнтізбелік жоспары және айлар, апталар, тәуліктер, смена-лар (кейде сағат) бойынша бөлшектерді бөлімшелермен өндіру графигі

құрастылады; құрал-жабдықтар мен аудандардың жүктелуінің күрделі есептері орындалады; смена-тәуліктік жоспарлау ұйымдастырылады; өндіріс барысының оперативті есебі, бақылау және оны реттеу (диспетчерлеу) ұйымдастырылады.

Оперативті жоспарлау күнтізбелік жоспарлаудан, өндіріс барысын оперативті реттеу-диспетчерлеуден құрастылады.

Күнтізбелік жоспарлау – бұл өнімнің әр түрлі шығару мерзімі бойынша кәсіпорынның өнім өндірісінің жылдық жоспарын бөлшектеу және бұл көрсеткіштерді әр негізгі цехтарға, ал оның ішінде әр өндірістік уаскісі мен жұмыс орнына уақытылы жеткізу.

Сонымен қатар ол жұмысшылармен, бригадалармен, негізгі цех учаскісінің ұжымдарымен сменалы-тәуліктік міндеттерді және айлық өндірістік бағдарламаны орындаудың оперативтік есебін қамтиды. Өндіріс барысын оперативті жоспарлау және реттеу диспетчерлеумен жүзеге асырылады, яғни сменалы-тәуліктік міндеттерді орындау мен өндіріс барысына және жоспардың орындалуына кедергі болатын сылтауларды жоюды алдын алу шараларын жүйелік есептеу және бақылау. Оперативті жоспарлау орындау орнына қарай цехаралық және цехішілік болып бөлінеді.

Цехаралық жоспарлау негізгі цехтардың ұйымдастырылған, реттелген жұмыстарын қолдауға, олардың үздіксіз қамтамасыздандырылуын және жанама цехтар мен қызметтерінің қызмет етуін қамтамасыз етуге бағытталған.

Цехаралық жоспарлаудың бастапқы мәліметтері өнімді өткізу жоспары мен тапсырыс портфелі болып табылады. Цехаралық жоспарлау кәсіпорынның өндірістік-диспетчерлік бөлімімен (ӨДБ) жүзеге асырылады. Бұл бөлімнің функциялары: оперативті-күнтізбелік нормативтерді құрастыру; негізгі цехтармен өнім өндірісінің тоқсандық және айлық күнтізбелік жоспарларын құрастыру және теру; цехтармен күнтізбелік жоспарды орындаудың оперативті есеп және диспетчерлеу; негізгі және жанама өндіріс пен қызмет көрсету орындарының цехтар жұмысының күнтізбелік графигінің мазмұнын мен мерзімін өзара байланыстыру.

Цехішілік жоспарлау учаскілер мен олардың жұмыс орындарымен тапсырылған айлық бағдарламаны ретті орынауға бағытталған. Цехішілік жоспарлау мен басқару цехта өндіріс-диспетчерлік бюросымен (ӨДБ), ал учаскіде ӨДБ арқылы мастермен орындалады.

7.4 Оперативті контроллингтің ерекшелігі, міндеттері және әдістері

Саланың инвестициялық тартымдылығын талдаудың келесі кезеңі оның даму сатысын анықтау. Мұнда негізгі критерийлерге өсім қарқыны, саланың әлеуеті және өнімдерін мен технологиялардың даму эволюциясы жатады.

Логистика – шикізатпен жабдықтаушы тұлғалардан бастап, кәсіпорын арқылы өтетін және сатып алушылармен аяқталатын тауар ағыны, яғни тауарлар қозғалысы мен олардың қоймада сақталу үдерісі, ол кәсіпорынның жабдықтау, өндіріс және өнімді өткізу сынды функционалды салаларын үйлестіреді.

Өнімдік бағдарламаны портфельді талдау

Портфель түсінігі қаржы саласында пайда болған және алғаш рет құнды қағаздарға салынатын қаржы салымдарын талдау үшін қолданылған. Бірақ кейінірек портфельді талдау және жоспарлау тұжырымдамасы кәсіпорынның өнім шығару бағдарламасында кең таралды. Өнім бағдарламасының портфельді талдауы ұзақ мерзімді жоспарда кәсіпорын стратегиясын талдауды білдіреді.

Портфельді талдау келесі сұрақтарға жауап іздеу үшін арналған әдіс:

Нарықтағы бәсекенің қарқындылығы қандай?

Кәсіпорынның өнім бағдарламасы теңдестірілген бе?

Тартымды нарықтарда өз өнімдеріміз ұсыныла ма?

Жеке өнім топтары өмірлік циклдің қай сатысында жатады?

Жеке өнім топтарының табыстылық деңгейі қаншалықты жоғары?

Қай өнімдерді шығаруды ынталандыру қажет?

Қай өнім топтарын келешекте өнім ассортиментінен шығарып тастауы керек?

Келешекте жаңа өнімдерді нарыққа шығару қажет пе?

Жеке өнімдердің келешектегі ақшалай ағымдары қандай дәрежеде болмақ?

Келешекте жеке өнім түрлерін өндіру үшін қаншалықты инвестиция қажет?

Келешекте кәсіпорынның экономикалық жағдайын жақсарту үшін қандай стратегияларды ұстану қажет?

Кәсіпорын портфельді талдау көмегімен стратегиялық бизнес бірліктерді жеке жеке бөліп, талдау жүргізеді.

Портфельді үлгісі стратегиялық табысқа жету факторларына негізделген:

А) салыстырмалы нарық үлесі;

Ә) нарықтың келешектегі өсімі.

IV. Кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын талдау.

7.1 Кесте. Кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын талдау

Бағалау критерийлері	Баға		
	Күшті	Орташа	Әлсіз
Менеджмент Қаржы Маркетинг және өткізу Өндіріс Материалды техникалық жабдықтау Ұйымдастыру Өндірістік есепке алу Қызметкерлер Ғылыми зерттеу және тәжірибелік конструкторлық жұамыстар			

Стратегиялық кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын талдау. Әдетте талдау жүргізу кезінде кәсіпорын басшылары мен жетекшілерінің ұсыныстары критерийлері бойынша белгілі бір каталогқа енгізіледі. Критерийлер жауапкершілік салалары бойынша топтастырылып, +3-тен – 3 немесе 0-ден +3-ке дейін. Бұл жағдайда 0 – жоқ, 1 – өте аз деңгейде, 2 – жақсы, 3 – жоғары дегенді білдіреді. 1-ден 9-ға дейінгі шамалар да болады. 1 – балл – «өте жоғары», 5 – «орташа», 9 – «өте нашар». Бағалау сонымен қатар тек 3 санат негізінде де жүргізілді: «күшті», «орташа», «әлсіз» (7.1-кесте).

Жауапкершілік орталықтары бойынша бағалау критерийлерін топтастыру:

Менеджмент: басқару стилі, мақсат қою, үдеріс, шешім қабылдау, әлеуметтік жағдай, өндірістік климат, әріптестік, өкілеттікті беру, мамандарды ынталандыру, жоспарлау, шығындарды бақылау және реттеу.

Қаржы: қаржылық әлеует, өтімділікті бақылау, пайда серпіні (динамикасы), инвестициялық есептеулер, инвестицияларды жоспарлау және қаржылық жоспарлау.

Маркетинг және өткізу: айналым серпіні, ассортимент құрылымы, имидж, өнімді тарату, нарық өсімі, нарық үлесі, сатып алушылар құрылымы, тұтынушыларға сервистік қызмет көрсету, маркетингтік тұжырымдама, жарнама, сатуды ынталандыру жүйесі, маркетинг – микс,баға, өткізуді ұйымдастыру, тапсырыстарды өңдеу, бәсеке, тапсырыс портфелі, ұсыныс, сыртқы ортаның әсері, сату шарты, өткізу арналары, нарықтық позициялар, маркетингтік стратегия және т.б.

Өндіріс: өндірістік құрал-жабдықтар, әдіс, технология, сапа, өнімділік, өндірістік қуатты пайдалану, өндірістік үдерісті ұйымдастыру, шығындарды бақылау, жабдықтауға дайындық, партия мөлшерінің үйлесімділігі.

Материалды-технологиялық жабдықтау: сатып алудың ұтымдылығы, жабдықтаушыларға тәуелділік, жабдықтаусапасын бақылау, қорларды есепке алу, жабдықтаушыларды талдау, жабдықтау сапасы, логистика, материалдарды сақтау, т.с.с.

Ұйымдастыру: ЭЕМ пайдалану, ұйым құрылымы, менеджменттің ақпараттық жүйесі, үдестер мен операцияларды ұйымдастыру, басқаруды ұйымдастыру, үйлестіру.

Өндірістік есепке алу: шығындарды есепке алу, шығындарды бөлу, жоспарлау, айналымды жоспарлау, пайданы жоспарлау, шығындардың пайда болу орны, калькуляция жасау, жабу сомасын есептеу, бақылау жүйесі.

Қызметкерлер: кәсіби біліктілігі, білім беру және біліктілікті арттыру, жетекшілердің резерві, мамандарды даярлау әдістері.

ҒЗТҚЖ: біліктілік, ноу хау, үдерістер, инновацияларға бейімділік, шығармашылық әлеует, жасалымдарды дамыту әлеуеті, өнім жасалымдарын жоспарлау.

Кәсіпорын басшысы кәсіпорынның әлсіз және күшті жақтарын тез және дәл анықтайтын болса, соғұрлым кәсіпорынның әлсіз жерлерін жылдам жоюға, оларды болдырмауға іс шаралар жоспарын құра алады. Бұл тек кәсіпорынның ішкі және әлсіз күшті жақтарын бағалауға негізделген.

Кәсіпорынның сыртқы және ішкі жақтарын жан жақты талдауға арналған әдістерінің бірі ретінде SWOT-талдауды жатқызуға болады. SWOT-талдау – 4 ағылшын сөздерінің аббревиатурасы: S – күшті жақтары, W – әлсіз жақтары, O – мүмкіндіктері, T – кедергілер (7.2 Кесте).

7.2 Кесте. Кәсіпорынның қызметін SWOT-талдау

	Күшті жақтары: мүмкіндіктері мен перспективалары	Әлсіз жақтары: қауіп қатерлері мен кедергілер
Ішкі	Нарық үлесі; Тауар мақсаты; Тұтынушы талғамдары; Қолданылатын ресурстар; Өнім көлемі; Тауар өнімдерін сертификаттау; Қаржы.	Бизнесті дамыту стратегиясының жоқтығы; Персоналдарды қосымша қайта даярлау; Шығындарды басқару жүйесінің әлсіздігі; Инновацияларды енгізу дәрежесін төмендігі.
Сыртқы	Зандық және нормативті құқықтық актілер; Елдің даму стратегияларының жүзеге асырылуы; Басқару деңгейі; Технологиялар; Сұраныс деңгейі; Жабдықтаушылар; Экономикалық өсім саясат.	Халық табыстарының кемуі; Бәсекелестердің жаңа жетілдірілген өнімдерді енгізілуі; Тұтынушылардың қажеттіліктері мен талаптарының үнемі өзгерісі; Инфляция деңгейі; Нарыққа төмен шығындары бар бәсекелестердің шығуы; Дағдарысты жағдай.

SWOT-талдау стратегиялық, сондай ақ тактикалық жоспарлаудың әмбебап құралы болып саналады.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Оперативтік-өндірістік жоспарлау, оның мазмұны мен міндеттері.
2. Оперативтік-өндірістік жоспарлаудың түрлері.
3. Оперативтік-өндірістік жоспарлау жүйесі, оның сипаттамасы.
4. Өндірістің әр түріндегі оперативтік-өндірістік жоспарлау жүйесін негіздеу және таңдау әдістемесі.
5. Өндірістің оперативтік жоспарын жасау.
6. Күнтізбелік-жоспарлы нормативтер оперативтік жоспарлаудың құралы ретінде.
7. Оперативтік жоспарлау жүйесі тиімділігінің көрсеткіштері.
8. Өндірісті оперативті реттеуді ұйымдастыру.
9. Өндірісті диспетчерлеу, оның мазмұны мен міндеттері.

8-ТАҚЫРЫП. ӨНДІРІСТІ ЖӘНЕ ӨНІМДІ ӨТКІЗУДІ ЖОСПАРЛАУ

- 8.1 Кәсіпорын өндірістік жоспары және негізгі көрсеткіштері
- 8.2 Кәсіпорынның өндірістік қуаттылығын құру
- 8.3 Кәсіпорынның өндірістік бағдарламысын құру

8.1 Кәсіпорын өндірістік жоспары және негізгі көрсеткіштері

Өнімнің өндірісі және оны сатуды жоспарлау, кәсіпорынның әлеуметтік экономикалық дамуының кешенді жоспарының басты мәселесі болып табылады. Өнім, тауар, қызмет, өндірістік жоспарлау, тұтынушылардың нақты қажеттіліктерін қанағаттандыру фирма дамуының стратегиясын құру мен маркетингтік зерттеулер жүргізу мен басқа қажетті өнімді жобалаумен өнімді өндіру мен өткізуді ұйымдастырудың басқа ішкі шаруашылық қызметтермен тығыз байланысты болуы қажет. Кәсіпорын бөлімшелері өздерінің атқаратын функцияларына байланысты жұмыстарды жоспарлау кезінде келесі стратегиялық және тактикалық мәселелерге жетуге бағытталуы тиіс.

1. маркетинг (тауар, өткізу, жарнама)
2. өндіріс қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін қолдағы өндірістік мүмкіндіктерді толық пайдалану, тауарлардың жоғарғы сапасын қамтамасыз ету және белгілі бір өнімді дайындау және сатуға кететін шығындардың төмендеуі.
3. жобалау – бәсекеге қабілетті өнім құру, жаңалық ашу, еңгізу, технологиялық процестерді жетілдіру, өнім және жұмыс сапасының көрсеткіштерін жақсарту.
4. ресурстардың едәуір қорларын сақтау. Материалдарды жоғары сапасымен, төмендету бағамен, көптеген партиямен атын алу.
5. қаржы, жоспарланған бюджет шегінде кәсіпорынның қызмет етуі, пайдалы өнімге бағытталуы, несиені бақылау, фирма үшін қарыз, заем құнын төмендету.
6. кәсіпорынның барлық қызметі бойынша есептілікті стандарттау, өндіріс шығындарын детальдау, коммерциялық мәмілелердің кунификациясы
7. кәсіпорынның сандық және ресурстарды жабдықтаушылау, және тауарды тұтынушылардың теріс әрекеттерінен стратегияны қорғауды қамтамасыз ету.

Өнім өндірісімен өткізуді жоспарлау – бұл жақын және болашақ перспективалардағы нарықтың қажеттіліктерін алдын ала көру бойынша жылдық жоспардың негізгі көрсеткіштерін құру және орындау процесі. Әрбір кәсіпорынның өндірістік жылдық жоспары келесі жоспарлы көрсеткіштерін өзара байланысты жүйесін құрайды.

1. Жоспарлы кезеңдегі фирма және оның жеке бөлімшелерінің өндірістік қызметтерінің негізгі мақсаты.
2. Барлық тауар номенклатурасы бойынша сапалы және сандық көрсеткіштердің нақты айқындай отырып, өнім өндірісінің көлемімен негізгі мақсаты.
3. Жылдық өндіріс көлемі мен кәсіпорынның цех бөлімшенің сәйкестігінің есебі сұраныс пен ұсыныс тепе теңдігі.
4. Кәсіпорынның оның бөлімшелерінің жылдық өндірістік бағдарламасына ресурстардың қажеттіліктерін анықтау, жартылай фабрикалар мен жинақтаушы бұйымдар балансының есебі.
5. Жоспарлы жұмыс негізгі цехтар (нарықтың тапсырысты орындаушылар) бойынша бөлу, дайындау мерзімі мен өнімді нарыққа жеткізу бойынша бөлу.
6. Жоспарлы көрсеткіштерге жету құралдары мен әдістерін таңдау.
7. Жоспарлы тауарлар (өнім, қызмет) өндірісін ұйымдастыру әдісімен нысанын негіздеу, өндіріс және өткізу жоспарының орындалуына бақылау жасау.

Өндірістік жоспардың негізгі көрсеткіштері:

1. өнімге сұраныс пен өндіріс көлемі.
2. ұсыныс шамасы мен кәсіпорынның өндірістік қуаты.
3. шығындар мен өнімнің бағасы.
4. ресурстар мен инвестицияға мұқтаждықтар
5. сату көлемі мен жалпы табыс т.б.

Баға мен сұраныс байланысын сипаттайтын негізгі көрсеткіш – икемділік деп атайды. Яғни, бір шаманың 2 әсерінен өзгерісін көрсетеді. Формуласы:

$$\mathcal{E}_y = C/C, \quad (8.1)$$

\mathcal{E}_y – баға икемділігі;

C' – сұраныстың өзгеру пайызы;

C – баға өзгерісінің өзгеру пайызы.

Бұл жоспарлы кезеңдегі өндірілген өнім саны мен номенклатурасын сипаттайды. Сондықтан жылдық, тоқсандық, айлық өндіріс көлемін ажыратуға болады. Шығыстар өнімнің жоспарлы номенкла-

турасы сұраныс пен ұсыныс тепе теңдігін, сондай ақ өндірілімнің жылдық көлемінің өндірістік қуатқа сәйкес келуін қамтамасыз етеді. Жаңа бәсекеге қабілетті өнім өндірісті жоспарлау барлық кәсіпорындармен фирмаға жоғары табиғатты қамтамасыз етуі қажет. Бұл әрбір кәсіпорындар өнім өндірумен сатуды ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді жоспарлау, шығындарға тауар номенклатурасын жаңарту жоспарлы көрсеткіштерді пайдалануды кеңейту бағалау немесе экономикалық көрсеткіштерін ұзақ, қысқа мерзімді болады.

8.2 Кәсіпорынның өндірістік қуаттылығын құру

Өндірістік қуат – прогрессивті технологиясы, еңбек және өндірістің алдыңғы қатарлы нысандары мен әдістерін қолдану негізінде барлық экономикалық ресурстарды толық пайдалану жағдайлары жоспарланған номенклатурадағы өнім (жұмыс, қызмет) шығарудың максималды мүмкін жылдық көлемін білдіреді. Өндірістік қуат – теориялық және тағы басқа болып бөлінеді.

Теориялық өндірістік қуат – минималды мүмкін болатын теріс нәтижелерінен нақты жұмыс шарттарын жету мүмкін болатын шаруашылық операцияларының көлемін білу.



Сурет 8.1 Өнімді сату жоспарының өзара әрекет ету механизмі

Тәжірибелік өндірістік қуат – тұтынушылардың қол жетерлік мұқтаждықтарын ескере отырып, қолайлы тиімділік дәріжесін сақтау кезінде жетуге болатын өндірістің жоғарғы деңгейін анықтайды. Әрбір кәсіпорын тұтынушының сұранысқа сәйкес келетін саны және уақыты бойынша өндірісті жоспарлайды (Сурет 8.1). Сату жоспарын құру кәсіпорын өндірістік бағдарламасының соңғы кезеңі болып табылады.

Сату жоспары өнім өндірісі мен оны өткізуге кететін шығындардың жалпы шаруашылық және ішкі фирмашілік сметасын құру үшін негіз болып табылады.

Жоспарлы кезеңдегі сату көлемі ($Ппр$), өнімнің орташа тәуліктің өндірілімнің (B_c), уақыт кезеңіне ($T_{пер}$) көбейтіндісімен анықталады.

Өндірістік қуаты жоспарлау процесінің соңғы кезеңі – оны пайдалану коэффициентінің анықтау:

$$K_m = N_\varepsilon / M_{cp} \quad (8.2)$$

K_m – өндірістің қуаты пайдалану коэффициенті;

N_ε – өнімді шығарудың жылдық көлемі;

M_{cp} – орташа жылдық қуат.

Сату жоспарының құрудың қорытынды сатысында тауардың массалық жалпы қозғалыс бағдарламасы қойма мен көлік қозғалысының схемасы тиімді құрылады, тауарларды өткізуге дайындау графигі күнгізбелік жоспарлары жасалады. Өнімді сатуды дұрыс жоспарлау әрбір кәсіпорындарда келесі өндірістік шаруашылық және қаржылық экономикалық мәселелерді кешенді шешуді қамтамасыз етеді:

1. Мерзіміне байланысты өндірістік тапсырыстарды уақытылы орындау
2. Қолда бар материалдарды, еңбек ресурстарын тиімді пайдалану.
3. Материалдарды қорларды азайту және оның айналымдылығын тездету.
4. Әртүрлі көлік құралдармен тасмалды оптималды бөлу
5. Жұмыстың орындалу және тұтынушыға қызмет ету сапасын арттыру.

Тауар қозғалысын жоспарлау дегеніміз – тасмалдау, сақтау және мәмілелер жасауды құрайтын өндірушілерді тұтынушыларға меншіктің тауар немесе қызмет көрсетуге өтуі мен қозғалысына қатысты жоспарлы басқарушылық шешімдерді жүйелі түрде қабылдау. Тауар немесе дайын өткізудің 2 түрі бар:

1. тікелей байланысты – бұл алдын ала белгілі нарықта жұмыс істейді, мұнда өнімді шығару алдын ала жүргізілген келісім шарттар негізінде тұтынушылардың тапсырыстары бойынша орындалады.
2. еркін нарық – бұл сатып алушының алдын ала анықталған талаптары, мұқтаждықтары негіздері емес, еркін нарықта жүргізіледі.

8.3 Кәсіпорынның өндірістік бағдарламысын құру

Өндірістік бағдарлама бизнес жоспар бөлімінің бірі болып табылады. Мұнда натуралды және құндық мәндегі өндірістің жоспарлы көлемі беріледі. Өндірістік бағдарламаны құру үшін негіздеме ретінде өнімді шығарудың перспективті жоспары табылады. Бұл – кәсіпорынның провेलі оның бөлімдері және дамуына байланысты өнімді өткізу және нарық құрылымын зерттеу нәтижелері бойынша құрылады. Өндірістік бағдарламада кәсіпорын бойынша жалпы және негізгі цехтары бойынша ай, тоқсан бойынша бөлініп жасалады. Сандық көрсеткіштері өнімнің мемлекет стандарттарға немесе тапсырыс берушінің техникалық шарттарына сәйкес бекітіледі, оның өндірістік техникалық немесе эксплуатациялық сапасын сипаттайды. Өндірістік техникалық сапасы көрсеткіштер жатады:

1. материал сыйымдылығы;
2. еңбек сыйымдылығы;
3. дәлдік;
4. қуаттылық;
5. қор сыйымдылық т.б.

Эксплуатациялық сапасына еңбек өнімділігі пайдалы әрекет ету коэффициенті, ұзақ мерзімділігі және жұмысқа сыйымдылығы.

Сандық көрсеткіштері өткізілген өнім көлемі, тауарлы өнім көлемі, жалпы өнім көлемі т.б. Өндірістік бағдарламаны жоспарлау тәжірибесінде шығарылған өнім көлемін өлшеудің 3 әдісі бар:

1. натуралды (км, дана);
2. еңбек (сағат);
3. құндық өлшеуіштері.

Тауарлы өнім – бұл толығымен дайындалған жіберуге дайын өнім құны. Тауар өнім көлемі келесі формуламен анықталады:

$$ТП = T_{mn} - T_{\kappa} + T_{\phi} + T_y + T_{ндф} \quad (8.3)$$

T_{mn} – дайын өнімдер құны (жинақтаушы);

$T_{ндф}$ – жартылай фабрикаттар құны;

T_k – капиталды (күрделі) құрылыс және өнеркәсіптік емес шаруашылыққа жіберілетін өнім мен жартылай фабрика құны;

T_{ϕ} – берілген кәсіпорынның НҚ кіретін меншікті өндірісіне тағайындалған құрал жабдықтар, инструменттер құны;

T_y – тапсырыстар бойынша орындалған өндірісітегі сипаттағы қызметтер мен жұмыстар құны.

Жалпы өнім – белгілі бір уақыт аралығындағы (ай, жыл, тоқсан) дайындалу сатысында байланыссыз тәуелсіз кәсіпорындар орындалған, жұмыстарының барлық көлемін сипаттайды.

$$ВП = ТП + (НПК - НП_n) + (I_k - I_n), \quad (8.4)$$

$НПК, НП_n$ – кезеннің басы және кезең соңындағы аяқталмаған өндірістің қалдық құны;

I_k, I_n – кезең басы мен кезең соңына сәйкес меншікті дайындалған арнайы тағайындалған құралдардың қалдық құны.

Сату көлемі – бұл белгілі бір уақыт аралығындағы кәсіпорынның өндірістік және өндірілетін тауарлар мен қызметтер құны

Өткізілген өнім көлемі – кәсіпорынның өндірістік шаруашылық қызметінің нәтижелерін бағалауға мүмкіндіктерін беретін көрсеткіш:

$$РП = ТП + (O_n - O_k), \quad (8.5)$$

O_n, O_k – жылдың басы мен соңындағы өткізілетін өнім қалдықтарының құны.

Кептірілген нан, печенье және өзге де нан пісіру өнімдерінің өндірістік бағдарламасы (мысалында).

Осы жобада кептірілген нан, печенье және өзге де кепкен нан пісіру өнімдері цехын құру көзделген.

Ұннан жасалған кондитер өнімдерінің құндылығы мен сіңімділігі жоғары, олар дәмінің тәттілігімен және сыртқы түрінің тартымдылығымен ерекшеленеді. Ұннан жасалған кондитер өнімдерінің жоғары тағамдық құндылығы оның құрамындағы елеулі көміртегіне, май мен белокқа негізделген. Ылғалдылығының төмендігі нәтижесінде көптеген өнім ұзақ сақталатын бағалы тағамдық концентраттарымен ерекше қасиетке ие болуда.

Кептірілген өнімдер. Бұл өнімдердің ылғалдылығының төмендігі (9-12 %) олардың қатып қалуын баяулатады, көгеруден сақтайды, бұл оның ұзақ сақталуына мүмкіндік береді. Осылайша кепкен өнімдер нан консервілерінің рөлін атқара алады.



Өнімнің бұл тобына кептірілген нан, гренаклар және қытырлақ нан кіреді. Өнімнің әрбір түрі үшін нысаны, мөлшері, сыртқы түрінің жай-күйі белгіленген. Сақтау шарттары сақталған кезде сақтау мерзімі 1-ден 2 айға дейінгі мерзімді құрайды. Кептірілген нанның ең маңызды көрсеткіштері – нәзіктігі

мен суда бұқтырылуы. Кептірілген нан нәзік болуы тиіс. Олардың суда толық бұқтырылуы 60°C кезінде 1-2 минут болуы қажет.

Печенье. Печенье – қамырдан жасалатын шағын кондитерлік өнім. Печеньенің қамырына кей уақытта түрлі дәндер қосады. Печеньені әдетте дөңгелек, төрт бұрыш, жұлдызша, түтікше түрінде жасайды; кей жағдайда ортасы қоспамен тотырылады (шоколадпен, мейізбен, ірім-шікпен, қоюлатылған сүтпен, креммен) немесе мұндай қоспаны екі печеньенің ортасына салады.



Кепкен тоқаш өнімдері. Жоғары және бірінші сортты бидай ұнынан жасалады. Кепкен тоқаш тобында сушкалар, баранкалар және бубликтер бар. Бұдан басқа осы топқа нан қиықшалар мен нан таяқшалар да кіреді.

Сушкалар, баранкалар мен бубликтер сопақ және домалақ болып келеді, дөңгелек түрінде әзірленеді. Бұл өнімде шығышық-тардың шеттерін жапсыру және шығыршықтар қосылған жерде өнімнің қалыңдығын өзгерту қолмен жасалады.

Бір бубликтің салмағы 50-100 г, шығыршығының диаметрі 7-10 см, шығыршықтың қалыңдығы 3,3 см, ылғалдығы 25-27%.

Баранкалар диаметрі 7-9 см дөңгелек түрде жасалады, шығыршықтың қалыңдығы 2 см. Бір өнімнің салмағы 25-40 г, ылғалдығы 14-19%.

Сушкилердің баранкалардан айырмашылығы шағын дөңгелек түрде жасалуды (диаметрі 4-6 см) мен шығыршығының қалыңдығы (1,0-1,7 см). Бір өнімнің салмағы 6,5-12 г, ылғалдығы 9-13%.

Қиықшалар қант, май және басқа шикізаттың тәтті, ащы, киевтік және ванильді түрлері қосыла отырып жоғары және бірінші сортты бидай ұнынан жасалады. Бұл өнімдер жан-жағы жинақталған, диаметрі 8 мм және ұзындығы 100-280 мм болатын таяқша түрінде жасалады. Дайын өнімнің ылғалдылығы қиықшаның түріне байланысты 7-ден 11% дейін.

Жоспарлы өнімінің түр-түрі 8.1-кестеде берілген.

8.1 Кесте. Цехтың жоспарлы өнімінің түр-түрі

Атауы	Түрі
Печенье	Ірімшікпен
Кептірілген нан	Сары май қосылған
Сушкалар	Марго

Жобаның бастапқы айларында кондитер цехы толық қуатында қосылмайды, бұл нарықтағы орнын иеленуіне байланысты болады.

8.2-кестеде өндірістің жылдар бойынша жоспарланған бағдарламасы берілген.

8.2 Кесте. Өндірістің жылдар бойынша жоспарланған бағдарламасы

Көрсеткіш	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Қуаты, %	77%	93%	95%	100%	100%	100%	100%
Ірімшік қосылған печенье, кг.	2760	4 440	4 560	4 800	4 800	4800	4 800
Май қосылған кептірілген нан, кг.	2553	4 107	4 218	4 440	4 440	4440	4 440
Марго сушкалары, кг.	2553	4 107	4 218	4 440	4 440	4440	4 440

Сату бағдарламасы өндіріс бағдарламасы мен жарамсыздық пайызы ескерілген ең төмен экономикалық тиімділігі ескеріле отырып есептелді.

8.3 Кесте Сатуға жоспарланған баға, мың теңге

Көрсеткіш	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ірімшік қосылған печенье, кг.	1270	2042	2098	2208	208	2 208	2 208
Май қосылған кептірілген нан, кг.	1200	1930	1982	2087	2087	2 087	2 087
Марго сушкалары, кг.	1277	2054	2109	2220	2220	2 220	2 220
Барлығы	3746	6026	6189	6515	6515	6 515	6 515

Бағаны қалыптастыру кезінде халықтың орташа табыс деңгейі ескерілді

Түсімдерді есептеген кезде цех өнімінің мынадай құны назарға алынды:

8.4 Кесте. Өнімге жоспарланған баға

Атауы	Мәні, тг/кг.
Ірімшік қосылған печенье	460
Май қосылған кептірілген нан	470
Марго сушкалары	500

Сату бағдарламасын есептеген кезде инфляция назарға алынған жоқ, өйткені инфляцияға байланысты бағаның көтерілуі кәсіпорын қызметтері бағасының ұлғаюына әсер ететін болады.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Кәсіпорын өндірісі жоспарының мазмұны, оның кәсіпорын жоспарының өзара әрекеттесу механизміндегі рөлі.
2. Өндіріс жоспарының көрсеткіштері.
3. Кәсіпорынның өнімдік қоржынын қалыптастыру.
4. Өндірістік бағдарламаны жасау әдістемесі мен қағидалары.
5. Өндірістік бағдарламаны негіздеу.
6. Өндірістік қуатты жоспарлау.
7. Материалдық ресурстарға қажеттілікті жоспарлау.
8. Өнім өткізуді жоспарлау, оның міндеттері.
9. Өнім өткізуді жоспарлау үрдісінде пайдаланылатын көрсеткіштер.

10. Өнім өткізуді жоспарлау бағыттары.
11. Өнім өткізуді және бөлуді басқару бағдарламасының мазмұны және жарнаманы басқару бағдарламасы мен өнім өткізуді ынталандыру

9-ТАҚЫРЫП. КӘСІПОРЫНДА ЕҢБЕКАҚЫ МЕН ӘЛЕУМЕТТІК ДАМУДЫ ЖОСПАРЛАУ

- 9.1 Кәсіпорындарда еңбекақыны ұйымдастыру
- 9.2 Кәсіпорындарда еңбекақы төлеудің нысандары мен жүйелері
- 9.3 Кәсіпорындарда еңбек ақы қорын мемлекеттік реттеу механизмдері
- 9.4 Кәсіпорындағы еңбек ақыны жоспарлау

9.1 Кәсіпорындарда еңбекақыны ұйымдастыру

Еңбекақының мәнін қарастырған кезде оның жалдамалы жұмыскерлерге, яғни өз еңбегі үшін ақы алатын адамдарға қатысты екенін ескеру қажет. Алэкономикалық категория ретінде «еңбекақы деген не?» деген сұрақ туындауы мүмкін.

Еңбекақы – бұл жалдамалы жұмысшының табыс алу элементі, өзіне қатысты еңбек ресурсын экономикалық жүзеге асыру нысанының құқығы. Сонымен бірге жұмыс берушіге еңбек ресурсын өндіріс факторларының бірінің сапасын жақсарту үшін сатып алушыға жалдамалы жұмысшыларға еңбекақыны төлеу өндіріс шығындарының элементтерінің бірі болады.

Еңбекақы төлеудің ақшалай және заттай нысандары бар. Қызметкерлерге ақша – өзінің қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін барынша тиімді пайдалануға мүмкіндік беретін ақшалай нысан, еңбекақы төлеудегі ең басты нысандарының бірі болып саналады. Еңбекақының заттай нысаны өте сирек пайдаланылады. Еңбекақы төлейтін мұндай нысан ақша айналымының бұзылу кезінде, экономикалық тұрақсыз, гиперинфляция және құлдырау жағдайларында қолданылады.

Нарықтық экономика жағдайында жалақының мәні төмендегі аспектілерден құралады:

- жалақы – еңбек нарығындағы жұмыс күшінің бағасы;
- жұмыс күші бағасының материалдық, заттық көрінісі болып тұтыну заттарының бағалары (азық-түліктік және азық-түліктік емес тауарлардың, көрсетілетін қызметтердің, салықтардың және басқа төлемдердің бағалары);
- олар жұмыс күшінің ұдайы өндірісін, олардың физикалық және рухани қажеттіліктерін қамтамасыз етеді (жұмыс күшінің өзінің және оның асырауындағы адамдардың жұмыс қабілетін қалпына келтіреді);

- жалақы – еңбектің саны, сапасы және нәтижесіне байланысты;
- жалақы ұжымдық еңбектің нәтижесіне де байланысты.

Еңбек бірлігінде нарықтық баға уақыт бірлігіне нақты кәсіби сипаттамасы бар келісім шартқа негізделген. Маркс бойынша жалақы мөлшерлемесі жұмысшы күшінің құнымен анықталады, яғни жұмыс күнін жақсы өндіру үшін қажетті тұтыну тауарлары, қызметтері және өмір қаражаттары. Бірақ қазір нарықтық экономикасы дамыған елдерде жалақы мөлшерлемесі өндіруші минимумынан асып кетеді және ол сол елде, салада нақты сападағы еңбекақы деңгейінен құрылады. Одан басқа жалақы мөлшерлемесін кейде «теңестіру айырмашылығы» деп айтуға болады – төлемдер, жұмыс орнын ауыстырғандағы айырмашылықтарды көрсетеді.

Еңбекақының көлеміне қызметкердің иемденетін ақшасының мөлшері ғана емес, сонымен қатар оның ол ақшаға не сатып алатындығы да себепші болады. Сонда ақшаның сатып алу қабілеттілігі нақты еңбекақы мен номиналды еңбекақының арақатынасы арқылы анықталады. Кәсіпорын қызметкерді еңбекақыны мемлекеттің бекіткен ең төменгі деңгейінен жоғары төлеуге міндетті.

Жалақыны номиналды, яғни жалақының ақшалай мөлшері және нақты, номиналды жалақыға қаншалықты тұтыну заттары мен көрсетілетін қызметтерді сатып алуға болатынын көрсететін жалақы деп екіге бөледі:

$$Y_p = \frac{Y_n}{P}, \quad (9.1)$$

мұнда Y_p – нақты жалақы;

Y_n – номиналды жалақы;

P – тұтыну заттары мен көрсетілетін қызметтер бағасының деңгейі.

Мұндағы нақты жалақы мөлшеріне сұраныс пен ұсыныстың әсері үлкен болады. Жұмыс күшіне сұраныс көп болған жағдайда, нақты жалақы деңгейі де жоғары болады, ал еңбек ұсынысы жалақы динамикасына кері пропорциялық әсер етеді.

Еңбекақы мөлшерін анықтаушы элементтердің бірі – өмір сүру минимумы болып табылады. Ол адамның денсаулығын сақтауға және өмір сүруін қамтамасыз ететін материалдық игіліктер мен көрсетілетін қызметтердің минималдық құрамы мен құрылымын көрсететін көрсеткіш. Адресті бағытталған әлеуметтік саясатты жүргізудің базасы ретінде, еңбек ақының ең төменгі мөлшерін белгілеуге,

жасына қарай зейнетақы мөлшерін белгілеуге, жұмыссыздарға төленетін төлемақы мөлшері мен білімгерлердің шәкіртақысы мөлшерін белгілеуге қолданылады. Еңбекақының ең төменгі мөлшері бір айда қарапайым жұмысшыға (мамандығы жоқ) ақшалай төленетін еңбекақы, ол қарапайым жұмысты қалыпты еңбек жағдайында орындалады. Еңбек ақының ең төменгі мөлшері өмір сүру бағаларымен және мемлекеттің экономикалық мүмкіндігімен анықталады.

Жалпы жұмысшылар мен қызметкерлерге есептелінетін еңбекақы: негізгі және қосымша болып екіге бөлінеді:

Негізгі еңбекақы – жұмысшылар мен қызметкерлердің нақтылы жұмыста болған уақытына, яғни олардың істеген жұмысына, атқарған қызметіне төленеді.

Негізгі еңбекақыға мынандай төлемдер жатады:

- мерзімдік, үдемелі және кесімді еңбекақы төлеу кезінде орындалған жұмыстың сапасы мен мөлшері үшін, пайдаланылған уақыт үшін төлемдер;
- еңбектің қалыпты жағдайынан ауытқуымен байланысты төлемдер, яғни мерзімнен тыс жұмыстар үшін, түнгі уақыттарға, мереке күндерге және тағы басқа күндерге жұмыс жасағаны үшін төлемдер;
- қызметкердің кесірінсіз тоқтап қалған төлемдер;
- сыйлықтар, сыйақылы үстемелер және тағы басқалары.

Қосымша еңбекақыға – еңбек ету заңдарына сәйкес шарттарда атқарылып белгіленген, жұмысшылар мен қызметкерлердің жұмыста қызметте болмаған уақытына төленетін төлемдер жатқызылады. Мұндай төлемдер қатарына:

- жұмысшылар мен қызметкерлердің еңбек демалысы үшін төленетін төлемдер;
- жұмысшылар мен қызметкерлердің мемлекеттік және қоғамдық жұмыстарды атқарғаны үшін төленетін төлемдер;
- кішкентай балалары бар аналарға жұмыстағы үзілістері үшін ақы төлеу;
- жас өспірімдердің қысқартылған жұмыс уақытына төленетін төлемдер;
- жұмысшылар мен қызметкерлердің кінәсіз жұмыстың тоқтап қалған уақытына төленетін төлемдер;
- жоғары немесе арнаулы оқу орындарына және басқа да мамандығын көтеру курсына жіберілген уақытына байланысты жұмысшылар мен қызметкерлерге төленетін төлемдер.

Жұмысшы үшін жалақы отбасының тұрмысын жақсартатын табыс. Жұмыс берушіге өз жұмысшыларына еңбекақы төлеу – жұмысшы күшін жалдау үшін кеткен шығындар. Осыған қоса жұмыс беруші өнім бірлігіне жұмыс күшінің шығындарын қысқартуға ұмтылады.

Жалақының нақты көлемі нарықта, әлеуметтік қатынастарда, өндірісте пайда болатын әр түрлі факторларға байланысты. Адамның өз еңбегі үшін алатын ақша саны негізінде жұмыс күшінің құны көлеміне байланысты. Әр топ үшін бұл құнның жоғарғы және төменгі деңгейі болады. Төменгі деңгейге өмір сүруге қажетті қаражат сомасы жатады. Олар отбасын асырау, кәсіби білім алу үшін, жұмысшының жұмыс қабілетін арттыру үшін жұмсалады. Көптеген елдерде әдейі өмір сүру минимумы деген көрсеткіш саналады. Ол кедейшілік шегін – жұмысшылардың төменгі квалификациясымен жұмыс қызметін ұстайтын қаражат мөлшері.

Жоғарғы жұмысшы күші шегі ол кейбір елдерде әдет-ғұрыпты болатын әлеуметтік-мәдени қажеттіліктерді өтейтін қосымша шығындар.

Жалақының мәнін оның атқаратын функцияларынан айқын көре аламыз. Функция өз қызметін қоғамдық өндірісте, тұтытуда жүзеге асырылады.

Жалақының өзінің бес функциясы болады:

1. Қайта өндіру.
2. Ғынталандырушы.
3. Өлшеу-бөлу.
4. Ресурстік-шығарушы.
5. Төлем қабілеті бар халық сұранысын қалыптастыру.

Қайта өндіру функциясы: бұл жұмысшыларды және де олардың отбасыларының мүшелерін, жұмыс күшін, ұрпақта қайта өндіру үшін керекті өмірлік құндылықтармен қамтамасыз етуге байланысты. Мұнда тұтынуды көтерудің экономикалық заңы іске асырылды. Бұл функция жалақыны мемлекеттік реттеу айырмашылықтарымен, жұмыс күшін қайта өндіруді қамтамасыз ететін заңмен бекітілген оның минималды көлеміне байланысты.

Ғынталандырушы функциясы: оның мәні жұмысшының еңбек үлесіне байланысты жалақы белгілеуге, кәсіпорынның өндірістік шаруашылық қызмет нәтижесіне байланысты.

Өлшеу-бөлу функциясы: бұл функция өндіріс құралдарының иелері мен жұмыстар арасындағы тұтыну қорын бөлу кезіндегі еңбекті көрсетеді. Жалақы арқылы оның еңбек үлесіне сәйкес өндіріс

процесінің әрбір қатысушысына тұтыну қорындағы жеке бөлігін анықтауға болады.

Ресурстік-шығарушы функция: бұл функцияның мәні қазіргі уақытта айтарлықтай өсуде. Оның мәні еңбек ресурстарын аймақтар, салалар, кәсіпорындар бойынша таратуды тиімді үйлестіру болып табылады. Еңбек ресурстарын шығару саласындағы мемлекеттік реттеу минимумға жақын жағдайында, ал еңбек ресурстарының қызмет етуі тек жалданушы жұмысшының еркіндегі жағдайында ғана мүмкін болса, өмір деңгейін жоғарлатуға ұмтылу оның мұқтаждығын қанағаттандыратын жұмысты табу мақсатымен түсіндіріледі.

Төлем қабілеті бар халық сұранысын қалыптастыру функциясы: бұл функцияның мәні – төлем қабілеті бар сұранысты сәйкестендіру, мұнымен сатып алушылардың ақша құралдарымен қамтамасыз етілген тұтыну көрінісінің формасы түсіндіріледі. Төлем қабілеті бар сұраныс екі негізгі факторлардың әрекетімен қалыптасатынына байланысты тұтыну мен қоғамның табысы, онда жалақы көмегімен рынок жағдайында тауарлы ұсыным мен сұранымның арасындағы керекті пропорция белгіленеді.

Жоғарыда айтылған функцияларды іске асыру үшін келесі маңызды қағидаларды қолдану керек:

1. Өндіріс және еңбек тиімділігінің өсуіне қарай нақты жалақыны жоғарлату. Бұл қағида тұтынуды көтерудің экономикалық заңының объективті әрекетіне байланысты, олардың толық қанағаттануы материалдық игіліктер мен қызметтерді көп көлемде алу мүмкіндігін кеңейту арқылы іске асыруға болады. Бірақ мұндай мүмкіндік еңбек тиімділігі, өндірістік қызмет нәтижелерімен байланысты болу керек. Мұндай байланыстың болмауы, бір жағынан жалақыны төлемеуге сәйкесінше инфляцияға алып келуі, екінші жағынан – төмендетілген еңбек үлесінің тиімділігіне сәйкес номиналды жалақы төлеу. Нәтижесінде жұмысшылардың мұқтаждығын қанағаттандыру мүмкіндігі және жалақыны көбейту жоққа шығады.

2. Еңбек өнімділігі өсу темпінің орташа жалақының өсу темпінен жоғары болуын қамтамасыз ету (немесе өнім өндіру көлемінің өсу темпінің тұтыну қоры өсу темпінен жоғары болуы). Бұл қағиданың мәні – өндіріс тиімділігін жоғарлату мен дамыту негізінде еңбек табыстарын максималдау. Осы бағытта жүру кәсіпорынның дамуы мен өсуіне жағымды жағдай болып табылады. Бұл қағиданы бұзу инфляцияға, елдің экономикасының тоқырау құбылысына алып келеді. Нақты кәсіпорын жағдайында бұл өндіріс құралдарын жаңарту

процесінің бәсеңдеуі, және перспективалы нәтижесі бар жобаларды жасауға бағыт бұзылады – бәсекелестік фирмалардың өнімдеріне қарағанда сапасы төмен өнімге сұраныстың төмендеуі.

3. Жұмысшының кәсіпорындағы еңбек нәтижесіне, маңыздылығына және еңбек жағдайына, кәсіпорын орналасқан ауданға байланысты жалақының өзгешелігі. Бұл қағида жұмысшының еңбек біліктілігі тұрғысында материалдық мүддесін жоғарлату керектігі негізінде жасалған. Және де жұмыс күшін қайта өндіруге қажетті, әртүрлі еңбек жағдайындағы, географиялық және климаттық жағдайға байланысты материалдық игіліктердің көлемі белгіленуі керек.

4. Сәйкес еңбекке сәйкес төлем. Нарық жағдайында қарастырып отырған қағиданы жынысы, жасы, ұлты және тағы басқа бойынша еңбекақы төлеуде дискриминацияны болдырмау деп түсіну керек, кәсіпорын немесе фирма ішіндегі әділеттік қағиданы қорғау болып табылады.

5. Еңбекақыны мемлекеттік реттеу.

6. Еңбек нарығы әрекетін есепке алу. Еңбек нарығында мемлекеттік және жеке компаниялардағы жалақының диапазоныны көрсетілген және де ұйымдастырылмаған секторда.

7. Еңбекақы жүйесінің қарапайымдылығы, логикалығы еңбекақы жүйесінің мәні туралы ақпараттылықты қамтамасыз етеді. Атқарушылар жалақы көлемін қандай жағдайда, яғни олардың материалдық игіліктерінің көтеруді нақты алдына қоюы керек.

Көбінде еңбекақыны ұйымдастыру қағидаларын функциялармен бірге қарастырады. Себебі бұл қағидалар функцияларды жүзеге асыру үшін бағытталған. Әр қағида бір емес бірнеше функциясымен байланысты. Бірақта бір басты функцияны бөліп көрсетуге болады. Оны орындауға нақты қағида бағытталған.

9.2 Кәсіпорындарда еңбекақы төлеудің нысандары мен жүйелері

Жұмысшылардың жалақы нысандары мен жүйелері еңбек өнімін бағалау тәсілін, еңбекке еңбек ақы төлеу үшін өлшем жүргізуді (жұмыс уақытымен, шығарылған өніммен, жеке, ұжымдық және соңғы нәтижемен), еңбек пен еңбек ақы арасындағы функционалдық басыбайлылық сипатын, еңбектің сандық және сапалық нәтижелеріне байланысты жалақының өзгеріс пропорциясын анықтайды.

Өртүрлі меншік нысанындағы кәсіпорындарда еңбек ақы төлеудің екі негізгі нысаны кең таралған. Олар: кесімді – өнімнің әрбір бірлігіне, немесе жасалған жұмыстың көлеміне байланысты төленетін жалақы; мерзімді – тариф жүйесінде көрсетілген календарлық емес, нормативтік жұмыс уақытына төленетін жалақы. Бұл формалардың қайсысын қолдану әр кәсіпорынның өзінің жұмыс жағдайына байланысты болады. Кесімді – жұмысшылардың EAK_{KEC} орындалған жұмыс көлеміне байланысты кесімді есептеу негізінде келесі формуламен есептелінеді:

$$EAK_{KEC} = P * N * K, \quad (9.2)$$

мұнда EAK_{KEC} – кесімді еңбекақы қоры;

P – өнім бірлігіне есептелген кесімді есеп;

N – тапсырма бойынша өнім саны (көлемі);

K – жоспарлы тапсырманы орындау коэффициенті.

Кесімді жалақыны қолдану жағдайлары:

- Жеке жұмысшының нақты еңбегіне тәуелді жұмыстың сандық көрсеткіштерінің бар болуы;
- Орындалған жұмыс көлемін дәл анықтау мүмкіндігінің бар болуы;
- Нақты учаскедегі жұмысшылардың жұмыс көлемін немесе шығаратын өнім көлемін ұлғайту мүмкіндігінің бар болуы;
- Нақты өндіріс учаскесінде жұмыс көлемін немесе шығаратын өнім көлемін ұлғайту қажеттілігінің бар болуы;
- Еңбекті техникалық нормалау мүмкіндігінің бар болуы.

Мерзімді жалақыны қолдану жағдайлары:

- Өнім шығару көлемін арттыру мүмкіндігінің болмауы;
- Өндіріс үдерісі қатаң шектелген;
- Жұмысшының атқаратын қызметі тек технологиялық процесті бақылау ғана болғанда;
- Өндірістің конвейерлік және ағымдық типтері қолданылғанда.

Өнім өндіру көлемін ұлғайту өнімнің сапасын кемітуге әсер еткен жағдайда. Мерзімдік – жұмысшылардың EAK жұмыс істеу уақытына байланысты тарифтік ставкалар бойынша келесі формуламен анықталады:

$$EAK_{MEP} = H * T_{OC} * K, \quad (9.3)$$

мұнда EAK_{MEP} – мерзімді еңбекақы қоры;

H – жұмыс көлемі, сағат-норма;

T_{OC} – атқарылатын жұмыстың орташа сағаттық тарифтік ставкасы;

K – жоспарлы тапсырманы орындау коэффициенті.

Кәсіпорынның алдына қойылған міндеттері мен оның техникo-экономикалық жағдайларының ерекшеліктеріне байланысты кесімді жалақының мынадай формалары қолданылады: тура кесімді, кесімді-прогрессивті, кесімді-сыйақылы, жанама, ұжымдық және аккордты.

Тура кесімді жалақының мәні мынада: жұмысшының жалақысы өнімнің әрбір бірлігіне бұрыннан белгіленіп қойылған расценка бойынша есептеледі.

Кесімді құн былай белгіленеді [15] 4:

$$З = Зч * T \text{ немесе } З = Зч / Нв, \quad (9.4)$$

мұнда $З$ – өнім бірлігінің немесе операцияның құны;

$Зч$ – жұмыс разрядына сәйкес келетін сағаттық тариф ставкасы (теңге);

T – уақыт нормасы, сағат;

$Нв$ – бір сағатта орындалатын жұмыс нормасы.

Жұмысшының бір айда немесе басқа есепті кезеңіндегі кесімді жалақысын анықтау үшін, кесімді құнды жасалған өнім санына көбейтеді.

Кесімді-прогрессивті жүйеде – тура кесімді расценкалар нормасы аясында есептелінеді, ал нормадан тыс өндірілген өнім жоғары расценкамен есептелінеді. Расценканың көтерілу деңгейі арнайы шкаламен шектеледі, онда негізгі расценкадан қанша өнім үшін қаншалықты көтерілетіндігі пайыз түрінде көрсетіледі. Мұнда базалық көрсеткіш ретінде соңғы $З$ айда орындалған норма алынады, бірақ ол бекітілген нормативтен төмен болмауы тиіс. Кесімді прогрессивті жұмысшының жалақысы $З_{cn}$ қабылданған прогрессивті төлеу жүйеге байланысты (барлық жұмыс көлемі немесе оның бір бөлігін асыра орындау) келесі формуламен анықталады:

$$З_{cn} = [З_{mc} (j_n - j_{баз}) g_{np}] / j_n, \quad (9.5)$$

немесе

$$З_{cn} = З_{mc} + (g'_{np} - 1) * j_n, \quad (9.6)$$

мұнда $З_{cn}$ – тікелей кесімді бағамен есептелген жұмысшының негізгі жалақысы;

$З_{mc}$ – жұмыстың бір бөлігіне тікелей кесімді бағамен есептелген кесімді-жұмысшының кесімді жалақысының сомасы;

j_n – жұмысшылардың норманы орындауы, %;

$j_{баз}$ – норманың базалық деңгейі, бұдан жоғары болған сайын жоғарлатылған бағамен төленеді, %;

q_{np} – белгіленген нормадан асыра орындағанын көрсететін коэффициент;

q'_{np} – прогрессивті кесімді бағаның қатынасын көрсететін коэффициент.

Кесімді-сыйақы жүйесінде – жалақы тура кесімді расценкамен және сандық, сапалық көрсеткіштерді артығымен орындағаны үшін берілетін сыйақыны қосу арқылы есептейді. Сыйақы көлемі есепті кезеңдегі негізгі жалақы көлеміне байланысты болады немесе үнемдеудің көлеміне байланысты болады.

Жанама-кесімді жалақы жүйесі – өнім өндіруге тікелей қатыспайтын жұмысшылардың еңбек өнімділігін арттыруды ынталандыру үшін қолданылады. Бірақ, бұл жұмысшылардың еңбектері негізгі жұмысшылардың жұмыстарына тікелей қатысы бар. Бұл жүйемен станоктарды жөндейтіндердің (наладчиктердің) жалақысы, сонымен қатар, завод ішіндегі транспорт жұмысшыларының еңбектері төленеді. Жанама-кесімді жалақы – қосалқы көмекші жұмысшылардың еңбек өнімділігі мен сапасы негізгі жұмысшылардың еңбек өнімділігін арттыруға жағдай жасаған уақытта тиімді болады. Жанама құнды алу үшін, жанама-кесімді жалақы алатын жұмысшының күндік тарифтік ставкасы оған белгіленген қызмет көрсету нормасына немесе жұмысшылардың күндік өнімділік нормасына бөлу арқылы есептелінеді. Жанама-кесімді баға Z_k жұмысшыларға қызмет көрсету нормасы арқылы формуламен есептелінеді:

$$Z_k = Z_v / B_v * P, \quad (9.7)$$

мұнда Z_k – жанама кесімді баға;

Z_v – қызмет көрсетілетін жұмысшының сағаттық тарифтік ставкасы;

B_v – өнімнің данасына байланысты қызмет көрсететін жұмысшының сағаттық өнім шығару нормасы;

P – қызмет көрсететін жұмысшылар саны қызмет көрсету нормасы.

Жалпы табыс көмекші жұмысшы ставкасын қызмет көрсететін кесімді жұмысшылардың қызмет көрсету нормасының орташа пайызына көбейту арқылы немесе жанама кесімді бағаны қызмет көрсетілетін жұмысшылардың нақты өнім көлеміне көбейту арқылы есептелінеді:

$$Z_{\text{жал}} = Z_{\text{ч}} * \Phi_{\text{көм}} Y/100, \quad (9.8)$$

мұнда $Z_{\text{жал}}$ – жұмыстың жалпы жалақысы, теңге;
 $Z_{\text{ч}}$ – көмекші жұмысшының жалпы тарифтік ставкасы;
 $\Phi_{\text{көм}}$ – берілген көмекші жұмысшының нақты істелінген адам-сағат саны;
 Y – берілген жұмысшының қызмет көрсетуінің нормасын атқарудың орташа проценті.

$$Z_{\text{жал}} = \sum_{kj} Z_{kj} * B_{fj}, \quad (9.9)$$

мұнда $Z_{\text{жал}}$ – жұмыстың жалпы жалақысы, теңге;
 Z_{kj} – j -қызмет көрсететін жұмысшының өнімнің бір данасына жанама кесімді баға, теңге;
 B_{fj} – j -қызмет көрсететін жұмысшының өлшеу бірлігіне сәйкес берілген кезеңде өндірілген өнімінің нақты көлемі.

Ұжымдық – жұмысты ұжымдық формада ұйымдастырғанда, яғни өндіріс процесін бірнеше жұмысшы немесе бригада жүргізгенде қолданылады, бұл жұмысшылардың арасында толық еңбек бөлінісі болмауы тиіс, сонымен қатар, олар бірін-бірі қиындықсыз алмастыра алулары тиіс. Бұл жүйе бригаданы өнім өндіруді арттыруға ынталандырады, өзара көмек беруді күшейтеді, жұмысшылардың біліктілігін көтеруге ықпалын тигізеді. Ұжымдық жалақы әрбір жұмысшының жеке қосқан үлесіне қарай бөлінеді.

Жеке жалақыны есептеудің бірнеше әдістері бар. Ағымдық линияларда бригаданың өндірген өнімі көлеміне қарай есептеледі. Жеке расценка болса, жеке жұмысшының тарифтік ставкасы мен бригадалық өнімділік нормасымен есептеледі. Жалақыны есептеудің басқа әдісі де бар, онда жұмысшының жалақысы оның жұмыс уақытымен және біліктілік деңгейімен анықталады, ол жалпы бригадалық жалақыдан алынады.

Бригаданың еңбек нәтижесіне қай жұмысшының қаншалықты үлес қосқанын дәл анықтау үшін, бригада мүшелерінің келісімімен еңбекке қатысу коэффициенттері (коэффициент трудового участия) қолданылады. Еңбекке қатысу коэффициенттері (ЕКК) әрбір жұмысшының еңбегінің саны мен сапасын, жұмысшының күрделілігін, бригада мүшелеріне қаншалықты көмек көрсеткенін, еңбек және өндіріс тәртібін қаншалықты сақтағандығын есепке алады.

Еңбекке қатысты коэффициенттерді қолданып, төмендегілерді бөлуге болады: сыйақыны, жалақы қорынан үнемдеуден түскен үстемені.

Еңбекке қатысты коэффициенттерді белгілеу мен қолдану тәртібі бригаданың жалпы жиналысында қарастырылады, оны кәсіподақ ұйымының келісімімен кәсіподақ басшысы бекітеді. Түнгі уақытта істелетін жұмыстарға, мейрам күндеріндегі жұмыстарға, уақытша жұмысқа жарамсыздыққа байланысты төленетін төлемақылар, жаңашылдық пен өнертапқыштыққа төленетін сыйақылар бригаданың жалпы жалақы құрамына кірмейді.

Кесімді форманың ерекше түрі болып аккордты жалақы саналады. Оның мәні мынада: жеке жұмысшыға немесе бір топ жұмысшыларға белгілі өнім мөлшеріне бекітілген жалпы жалақы қоры беріледі. Аккордты жалақы мөлшері осы жұмысқа арналған расценқалармен және кәсіпорында бекітілген нормалар негізінде анықталады. Жалақыны жеке жұмысшылар арасында кесімді жалақы секілді бөледі.

Жалақының мерзімді формасында жұмысшының жұмыс істеген уақыты мен оның біліктілік деңгейіне қарай жалақы төленеді. Бұл форманы еңбекті нормалау экономикалық жағынан тиімсіз болғанда қолданады. Мұнда өнімділік бекітілген технологиялық режиммен анықталады және өнімнің жоғары сапалы болуына басты назар аударылады. Мерзімді жалақы – қарапайым-мерзімді және мерзімді-сыйақылы жалақы болып 2-ге бөлінеді. Қарапайым-мерзімді жалақы біліктілік деңгейі есепке алынып істелген жұмыс уақытымен төленеді. Мамандар мен қызметкерлер лауазымдық жалақы алады, ал жұмысшылар тарифтік ставкамен есептелінетін жалақы алады. Мерзімді-сыйақылы жалақыда – жұмысшылар өздерінің тарифтік жалақысына қоса, белгілі бір сандық және сапалық көрсеткіштерге жеткені үшін сыйақы алу мүмкіндігі бар. Бұл жүйе еңбектің саны мен сапасын арттыруға материалдық ынтаны күшейтеді. Мерзімді-сыйақылы жалақы жүйесімен жалақы алатын жұмысшы-лардың жалақы мөлшерін анықтайық. Жұмысшының сағаттық тарифтік ставкасы – 10. Келісім-шартта көрсетілгендей, ай сайын 30% сыйақы төленеді. Ай бойына істеген толық жұмыс сағаты – 112. Алдымен 112 сағатқа мерзімді жалақыны анықтаймыз: $112 \text{ с} : 10 \times 112 = 1120$. Сыйақы мөлшері $(1120 \times 30)/100 = 336$. Сонымен, жұмысшының айлық толық жалақысы $= 1120 + 336 = 1456$

Көптеген кәсіпорындарда жалақы төлеу элементтері аралас қолданылады. Мамандар мен қызметкерлерге еңбекақы төлеудің ерекшеліктері бар. Кәсіпорынның мамандары мен қызметкерлері ұйымдастырушылық, экономикалық және техникалық басқаруды

жүзеге асырады. Олардың жұмыстары, әрине, нормалауға келмейді, сондықтан, өз міндеттерін бекітілген талаптарға сай орындап, мерзімді жалақы алады. Әр түрлі біліктіліктегі лауазымдық жалақыларды толық есепке алу үшін, жасалатын жұмыстың күрделілігіне қарай, біліктілікті категориялау қолданылады. Әрбір маманға жеке категория беріледі, ол оның нақты біліктілік деңгейін, оның еңбегінің нәтижелілігін, іскерлік қасиетін, тапсырылған жұмысты уақтылы, шығармашылықпен орындауын көрсетеді. Квалификациялық категориялар аттестациялау арқылы беріледі, ол 3 жылдан аспайтын мерзімде жүргізіледі.

Кәсіпорын жұмысында жоғары көрсеткіштерге жетуге ынталандыру мақсатында сыйақы төлеудің бірнеше түрлері қолданылады.

Барлық категориядағы жұмысшыларды, мамандар мен қызметкерлерді марапаттау ережелерін кәсіпорынның өзі бекітеді (мемлекеттік және муниципалдық кәсіпорындардан басқалары). Жұмысшылардың барлық категорияларына сыйақы беру-пайданың өсуіне, өзіндік құнның төмендеуіне, отын-энергетикалық және материалдық ресурстарды үнемдеуге, өндірілген өнімнің сапасы мен техникалық деңгейінің жоғарылауына байланысты беріледі. Берілетін қосымша төлемдер мен сыйақылар тізімі Еңбек кодексінде және Қазақстан Республикасы Үкіметінің нормативтік құжаттарында көрсетілген. Мемлекет оның ең төменгі мөлшерін белгілейді.

Бұл еңбеккерлерге өздерінің жұмыс тиімділігі артқан жағдайда қосымша сыйақылар алуына кепілдік береді. Қосымша төленетін төлемақылар компенсациялық және ынталандырушыболып 2-ге бөлінеді. Компенсациялық төлемақыларды (кешкі және түнгі уақыттарда жұмыс істеу, жұмыс жағдайының қалыпты жағдайдан ауытқуы) кәсіпорынның өзі белгілейді, бірақ олар мемлекет бекіткен мөлшерден төмен болмауы керек. Ынталандырушы төлемақыларды (жоғары біліктілік үшін, кәсіптік шеберлігі үшін төлемдер мен сыйақылар) кәсіпорынның өзі белгілейді, олар қолда бар қаражат шеңберінен аспауы тиіс.

Тарифтік жүйе кәсіпорындар мен ұйымдарға әрбір жұмысшының жеке қосқан үлесін есептеп, жалақы төлеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, оның мамандығы мен біліктілігі есепке алынады. Жұмысшыларды тарификациялау Бірыңғай тарифтік – біліктілік анықтама (БТБА) және біліктілік анықтамалармен (БА) жүргізіледі.

Әртүрлі мамандық – біліктілік топтарындағы жұмысшылардың тарифтік ставкалары мен лауазымдық жалақыларын кәсіпорында

бекітілген 1 разряд ставкасымен анықтайды, ол үкімет бекіткен кепілді ең төменгі жалақы мөлшерінен төмен болмауы керек. Сонымен қатар, бірыңғай тарифтік кестемен бекітілген тарифтік-біліктілік коэффициенттерімен анықталады. Тарифтік ставка жұмысшылардың еңбек ақысын белгілі уақыт бірлігінде (сағат, ай және т.б.) разрядына сәйкес белгілейді.

Тарифтік-біліктілік разряд жұмыстың күрделілігін, жұмысшының оны орындай алу мүмкіндігін, оның біліктілігін көрсетеді. Жұмыстар мен жұмысшылар мамандықтарының тарифтік-біліктілік анықтамасы-жұмысты тарифтеуге және жұмысшыларға разряд беруге пайдаланылады, ол жұмыс түрлеріне қарай топталған барлық мамандықтардың тарифтік-біліктілік сипаттамаларының жиынтығы болып табылады. Лауазымдардың біліктілік анықтамасы-лауазымдарды күрделілік деңгейіне қарай және біліктілік деңгейіне қарай дифференциациялайды. Бұл анықтамаларды біліктілік комиссиялары жұмысшыларға біліктілік разрядын беруде қолданады. Ол жұмысшылардың атқаратын жұмыстарын олардың мамандығына, біліктілігіне қарай бөледі. Анықтамалар бір орталықтан бекітіледі, олар бірыңғай және салалық болып бөлінеді. Олардың негізінде нақты өндіріс орнының жұмысшыларына арналған жергілікті маңыздағы анықтамалар құрастырылады.

Тарифтік кестелер – еңбектің күрделілігіне (біліктілігіне) қарай еңбек ақыны дифференциациялау құралы болып табылады. Ол әртүрлі топтағы жұмысшылардың еңбек ақыларының шкаласы түрінде болады, онда разрядтар саны мен оларға сәйкес тарифтік коэффициенттер көрсетіледі. Қандай да болмасын разрядқа сәйкес келетін тариф ставкасын – 1 разрядты тариф ставкасын қажет разрядтың тарифтік коэффициентіне көбейту арқылы табады.

Материалдық салада еңбек ететін адамдар мен бюджеттен қаржыландырылатын ұйымдарда жұмыс істейтін қызметкерлердің жалақысы деңгейлерін жақындастыру үшін жаңа Бірыңғай тарифтік кесте белгіленді. Ол экономиканың барлық саласының қызметкерлерін қамтиды. Бұл орайда разрядтар аумағы бұрынғысынша қалды – бірінші разрядтан 21 разрядқа дейін, алайда тарифтік коэффициенттер айтарлықтай өзгеріске ұшырады. Мәселен, 2 кестеге сәйкес бұрын Бірыңғай тарифтік кестедегі бірінші разрядтың тарифтік коэффициенті – 2-ге, ал жиырма бірінші разряд – 13,08-ге тең болса, жаңа тарифтік кесте бойынша олар тиісінше – 1 және 4,24-ті құрайды.

Бірыңғай тарифтік кестенің негізіне еңбекке ақы төлеудің принципті жаңа жүйесі алынған. 1993 жылдың 1 қаңтарынан бастап, бірыңғай тарифтік тор халық шаруашылығындағы қызметкерлердің барлық дәрежесіне қосылған болатын.

9.1 Кесте. Бірыңғай тарифтік кесте

Еңбек ақы төлеудің разрядтары	Тарифтік коэффициенттер	Еңбек ақы төлеудің разрядтары	Тарифтік коэффициенттер
1	1,0	12	2,20
2	1,07	13	2,37
3	1,15	14	2,55
4	1,24	15	2,74
5	1,33	16	2,95
6	1,43	17	3,17
7	1,54	18	3,41
8	1,66	19	3,67
9	1,78	20	3,94
10	1,91	21	4,24
11	2,05		

Бірыңғай тарифтік торда бірінші разрядтағы жұмысшылардан басталып, басшылардан аяқталатын, қызметкерлер разрядтарының тарифтік коэффициенттерінің мәтіні көрсетіледі.

Бірыңғай тарифтік торда 21 тарифтік разряд бар. 21 тарифтік разряд халық шаруашылығында жұмыс жасайтын барлық қызметкерлерге таратылады. 21 тарифтік разряд шаруашылықтағы жүргізу нышанына, меншік нышанына және бюджеттік ұйымдарға тәуелсіз барлық кәсіпорындарға арналған:

- 1-8 разрядтар бойынша – жұмысшыларға төлемдер;
- 6-15 разрядтар бойынша – сызықтық қызметкерлер;
- 4-11 разрядтар бойынша – орта білімді мамандар;
- 7-15 разрядтар бойынша – жоғары білімді мамандар;
- 10-20 разрядтар бойынша – кәсіпорынның басшылары, бөлімдердің, функционалдық қызметтердің басшылары;
- 9-21 разрядтар бойынша – ғылыми қызметкерлер.

Жұмысшылардың дәрежесі халық шаруашылығының барлық саласындағы еңбек процесінде орындалған жалпы қызметтердің бағдарына байланысты болған соң, жұмысшылардың дәрежесі бір топта көрсетіледі.

Тарифсіз жүйедегі еңбекақы есептеу былай есептелінеді:

– әрбір жұмысшының балының көлемі (бөлімше, цех, бригада) M_i :

$$M_i = K * N * KTY, \quad (9.10)$$

мұнда K – біліктілік деңгейі;

N – атқарылған адам-сағат саны;

KTY – еңбекке қатысу коэффициенті.

– бөлімшенің барлық жұмысшыларының балының жалпы саны:

$$M = \sum M_i, \quad (9.11)$$

– бір балға төленетін еңбекақы қорының үлесі;

$$d = \phi_{om}/m, \quad (9.12)$$

Мұндай жүйе еңбекақы қорын бөлу прапорциясын бір деңгейдегі біліктілік пен разрядты бөлу кезінде айырмашылық болады. Кейбір жұмысшыларың жалақысы өсіп, ал өзгелердікі кемуі мүмкін. Нәтижесінде жұмысшылар арасында жалақыны бөлген кезде әлеуметтік әділеттік қамтамасыз етіледі.

Айта кету керек, рыноктық экономика жағдайында жұмыстың маңызды көрсеткіші – өнімді (қызметті) өткізу көлемі болып табылады. Сондықтан өткізу көлемі көп болған сайын, кәсіпорын тиімдірек жұмыс істейді және жалақы өткізілген өнім көлеміне байланысты емес.

Еңбекақы төлеудің тарифсіз жүйесінің әртүрлігі болып келісім (шарттық) жүйе – жұмысшы мен жұмыс беруші арасындағы белгілі бір мерзімге шарт жасау болып табылады. Шартта еңбек жағдайы, екі жақтың хұқықтары мен міндеттері, жұмысуақыты еңбекақы деңгейі және де шарттық мерзім көрсетіледі. Шартта екі жақтың мерзіміне дейін шартты бұзғаны үшін жауапкершіліктері көрсетіледі. Шарт жұмысшының кәсіпорында болу мерзімі және де нақты тапсырманы белгілі уақытта орындау керектігі көрсетіледі.

Шарттық жүйенің басты басымдылығы – жұмысшының және кәсіпорын басшылығының құқықтары мен міндеттерін нақты көрсету. Бұл жүйе рынок жағдайында тиімді болып келеді.

Кейбір шетелдік кәсіпорында жалақы үшке бөлінетін жүйе қалыптасқан. Оның бір бөлігі еңбек және қызметті орындағаны үшін

төленеді. Екінші бөлігі жұмыс істеген жыдары және өмір құнының факторы арқылы белгіленеді, бұл инфляция темпінің прогрессивті кезеңінде өте маңызды болып табылады. Жалақының бұл бөлігін кәсіпорын қызметкерлерінің барлығы алады, бірақ оның шамасы нақты жағдайларға байланысты автоматты түрде түзетіліп отырады.

Үшінші бөлігін төлеу нақты жұмысшыға байланысты және өткен кезеңде қол жеткізген нәтижесіне қарай анықталады. Жаман жұмысшы минималды көлемде алса, жақсы жұмысшы әлдеқайда көбірек алады. Бірақ үшіншісі белгіленген шама болып табылады, ол жоғарлауы немесе төмендеуі мүмкін.

Шетелдерде материалдық ынталандырудың мұндай формасы кеңінен қолданылады, табысқа қатысуда – еңбек өнімділігіне немесе сапаның жоғарлануына байланысты қосымша табысты жұмысшылар мен компаниялар арасында бөлу .

Табысқа қатысу жүйелері ішінде ең көп танымалдары Скэнлон, Раккер және Ипрошеар.

Скэнлон жүйесінде үнемдеу, сатылатын өнім көлемінің бағасына сай еңбекақы үлесінің төмендеуіне байланысты.

Бұл үшін нақты өткізілген өнім көлемі базалық кезеңдегі өткізілген өнім бағасындағы жалақының бөлігіне көбейтіледі. Алынған соммадан жалақыға кеткен нақты шығындар шығарылады. Үнемдеу жағдайында ол жұмысшылар мен компания арасында 3:1 қатынасында бөлініп береді. Сый ақыға кеткен сомманың 1/5 резервтік қорға, ал қалған еңбек үлесі бойынша бөлінеді. Бұл жүйені өнімнің еңбек сыйымдылығы жоғары кәсіпорында қолданғаны жөн.

Өнімнің бір данасына кететін жұмыс уақытының базалық нормативі белгіленеді. Табыстардан төлемдер жалақыға үнемдеу болған жағдайда ғана іске алады. Бірақ берілген жүйені қолданған кезде ескеру керек, өнідірстің технологиялық базасында өзгерістер болған кезде норматив қайта қолданылуы керек.

Еңбекақы төлеудің тағы бір түрі – еңбек шарттары негізінде төлеу болып табылады. Келісім (шарт) – бұл жұмыс беруші мен жұмысшының арасындағы соңғысының жұмыс күшін қолдану мен сату – сатып алу туралы коммерциялық келісім. Бұл шарттың жұмысшылар, қатар атқарушылар, штатқа крімейтің жұмысшылар арасында жасалуы мүмкін. Келісім атқарылатын жұмыстың спецификасын, еңбек жағдайына байланысты жекеленуге мүмкіндік береді. Мұнда жұмысшының барлық міндеттерін элементтерге бөліп көрсеткен, оның қызметінің нәтижесі нақты көрсетілген. Келісім бой-

ынша жалақыны төлеу еңбек нарығындағы конъюктураға, кәсіподақ саясатына, жұмысшының сапасына байланысты анықталады. Қысқа мерзімді келісімдерде (2-3 ай) еңбектің нәтижесіне байланысты төленеді, ал ұзақ мерзімді келісім жасасқанда оларды уақытылы (этап) төлеу мүмкін немесе ай сайын аванс төленеді. Шартта қаралмаған жұмыстарға қосымша төлемдер төленеді. Ынталандырушы ролді келісімде қаралған әлеуметтік кепілдер ойнайды. Заңды түрде белгілегенмен қатар кәсіпорын қаржысына қарай басқа да қосымша әлеуметтік қызметтер болуы мүмкін (демалысқа қосымша төлемдер, аруға байланыста төлем, транспорттық шығындарды өтеу т.б.). Еңбек мотивациясына шартта қаралған жауапкершілік әсер етеді, шарттарда орындамағаны үшін айыппул, санкциялар, сыйақыны төмендету шартты бір жақты бұзуға дейін барады. Айта кету керек, дәстүрлі еңбек шартына қарағанда келісім-шарттық жүйе әр 3-5 жыл сайын қайта шартқа отыру керектігін қарастырады.

Айта кету керек материалдық ынталандыру формаларының ешқайсысы жетілмеген кең әдістер жинағы керек. АҚШ фирмаларында икемді әлеуметтік жеңілдіктер мен төлемдер жоспарын қолдану нәтижесінде жұмысшылардың табысы олардың жалақысынан тез өсуде. Оның мәні келесіде, жұмысшыға арнайы шот ашылады және белгілі бір сомма сақталынады. Қолданылатын жеңілдіктер менюіне (дәрігерлік және қосымша зейнеткерлік сақтандыру, өмірді қатерлі заттардан сақтандыру, білімін көтеруді төлеу, дәрігер қызмет, демалыс, ойын-сауық т.б.) жұмысшы өзі таңдап алады. Бұл ақшалар қорлануы мүмкін «Демалыс күндер банкісін» де қолданылады, кезекті және қосымша демалыстар жинақталады (фирмада 1 жылда 4-6 күн дәрігердің қағазымен ауруға болады). Бұл күндерді алдағы болатын демалыстар есебіне кіргізсе болады.

Назарды мыныған аударуды айта кеткен жөн, шетелдік кәсіпкерлер жұмыстардың еңбекақысын жекелей отырып, көптеген ағымдағы сыйақы беруден қашады, олар тұрақты жалақы беруді ұйғарады. Ынталандыру формасы болып, кәсіпорын акцияларын жұмысшыларға тегін беру б.т. Ынталандырудың мұндай түрі, бір жағынан сыйақы беру кепілдігінен айырса, екіншіден жұмысшыны фирма табысымен байланыстырады.

Соңғы кездерде Батыс Европа елдерінде жалданушы еңбекті төлеуде мәнді өзгерістер болды. Ең алдымен, еңбекақы деңгейін анықтау механизімі өзгерген жаңа ставкаларды белгілегенде фирма басшылары өздерінің фирмаларының қаржылық жағдайына байланысты.

9.3 Кәсіпорындарда еңбек ақы қорын мемлекеттік реттеу механизмі

Еңбек ақыны ұйымдастыруды пайдалану тиімділігі мыналарды қарастырады:

- Кәсіпорын меншігіне белгілі бір нәтиже алып келетін, жақсы еңбек ақы жүйесін ұйымдастыру;
- Қалыптасқан диспропорцияларды жою;
- Жұмысшыны әлеуметтік қорғау;
- Еңбек ақының мөлшерін, жүйесін, нысандарын анықтауда еңбек ұжымның және әкімшіліктің толық жауапкершілігі;
- Нақты көрсеткіштердің жоспардағы көрсеткіштерден жоғары болуы.

Кәсіпорында еңбек ақыны ұйымдастыру келесі негізгі элементтерден тұрады:

- Еңбек ақы қорын қалыптастыру;
- Еңбекті нормалау;
- Тарифтік жүйені орналастыру;
- Еңбек ақы жүйесін және нысанын анықтау.

Көптеген кәсіпорындарда еңбек ақыны ұйымдастырудың келесі принциптері бар:

- Еңбектің саны мен сапасына байланысты ақы төлеу;
- Еңбек ақының дифференциациялығы жұмысшының біліктілігіне, еңбек шартына, кәсіпорынның саласы мен орналасу аймағына байланысты.
- Реалды еңбек ақының жүйелік көтерілуі;
- Орташа еңбек ақының өсу қарқындылығында еңбек өндірісінің қарқындылығын өсіру;
- Әділдік, яғни көрсетілген еңбекке тең еңбек ақы төлеу;
- Ауыр және зиянды еңбек ақыны есепке алу;
- Сапалы еңбекке мақсат қойғызу;
- Міндетіне, яғни жұмысына жауапкершіліксіз қарағанға материалды жауапкершілікке тарту.

Қазіргі уақытта еңбекақы төлеуді ұйымдастыру мемлекеттік реттеуді қажет етеді. Реттеудің келесі себептері бар:

- Қазақстанда жұмысшы күшіне төмен бағаның болуынан себепті;
- Төмен жалақының төмен деңгейі;
- Жұмыссыздық жайлы нақты мәліметтерді көрсететін жұмысшы күшінің ұсынысы мен сұранысын жайлы нарықтың болмауы;

- Жалақыны келісім шарт реттеудің тиімді механизмінің жоқ болуы;
- Еңбекақы төлеудің заңды базасын құрудың толық мәліметінің жоқ болуы.

Қазақстанда жалақыны мемлекеттік реттудің негізгі бөлігі ол халықаралық нормаларын сақтау. Біріншіден ол халықаралық еңбекті ұйымдастыру Конвенциясына қатысты.

Сонымен №95 Конвенция «Жалақыны қорғау туралы» онда «ақшалай жалақы сол елде заңды күші бар және айналыста болатын ақша төленеді». Кейде жалақыны заттай алады, ол төменгі жағдайларға байланысты:

- Бұл заттай төлем жұмысшының және оның жанұясының тұтынуына кетеді.
- Бұл төлем заңды және еңбекақыға тең болу керек.

Жұмыс берушілер қызметкерлердің құқығын шектемеу керек. Кәсіпорынның банкрот кезінде қызметкерлер сол жағдайдың кредиторы болады. Мұнда жалақыны жұмысшыларға толық өтеу керек.

Қазақстанда мемлекеттік реттеудің негізгі бағыттары:

- Халықты құқықты және әлеуметтік қорғау;
- Өмір сүру минимумы сай келетін жалақының минималды деңгейін құру;
- Шет ел жұмысшы күшінің кіруін реттейтін шаралар қолдану;
- Шаруашылық субъекті жұмысшылар жалақысына тиімді салық салу жүйесін құру;
- Зейнетақыны, стипендияны, қосымша төлемді есептеу үшін орнатылған есептеу көрсеткіштері;
- Кедейлік сызығын анықтау және халыққа әлеуметтік көмек көрсету;
- Жекеменшігі түрлі кәсіпорында еңбекақыны құрудың заңды және методологиялық негізін құру.

Мемлекеттік реттеудің қағидалары болып төмендегілер табылады:

- Заңнамалық және нормативтік актілер негізінде мемлекеттің жалақыны сатып алу қабілетінің төмендеуін ары қарай болдырмау;
- Еңбекақының ынталандырушы функциясын орындауға мемлекеттік әсерді күшейту;
- Макроэкономикалық үрдіске әсер ету;
- Еңбекақының минималды ставкаларын бекіту.

Еңбекақының мемлекеттік реттеу қажеттілігі Қазақстан экономикасында орнын көрсету және өнеркәсіпте жалақыны өткізу функциясы, бұдан елдің даму әлеуеті байланысты. Ұлттық деңгейде жалақының үлкендігі және дифференциясы өндірістің және тұтыну нарығының құрылымымен байланысты.

Біздің елімізде орташа номиналды жалақының тұрақты өсуі байқалады. Мұнда көбіне негізінен еңбекақы және сыйақы төлеуге негізделген. Төменде көрсетілген кестеде орташа жалақының динамикасы соңғы жылдары материалдық өндіріс және қызмет көрсетумен тығыз байланысты.

Қазақстанда еңбекақы төлеу ортасындағы реформаның негізі, ол күш ауырлықтың ортасы еңбек қатынастарының келісім-шарттық реттеу және азаматтық-құқықтық заңнамамен сақтауы болу керек.

«ҚР еңбек туралы заңын» құруының негізгі себептерін атап өтуге болады:

1. Еңбек кодексі ескірген және нарықты экономика жағдайына тура келмеді және ол басқа қоғамдық нысанға бағытталған;
2. Еңбек кодексі экономикалық нақты емес кепілдік пен жеңілдікке тола болды. Бұның нәтижесі жұмыс берушілер үшін тиімсіз болды.
3. Еңбек кодексінде әйелдер, жастардың жұмыс күші нарығында бәсеке қабілеттілігі төмен болды.

9.2 Кесте. ҚР-да экономикалық қызмет көрсету түрлерінің орташа жалақы көлемі мың теңге

Экономикалық қызмет түрлері:	2015 ж	2016 ж	2017 ж
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Өнеркәсіп	160 732	186 170	234 313
Тау-кен өндірісі	250 679	296 336	319 643
Өңдеуші өндіріс	127 469	174 693	227 112
Электр қуат, газ, су өндіру және қайта бөлу	125 372	130 442	145 091
Көлік және байланыс	157 347	173 594	201 276
Қаржылық қызмет	229 562	300 124	316 052
Білім беру	84 446	104 445	116 434
Жылжымайтын мүліктер жалдау және тұтынушыларға қызмет көрсету	106 303	119 775	170 285

9.2-кестенің жалғасы

1	2	3	4
Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер	94 526	107 039	116 434
Мемлекеттік басқару	106 403	117 519	149 908
Қонақ үйлер мен мейрамханалар	110 980	132 858	167 882
Құрылыс	141 656	174 090	218 095
Ескерту – ҚР-ның статистика жөніндегі агенттігінің мәліметтері негізінде			

Сондықтан жұмыс істемеуші нормалардан босатылып, еңбек ортасында халықты белсенді позицияға бағытталу қажет болды.

Қазақстан Республикасының соңғы еңбек туралы заңы 2017 жылдың 1 қаңтарында қолданысқа енгізілді. Сонымен бірге осы кодекс Қазақстан Республикасында еңбек қызметін жүзеге асыратын шетелдіктер мен азаматтығы жоқ адамдарға, сондай-ақ, егер Қазақстан Республикасының Конституциясында, заңдарында және ҚР бекіткен халықаралық шарттарда өзгеше көзделмесе, ҚР аумағында орналасқан, құрылтайшылары немесе меншік иелері шетелдік жеке немесе заңды тұлғалар болып табылатын ұйымдарға қолданылады.

Кодексте жұмыс уақыты түрлері мен ұзақтызы анықталған. Жұмыс уақыты қалыпты, артылған және толық емес болады.

Жұмыс уақытының қалыпты ұзақтығы аптасына 40 сағаттан аспауы керек. Жұмыс беруші әрбір қызметкердің нақты істеген жұмыс уақытының есебінен жүргізугі міндетті.

Жұмыс уақытының қалыпты ұзақтығы мынадай уақытқа қысқартылады:

- он сегіз жасқа жетпеген жұмысшылар;
- он төрт жастан он алты жасқа дейінгі жұмыскерлер үшін – аптасына 24 сағаттан аспайтын;
- он алты жастан он сегіз жасқа дейінгі жұмыскерлер үшін – аптасына 36 сағаттан аспайтын.
- ауыр жұмыстарда, зиянды (ерекше зиянды) және (немесе) қауіпті еңбек жағдайындағы қызметкерлерге – аптасына 36 сағаттан аспайтын;
- бірінші және екінші топтағы мүгедектерге – аптасына 36 сағаттан аспайтын.

Күнделікті жұмыс уақыты (жұмыс ауысымы):

1. Еңбек Кодексте және Қазақстан Республикасының өзге де заңдарында көзделген жағдайларды қоспағанда, күнделікті жұмыстың ұзақтығы 8 сағаттан аспайды.
2. Күнделікті жұмыстың (жұмыс ауысымының) ұзақтығы, күнделікті жұмыстың (жұмыс ауысымының) басталу және аяқталу уақыты, жұмыстағы үзілістер уақыты еңбек тәртіптемесі қағидаларында, еңбек және ұжымдық шарттарда белгіленген талаптар сақтала отырып айқындалады.
3. Өнер және мәдени саланың кәсіби ұйымның шығармашылықпен айналысатын қызметкерлеріне, бұқаралық ақпарат құралдары қызметкерлеріне, спортсмендер, жаттықтырушыларға Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасымен, жұмыс берушінің актілерімен, ұжымдық және еңбек келісім-шарттарға сәйкес басқа жұмыс уақыты бекітіледі.

Қызметкер мен жұмыс берушінің келісімі бойынша жұмысқа орналасқан кезде, сондай-ақ жүкті әйелдердің, он төрт жасқа дейінгі баласы бар (он алты жасқа дейінгі мүгедек баласы бар) ата-аналарының (қамқоршысының, қорғаншысының) біреуінің, сондай-ақ медициналық қорытындыға сәйкес отбасындағы науқас отбасы мүшесіне күтім жасайтынадамның өтініші бойынша толық емес жұмыс күні немесе толық емес жұмыс аптасы белгіленуі мүмкін.

Ең төменгі жалақы ең төменгі күнкөріс негізіндегі тиісті қаржы жылына арналған республикалық бюджет туралы заңмен Қазақстан Республикасының барлық уақытына белгіленеді .

Ең төменгі жалақы мөлшеріне қосымша төлем мен үстем ақылар, сыйлық ақылар мен басқа да марапаттау төлемдері, сондай-ақ қалыптыдан ауытқушы жағдайларындағы жұмыстары үшін, ерекше климаттық жағдайлардағы және радиоактивтік ластану, экологиялық апат аумақтарындағы жұмыстары үшін төлемдер, өзге де өтемдік және әлеуметтік төлемдер енгізілмейді.

Ең төменгі күнкөріс көлемі жағынан бір адамға қажетті ең төменгі тұтыны қоржынына тең ең төменгі ақшалай табыс. Ең төменгі күнкөрісті есептеу тәртібі және оның көлемі Қазақстан Республикасының заңымен белгіленеді.

Қазіргі уақытта кәсіпорында жалақының қорын мемлекеттік реттеу ретінде әлеуметтік салық орын алады. Оны кәсіпорындар, құрылымдық бөлімшелер, ерекше кәсіпорындар, заңгерлер төлейді. ҚР жаңа Салық кодексіне сәйкес 2018 жылы оның мөлшері 11%-дан

9,5% дейін төмендеді. Бұл кәсіпорында жалақы беруге жол береді және қосылған құн салығы мөлшерін төмендету отандық тауар өндірушілерге өз табыстарын айналмалы құралдарға бағыттауға ұсынады. Мұнда салық салу объектісі ретінде жұмыс берушінің шығындары, ол табыстың әр түрімен төленеді, төменгілерді есептемегенде:

- Жұмысшылардың зейнетақы қорына төленетін төлемі;
- Кәсіби оқу үшін мемлекеттік бюджеттен төлеу;
- Екі қабат әйелдерге төленетін әлеуметтік ақы;
- Іс-сапарға төленетін компенсация;
- Вахталық жұмыста тұрмыс жайды жалға алуға кеткен шығын;
- Дәрігерлік қызмет үшін материалды көмек.

Мүгедектер жұмыс істейтін арнайы ұйымдарда мүгедектер үшін әлеуметтік салық төлейді.

4. Еңбекақы төлеуді жетілдіруде шет ел әдістерінің ерекшеліктері

Қазақстанда еңбекақыны төлеу және оған қатысты сұрақтарды шешу үшін біз шетелде еңбекақыны төлеу тәжірибесіне сүйенуіміз керек.

Шетелдерде еңбекақының әртүрлі жүйелерін қолданудың үлкен тәжірибесі жинақталған. Жекелеген елдердің жүйелері ерекше белгілермен сипатталады: Швеция – ынтымақтас жалақымен, Жапония – жұмыс тәжірибесі және рационализаторлық үшін төлеммен, Ұлыбритания – жеке контракттар бойынша төлеммен, Франция – жалақыны жекелеумен, Италия – өмір сүру құнының өсуімен байланысты үстемелерге және салалық тарифтік мөлшерлемеге коллективті жеке үстемелерді төлеумен. Бір уақытта жалақы жүйелерінің өндіріс тиімділігін жоғарылатуға жалпы мақсатталуы байқалды.

Нарықтық экономикасы дамыған елдерде кәсіпорын қызметкерлерін ынталандыру жүйесінің екі бағыты бар:

- Өндірістік көрсеткіштердің өсімін ынталандыру;
- Жұмыс күші сапасының жоғарлауын ынталандыру.

Өндіріс тиімділігін өсіруді ынталандыруға бағытталған жүйелердің ішінде алғашқы орындардың бірі еңбек өнімділігін жоғарылатуды ынталандыратын жүйелерге жатады. Мысалы, Германияда тарифтік мөлшерлемелерді жоғарылату туралы коллективтік келісім шарттар жасаған кезде еңбек өнімділігі мен бағалардың өсуі туралы жасалынатын авторитетті эксперттік болжамдарды қолданады. Барлық дамыған капиталистік елдерде еңбек өнімділігінің өсуі үшін, шикізат пен материалдарды үнемдегені үшін, жұмыс уақытын толық пайдаланылғаны және т.б. үшін сыйақы берудің әртүрлі жүйелері қолданылады.

Сыйақы беру жүйелерінің қызмет ету қағидасы еңбек өнімділігін жоғарылатудың, шикізат, материал және т.б. шығындарының активті (алдын ала келісілген) деңгейі мен қызметкерлердің еңбегінің нақты нәтижелерін салыстыруға негізделген. Осы көрсеткіштер бойынша сыйақының шамасы айлық жалақының 5-10% құрайды.

Сәйкес келісім шарттарда (қызығушылық туралы, өнімділік туралы келісім шарттар) бекітілген және алдын ала келісілген белгілі бір өндірістік нәтижелерге қол жеткізгені үшін сыйақы берудің арнайы жүйелері де қолданыс табады. Мысалы, Ұлыбританияда кәсіпорын әкімшілігі мен қызметкерлердің мүдделерін қолдайтын кәсіподақтардың арасында өнімділік туралы келісім шарт жасау тәжірибесі негізделген. Бұл келісім шарттардың мәні келесіде: еңбек өнімділігінің өсуінен түсетін түсім сәйкес пропорция бойынша қызметкерлер мен кәсіпкерлер арасында бөлінеді, бұл тікелей өндірістік шығындарды көбейтпей, еңбекақыны жоғарылатуға мүмкіндік береді.

Капиталистік елдер жеке шығарымға байланысты еңбекақы төлеудің дәстүрлі формаларынан біртіндеп бас тартып жатыр. Бұл бір жағынан ғылыми-техникалық прогресс кезінде жалпы өндірістік процестегі жеке жұмысшының үлесін анықтау өте күрделі болып келе жатқандықтан, ал екінші жағынан – еңбек коллективінің ішіндегі бірігіп жұмыс істеуді, оның мүшелерінің қайта құруға және жаңалықтарды қабылдау мүмкіндіктерін, өнім сапасы мен сенімділігі үшін жауапкершілік сезімін ынталандыру мәселелері бірінші орынға жылжығандықтан. Осы жерден еңбекақы төлеудің мерзімдік формасына бағытталу шығады, оның негізінде машиналарды қолдану дәрежесі, шикізат пен энергияны үнемдеу, жұмыстағы тырысушылық, яғни топ (бригада) және жалпы коллективінің деңгейіндегі жетістік көрсеткіштері дәрежесін есепке алу жатыр. Бірақ таза мерзімдік еңбекақы қолданбайды. Мерзімдік форманың барлық жүйелері нормативтік негізде базаланады, бұл оның әрекеттілігін жоғарылатады. Кесімдік форма сақталған жерде жалақының айнымалы бөлігінің жалпы азаюы байқалады.

Швецияда қызметтің жалпы нәтижелерімен байланысты жалақының айнымалы бөлігі жоғарылады, кесімді ақы төлеудің дәстүрлі формалары өзінің мәнін жоғалтып алады, топ деңгейіндегі өндірістік берілудегі жетістіктерді қолдау мен сыйақы беру жүйесіне күш салынады.

Германияда еңбекті ұйымдастырудың икемді формаларына басқа мамандықтарды біріктіріп орындағаны үшін және өзіне қосымша

жауапкершілік алғаны үшін марапаттауға көп көңіл бөледі. Сәйкесінше жалақы құрылымында психологиялық шиеленісу және жұмысты ұйымдастыру үшін, оның сапасы үшін, құрылғының қызмет етуін қамтамасыз ету үшін жауапкершілік сияқты факторлар ескерілу керек.

Францияда қатаң индексациядан бас тартты, және коллективтік (кәсіпорынның экономикалық тиімділігі) және жеке өнімділікті ескеру арқылы жалақыны реттеу қағидасына көшті. Бұл кезде минималды жалақы әлі күнге шейін индекстеледі. Коллективтік қызығушылық базасында жалақы қорын фирманың экономикалық нәтижелерімен тікелей байланыстыру қарастырылады. Практикалық аспап болып қызығушылық туралы коллективтік келісім шарттар табылады. Ынталандырушы әсері төмендеп кетпес үшін, кейбір кәсіпорындар келісім шартты жүзеге асырылуы керек нақты мақсаттар тізімімен толықтырады.

Францияда жалақыны жекелеу тәжірибесі бір-біріне сай келетін келесі формалардан тұрады:

1. Жеке шығарым үшін төлем;
2. Кепілденген минимумнан (80%) және айнымалы бөліктен (20%) тұратын жалақы, бірақ тәжірибеде соңғы 10-15% құрайды, әсіресе сауда қызметкерлерінде;
3. Соңғы жылары «кадрларға» (Батыста басқарудың барлық деңгейінің мамандарын осылай атайды) еңбекақы төлеудің жалақы деңгейінің жалпы жоғарылауына тәуелділігі азайып келеді және еңбек нарығының жағдайына, қол жеткізген нәтижелерден және бөлінген құралдарды оптималды пайдаланудан көп тәуелді болып келе жатыр;
4. Жалақының белгіленген бөлігі қызметкердің квалификациясымен байланысты, ал айнымалы бөлігі бір жағынан цех, бригада жұмысының нәтижесіне байланысты, ал екінші жағынан қызметкердің жетістіктеріне байланысты болғандағы формасы.

Жалақыны жекелеудің соңғы формасы қосымша үстемелердің барлық түрлерін пайдалана алады, натуралды түрдегі төлемдерден бастап кәсіпорынның акциясын сатып алуға дейін. Жалақыны жекелеген кезде қызметкердің жағдайы емес, ал оның өндіріске қосқан жеке үлесі есепке алынады.

Жалақы саясатында қызметтер (заслуга) жүйесін де пайдаланады. «Қызметкерді бағалау» жүйесі квалификациялары бірдей, бірақ жұмыс сапасының көрсеткіштері әртүрлі қызметкерлерге жалақыны анықтауға арналған. Қызметкерлерді бағалау факторлары өндірістік

(нормаларды орындау, ақау деңгейі, жұмыс уақытын пайдалану) және тұлғалық (бастамашылдық, еңбекті және шығармашылық белсенділік, өндірістегі шешімдер үшін өзіне жауапкершілік қабылдау, коллективте жұмыс істеу қабілеті) бола алады. Қызметкердің қызметін бағалау әдістері әртүрлі: баллдық бағалау, анкеталау, эксперттік бағалау, қызметкерлерді олардың жұмысының нәтижелері бойынша топтау. «Қызметті бағалау» әртүрлі елдерде кең қолданыс тапты.

Жұмысты бағалау компанияның персоналын басқару үшін оның негізгі кадрлық құрамын жоспарлау және қалымтастыру мақсатымен кең пайдаланылады. Ол АҚШ, Канада, Ұлыбритания, Голландияда ең көп таралған. Германия, Финляндия және Швецияда оның пайдаланылуы бірнеше саламен шектеледі. Жапония мен Австралияда мүлде жоқ. Жұмысты бағалау – қызметкердің орыны және фирма ішіндегі жалақы иерархиясын жүйелі түрде анықтау құралы. Ол жұмыс оны орындаушыдан талап ететін нормалы өнімділікке қол жеткізу талаптарын талдау мен салыстыруға сүйенеді. Бірақ бұл кезде нақты қызметкердің жеке қабілеттіліктері мен тырысулары ескерілмейді.

Қызметкердің қаржылық қатысуының әртүрлі формалары олардың фирма жұмысына қызығушылығын тереңдетуге көмектеседі, персоналды жоғарғы тиімді жұмысқа ынталандырады, бұл соңнда пайданың, еңбек өнімділігінің өсуінде көрінеді. Бірақ тікелей байланысты анықтау өте қиын. Себебі, қызметкерлердің арасында бөлінетін сыйақы қорының көлемі өндіріс тиімділігіне ғана тәуелді емес, сонымен қатар ол фирманың коммерциялық жағдайына да (бәсекелестік деңгейі, тарату нарығындағы үлесі, шикізатқа, отынға, материалдарға бағаның өзгеруі), яғни персоналға байланысты емес факторларға тәуелді.

Қаржылық қатысу бағдарламаларына кәсіпорындардың қоятын талаптары келесідей: қатысу кепілділігі; бөлу қорының жалақы қорының нормативінен тәуелсіздігі (пайдаға қатысу бойынша бонустар негізгі жалақының бір бөлігі болмауы тиіс); барлық қызметкерлерге олардың жұмыс тәжірибесі және жұмыс уақытының ұзақтығына байланыссыз әрқайсысына сәйкес марапаттаулар беру; акционерлік қорларды құру зейнетақылық қор қаражаттарының есебінен жүзеге асырылмау керек.

АҚШ кәсіпорындарының (ірі және орташа фирмаларының) қаржылық қызметіне қатысудың негізгі түрлері: фирмадағы барлық жұмысшылар үшін пайдаға қатысу – 22%, акцияны жеңілдікпен сату – 30%, қызметкерлердің жинақтық салымдары – 28%.

АҚШ-тың ірі және орташа жеке фирмаларындағы табысқа қатысу жүйесі бойынша қызметкерлердің табысын зертеу келесіні көрсетеді: олардың көпшілігі (13%) кейінге қалтырылған төлем жүйесінің қатысушылары, онда бөлінген табысты кәсіпорынның депозитіне қызметкер зейнетақыға шығар алдында немесе шартта келісілген басқа бір күнге дейін қолма-қол берілу шартымен салынады; қызметкерлердің 1%-ы қолма-қол төлеу жүйесіне қатысады, ол бойынша барлық тиесілі пайда төленеді; қызметкерлердің 2%-ы аралас жүйеге қатысады.

Жұмыс күшінің сапасын жоғарылатуды (персоналды дамыту) ынталандыру келесілерге бағытталған:

1. жалдау бойынша кадрларды тарту және таңдау;
2. кадрларды жүйелі түрде аттестациялау;
3. кәсіпорынға кадрларды бекіту;
4. кәсіпорындарда сәйкес ұйымдастырушылық-техникалық және әлеуметтік-экономикалық еңбек жағдайларын жасау;
5. қызметкерлердің кәсіби-квалификациялық деңгейінің үзіліссіз өсуін материалдық ынталандыру.

Персоналды дамыту механизмі еңбекақы төлеудің, қосымша төлемдердің және үстемелердің нақты жүйелерінде жүзеге асырылады. Әсіресе, қызметкердің кәсіпорыннан алатын табысының қосымша мөлшерлемесі үлкен рол ойнайды.

1. Кәсіпорынға қызметкерлерді тарту жүйесі жастар үшін материалдық ынталандыруды талап етпейтін алғашқы жалақының алғашқы мөлшерлемесін қарастырады. Жапонияда жастар үшін жанұялық үстеменің арнайы түрі қарастырылған, оның шамасы қызметкердің кәсіби-квалификациялық деңгейінің өсуін көрсететін базалық жалақысының өсуімен, жас пен жұмыс тәрбиесінің өсуімен бірге азайып отырады.

2. Шет елдерде аттестациялаудың әртүрлі әдістері кең қолданылады. Ең танымалы әдіс – қызметкердің еңбегін бағалау. Бұл бағалаудың мәні квалификациясы бірдей және лауазымдары бірдей қызметкерлер өздерінің қабілеттіліктерінің, тәжірибесінің, мақсаттарының арқасында әртүрлі нәтижелерге қол жеткізе алатындығында. Кәсіпорындарда еңбекті бағалау қызмет барысында жылжу туралы, жалақының өсуі (төмендеуі), кәсіби дайындыққа (қайта дайындыққа), контракт мерзімін жаңарту (тоқтату) туралы, жұмыстан шығару туралы шешімдерді қабылдау үшін пайдаланылады. Қызметкерлердің іскерлік, жеке қасиеттерін бағалау фирма ішіндегі еңбек нарығында

олардың бәсеке қабілеттілігін жоғарылатудың маңызды құралы болып табылады.

3. Кадрларды кәсіпорында бекіту жалақының, әлеуметтік төлемдердің фирма акцияларына дивидендтердің және т.б. қызмет етіп тұрған жүйелер арқылы жүзеге асады. Қызметкерді жалақы арқылы бекітудің ең қызық тәжірибесі Жапонияда, онда бірінші рет жалданып жатқандардың жалақысының мөлшерлемесі берілген фирмада еңбек қызметін аяқтап жатқандардың мөлшерлемесіне қарағанда 3,5-4 есе аз. «Өмірлік жалдау» жүйесі қызметкердің жасына сәйкес оның жалақысының автоматты түрде көтерілуін қарастырады. Бірақ соңғы кезде бұл жүйе жетістіктер үшін қолдаумен толықтырылатын болды. Жалақының құрамында «өмір үшін үстемелер» де бар, оған әртүрлі өмірлік қажеттіліктерді қанағаттандыру үшін тұрғындылық, транспорттық және т.с.с үстеме түрлері кіреді. Осы үстемелердің жиынтық көлемі қызметкердің тарифтік табысының 9-10% құрайды, ал табыстың жалпы сомасында бұл елеулі емес шама. Сонда да қызметкердің маңызды өмірлік талаптануларының ешқайсысы жұмыс берушінің көңілінен кетпейтін сияқты әсер пайда болады. Персоналды фирма мен ортақтық сезімін дамыту үшін қосымша әлеуметтік-тұрмыстық төлемдер, жеңілдіктер және қызметтер бар. Олар персоналға міндетті мемлекеттік жүйемен бекітілген әлеуметтік қамтамасыз етуге қосымша беріледі. Оның құрамында фирма ішінде кәрілікке дейін қамтамасыз ету жатады, бұрынғы демалыс жәрдемақының резервтік қорлары қазір солай аталады. Қазір Жапониядағы компаниялардың шамамен 10%-нда зейнетақылық қор бар. Бұл қорларға салықтық жеңілдіктер беріледі, ол фирмаларға кадрларды бекітуге қосымша стимул береді.

Францияда кадрларды бекіту жұмыс тәжірибесі үшін, еңбек тәртібі үшін үстемелер арқылы, көлік шығындарына жәрдемақылар арқылы, егер жұмыс орыны үйінен алыс болса берілетін үстемелер арқылы, фирмаға берілгендігі үшін сыйақылар арқылы жүзеге асырылады.

АҚШ және Батыс Еуропа елдерінде кәсіпорындарда кадрларды бекіту үшін әлеуметтік төлемақылар мен жеңілдіктер пайдаланылады. Зейнетақылық қамтамасыз ету жүйелерінен басқа жұмыс тәжірибесімен және кәсіпкерлердің зейнетақы қорына салынған салымдарымен байланысты мемлекеттік зейнетақыларға қосымша әлеуметтік төлемдер мен жеңілдіктің басқа түрлері еңбек тәжірибесімен байланысты емес, бірақ олар кәсіпорын коллективінің тұрақтануына көмектеседі.

Коллективтің тұрақтануына пайдаға қатысу жүйесі де көмектеседі, оның міндеті қызметкерлерді фирма мүдделеріне енгізу ғана емес, сонымен қатар өндірістегі әлеуметтік-психологиялық климатты жақсарту.

4. Кәсіпорындарда ұйымдастырушылық-техникалық жағдайдың қажетті деңгейін жасау техниканы және технологияны жүйелі түрде жанартуда, еңбек жағдайын жақартуда көрінеді. Бұл басқа да тең жағдайларда кадрларды тартуға және бекітуге көмектеседі. Өндірістің жоғарғы-ұйымдастырушылық-техникалық деңгейі еңбек өнімділігінің өсуіне, өнім сапасын жоғарылатуға, жұмыс уақытын жоғалтуды азайтуға әкеледі. Бұл шарттарға еңбекті нормалау мен ұйымдастыру да жатады – соңғысы жалақыны ұйымдастыру элементі болып табылады, және сәйкесінше оның көлемі мен дифференциациясына әсер етеді. Еңбектің әлеуметтік-экономикалық жағдайлары – бұл оны материалдық және моралдық мұрапаттау әдістері. Олардың ішінде маңызды ролді окладтар мен мөлшерлемелерді анықтау және реттеу әдістері ойнайды: жалақының бірдей мөлшерлемелері, жалақы мөлшерлемесін автоматты түрде жоғарылату, еңбекті бағалау нәтижесі бойынша мөлшерлемелердің өзгеруі. Бұл жекелеген өндірістер мен қызметкерлер тобының спецификасын ескеруге мүмкіндік береді.

5. Квалификациялық деңгейді үзіліссіз жоғарылатуды ынталандыру білім үшін, квалификация үшін, мамандықтарды біріктіріп орындау үшін төлемақыны қолданумен жүзеге асады. Білім үшін төлеудің мәні қызметкерге оның жұмыс орнында жасайтын жұмысы үшін ғана емес, сонымен қатар белгілі бір білім сомасы болғандықтан орындай алу қабілеттілігіне де төлейтінімен сипатталады. Бұл жүйе өндірісті тез модернизациялау, жаңа өнімді шығаруға ауысу және т.б. жағдайларда тиімді. Квалификация үшін төлеу жүйесі АҚШ-та пайда болы, ал оның кең қолданылуы Америка өнеркәсіптеріндегі өндірістік іс-әрекет алаңының кеңеюімен бірге жүрді. Бұл жүйенің мәні еңбекақы көлемі тек қана орындалатын жұмыстың күрделілігіне байланысты емес, сонымен қатар қызметкер өзінің іс-әрекетінде пайдалана алатын мамандықтар жиынына да байланысты екендігімен сипатталады, яғни нақты еңбек емес, квалификациялық өсу төленеді. Жалпы бұл жүйе бойынша жаңа мамандықты игерген сайын орындаушы жалақысына қосымша алып отырады, бұл кезде алынған қабілет (білім) жұмыста сол немесе басқа дәрежеде қолданылуы керек. Квалификация үшін төлеу жүйесін енгізу фирманың оқытуға шығынының өсуімен қатар жүреді. Дайындық жұмыс уақытында жүзеге асыры-

латындықтан, сәйкесінше өндіріс уақыты да азайады. Бірақ жұмыс күшіне жұмсалатын қосымша шығындар еңбек өнімділігінің өсуімен өтеледі.

Еңбекақы мен еңбекті ынталандырудың прогрессивті жүйелері мен әлемдік тәжірибедегі негізгі тенденцияларын қарастырып көрейік.

Классикалық нарық елдері аталған (Франция, Германия, Швеция, Жапония және т.б.) шетел тәжірибелерінен үйренетін нәрселер өте көп. Бұл елдерде жалақыны реттеудің мынадай негізгі формалары қолданылады:

- мемлекеттік реттеу – жалақының ең төменгі мөлшерін белгілеу, салық саясаты;
- жалпы ұлттық және сала деңгейіндегі ұжымдық келісімдік реттеу;
- үкімет, сала басшылары және кәсіподақ – табыстарды индексациялаудың жалпы тәртібі жайлы, жалақының формалары мен жүйелері жайлы, әлеуметтік төлемдер мен жеңілдіктер (оның ішінде, жұмыссыздыққа төленетін төлемақы да бар) жайлы келісім-шарт жасасады;
- фирмалық ұжымдық келісім – шарттар – фирмалардың тариф ставкалары мен жалақы мөлшерін анықтайды, пайдаға қатысу жүйесін бекітеді және т.б.;
- жұмыс күші нарығы – орташа жалақы деңгейін және т.б. анықтайды.

Жоғарыда келтірілген формалардың бәрі бір-бірімен тығыз байланысты, жалақыны реттеудің бірыңғай механизмін құрайды, сонымен қатар, бір-біріне әсер етеді. Жапония, Франция және Швециядағы еңбекақыны ұйымдастырудың және реттеудің нақты құралдары мен ерекшеліктерін тереңірек зерттеп көрейік.

Біздің пікірімізше, Жапонияның еңбекақы төлеудің қағидалары мен негізгі тенденциялары қызығушылық тудырады, ол елде-өмір бойына жалдану жүйесі қолданылады.

Біріншіден, бұл мемлекет аз уақыттың ішінде әлемдегі жоғары дамыған елдердің қатарына қосылды. Олар еңбекті тиімді ұйымдастыра білді, сөйтіп, бүкіл әлем «жапон кереметі» жайлы айта бастады. Жапонияның жалақыны ұйымдастыру тәжірибесін талдап, үйрену – «Қазақстан Республикасының 2020 жылға дейінгі стратегиялық даму жоспарын» жүзеге асыра бастаған Қазақстан үшін маңызы үлкен. Бұл жүйенің мәні мынада: жапон фирмаларында тек еңбек қана ынталандырылмайды, сонымен қатар, жұмысшының өзі

де, оның шығармашылық потенциалы да ынталандырылады. Егер бұрынғы дәстүрлі жүйеде – жұмысшының жұмыс өтілі, мамандық шеберлігі, жасы секілді факторлар басты роль ойнаса, өмір бойына жалдану жүйесі бұларға үлкен өзгерістер енгізді. Бұл жүйе негізгі 3 бөлімнен тұрады: айлық жалақы, жылына 2 рет төленетін сыйақы және зейнеткерлікке шығарда төленетін төлемақы. Жалақының шартты тұрақты бөлігі – 88 %, ал ауыспалы бөлігі – 12 %.

Еңбек нәтижесі негізінде төленетін сыйақылар жүйесі, кәсіподақтың араласуымен өзінің бастапқы маңызын жойды. Қазіргі кезде сыйақының жылдық сомасы тек төрт жалақы мөлшеріне тең.

Зейнеткерлікке ерте шыққан жағдайда төленетін төлемақы 5 жылдық жалақының орнын толтыруы тиіс (58 пен 62 жастың аралығында зейнеткер жасына жеткенше).

Сонымен, жалақы деңгейін анықтайтын басты критерий болып, біріншіден – жұмыс сапасы, ал әр жұмысқа күрделілігіне және оны орындауға қажетті біліктілікке қарай белгілі ранг беріледі. Екіншіден – адамның іскерлік қабілетін дамытатын, қызмет лауазымының өсуін ынталандыратын жалақыны жүйелі түрде өсіру; Бұл жағдаймен таныс әрбір жұмысшы белгілі мақсатқа жету үшін барынша тырысады. Үшіншіден – әрбір жұмысшыны «нақты табыс» негізінде жеке бағалау жүйесі пайдаланылады. Бұл жүйе әрбір жұмысшы еңбегін объективті бағалауға мүмкіндік береді. Төртіншіден – қолданылатын сыйақы жүйелерінде сыйақы алатын жұмысшының жұмыстағы нақты табысы есепке алынады. Жапонияның жалақы құрылымы – негізгі және қосымша жалақыдан, лауазымдық төлемақыдан, түнгі және артық істелген жұмыстар үшін төленетін ерекше төлемақылар, отбасына, тұрғын үйге, жұмысқа барып-келу жолақысынан құралады. Оны құру механизмі қарапайым емес, ол үшін үш коэффициент пайдаланылады:

$$K\bar{b} * K_{жст} * Kз = P_e \quad (9.13)$$

мұнда $K\bar{b}$ – білімділік деңгейі, ол жұмысшы білімінің өсуімен пропорционалды байланыста, жұмысшының жаңалық енгізу мен өнертапқыштықтағы үлесі;

$K_{жст}$ – жұмыс өтілін сипаттайды, бірінші жылдары кадрлар тұрақ-сыздығын болдырмау, жыл сайын жалақының белгілі бір пайызға көтерілуін қамтамасыз ету;

$Kз$ – маңыздылық коэффициенті. Жұмысшының кәсіпорын құрылымындағы орнын көрсетеді. Бірыңғай тариф кес-

теларына өткен кәсіпорындар үшін, бұл коэффициент олардың разрядына тең.

P_e – жұмысшы рейтингі Бұл жағдай жұмысшылар арасында рейтинг үшін бәсекелестікті күшейтеді. Әрбір жұмысшы өз еңбегінің нәтижесін көреді.

Өндіріс процессі динамикасын жақсы бақылау үшін тағы 3 өзгермелі коэффициент ендіру қажет:

$$Z = Z_{баз} * P_e * K_n * K_{жс} * K_{сқт}, \quad (9.14)$$

мұнда $Z_{баз}$ – жалақының базалық ставкасы;

P_e – жұмысшы рейтингі Бұл жағдай жұмысшылар арасында рейтинг үшін бәсекелестікті күшейтеді. Әрбір жұмысшы өз еңбегінің нәтижесін көреді.

K_n – жұмысшы еңбегінің сандық және сапалық бағасын сипаттайды. Ол жұмыс жасаған уақытпен пропорционалды;

$K_{жс}$ – кәсіпорындағы қолданыстағы стандарттар негізіндегі жұмыс сапасы;

$K_{сқт}$ – сақтандыру, жұмысқа жаңадан қабылданғандарға еңбекақы төлеу үшін және білім коэффициенті көтеру үшін жасалған қор.

Еңбекақы төлеудің бұл жүйесінің артықшылықтары – еңбектің соңғы нәтижесі мен жұмысшының жеке үлесінің арасындағы байланыс автоматты түрде шешімін табады, жалақының ешқандай кедергісіз өсу болашағы көрініп тұрады, ол жұмысшыларды өндіріске жаңалықтар мен прогрессивті әдістерді ендіруге ынталандырады. Қазіргі кезде жалақыны жекелеу (индивидуализация) формасы болп табылатын бонустар жүйесі кеңінен тарай бастады.

Оның ерекшелігі жұмысшының ерекше нәтижелеріне берілетін сый ақы негізгі жалақыға қосылмайды. Бонустың бірнеше артықшылықтары бар, олар:

- мотивацияның жоғары деңгейі, артта қалған жұмысшылардың өздерін жоғары еңбек өнімділігіне ұмтылдырады, себебі нақты нәтижелер ғана есепке алынады;
- икемділік, инфляция индексіне тәуелді емес, бонустар көлемінің өзгеруі, олар таратылатын жұмысшылар санына байланысты;
- қолданыстағы басқа сыйақы формаларымен бірге қолданыла береді.

Бонустар жүйесі әсіресе Францияда кең тараған. Францияда еңбек қатынастарын реттеу саласы, ұжымдық келісім – шарттар жасау өте

жақсы дамыған. Бұл елде халықаралық еңбек ұйымының 175 конвенциясының 114 енгізілген (ратифицирована). Францияның еңбек заңнамалары Батыс Еуропа мемлекеттері заңнамаларының ішіндегі ең озық, прогрессивті болып саналады.

«Хьюэт Менеджмент» және «Хьюэт Эссоуншэйтс» кеңес беруші топтары жүргізген анкеталар мынадай нәтижелер береді: қазіргі кезде сұралған кәсіп орындардың 60%-дан астамы бонус жүйесін пайдаланады, кәсіпорындардың 65% оны басшы кадрларға сыйақы төлеуге қолданады, 57% коммерциялық қызметтерге, 45% – басқа категориядағы мамандарға, тек 29% ғана барлық персоналға сыйақы төлеуде бонустарды пайдаланады.

Бұл салада көшбасшы болып «I B M» компаниясы саналады, оның Француз филиалы құрамындағы 32 мың жұмысшының 4 ыңы жыл сайын бонус түрінде сыйақы алады. Бонустардың орташа жылдық мөлшері 3-4 мың франк болғанымен, жұмысшылар ашқан жаңалығына патент алған жағдайда бұл сома бірнеше есе өсуі мүмкін. Басқару қызметкерлері үшін «тиімді басқару еңбегі үшін сыйақы» төленеді. Бұл сыйақылар патернализм дәстүрінде беріледі, яғни ақшалай немесе сыйлықтар түрінде беріледі. Бірақ, қызметкерлер, мамандар мен басшыларға қарағанда сыйақы алу мүмкіндіктері аз (компаниядағы барлық жұмыс мерзімінде 2-ақ рет алады). Мысалы, «Бюлль» компаниясының 20 000 персоналының ішінен тек 800 коммерциялық қызметкерлер мен 200 басшылар мен инженерлердің бонус алу мүмкіндіктері бар.

Бонус жүйесін ендіру көп жағдайда кәсіпорын мақсаттарын нақтылауға көмектеседі. Мысалы, «БП Франс» компаниясында әрбір қызметкерлерге 3-5 негізгі мақсаттар жоспарлау жүзеге асырылған, ол мақсаттар жыл бойына іске асырылуы керек. Ондағы бонус мөлшері негізгі жалақының 10-20% құрайды. Бонустардың мұндай мөлшеріне жету үшін компания әкімшілігі 2 жыл бойына жұмысшылардың негізгі жалақыларын көтермей, бір деңгейде ұстап тұруға мәжбүр болған.

Бонустарды қолдану компаниясының басқару стратегиясымен үйлесуі керек, ол ақпарат жүйесін дамытады, басшылар мен жұмысшылардың арақатынасын жақсартады, ұжымдық рухты дамытады. Мысалы, «Набиско Бранд» фирмасы 1982 ж. ұжымдық бонустың ерекше түрін, операция «Трам-плин» деген атпен енгізген. Әрбір жұмысшының келісім-шартында (фирмада 2600 адам жұмыс істейді) жеке мақсаттар айқын көрсетілген, олар жарты жылға жасалған. Бас-

шылар мен инженерлерге берілетін бонустар құны 8%-дан 30%-ға дейін болған, бұл соманың жартысы – өндірістік бөлімнің жұмыс нәтижесімен анықталса, қалған жартысы – жұмысшының жеке көрсеткіш-терімен анықталған. Жеке және ұжымдық үлестердің мөлшерін анықтау жоғары лауазымды басшылардың бағалауы нәтижесінде іске асырылады. Осы мақсатта басшылар жұмысшылармен жиі кездесулер өткізіп тұрады.

Жоғарыда келтірілген артықшылықтарға қарамастан бонус жүйесі жалақы мәселелерін толық шеше алмайды. Шын мәнінде, бонус жүйесі еңбектің сандық жағына баса назар аударып, сапалық жағына назар аударма алмайды деп саналады. Бір мезгілде ұжымдық рухты және жеке жалақыны дамыту мүмкін емес екендігі белгілі. Жалақыны жекелей төлеудің (индивидуализация) кең таралуы мынадай жағдайларға байланысты: жұмысшыларға қойылатын талаптардың өзгеруі, біліктілік динамикасының артуы, біліктілікті тұрақты көтеру қажеттілігі, мамандықтардың «өмірінің» қысқаруы, жұмыс орны үшін бәсекелестіктің артуы. Мысалы, Францияда жалақыны тікелей төлеу кәсіпорындардың 3% ғана қолданылады. Оны қолдануды арттыруға мына жағдайлар кедергі болады:

Біріншіден, бұл саясат экономикалық өсудің жай болған кезеңінде, құлдырау кезеңінде, инфляция жағдайында іске асырыла алмайды, себебі, жалақы қорын өсіріп кәсіпорынның қаржылық жағдайын нашарлатады.

Екіншіден, жоғары өндірістік көрсеткіштерге жеткен жұмысшы болашақта сол деңгейді ұстап тұруы күмән келтіреді, көрсеткіштері төмендеген жағдайда оған қойылған жеке төлеудегі жалақысы оның еңбек нәтижесімен сәйкес болмай қалады. Сондықтан, көптеген басқарушылар пайдаға қатысу жүйелерін пайдаланады, онда барлық жұмысшыларға бірдей мақсаттар қойылады, ұжымдық рух күшейеді. Соған қарамастан, жалақыны жеке төлеу жүйесі біртіндеп кәсіпорындарда ендірілуде, ал кейбір кәсіпорындар пайдаға қатысу жүйелерін ендіруде.

Өнеркәсіп пен қызмет көрсету сферасында жалақы деңгейін анықтау жүйесі әлеуметтік-экономикалық дамудың «швед моделінде» ең күрделі элементтердің бірі болып табылады.

Бұл жүйенің негізі ұжымдық еңбек келісімдерін жиі қайта қарау болып табылады. Мұнда жұмыс берушілер мен кәсіподақ өкілдері жаңа келісім-шарттардың мазмұнын келісіп өзгертеді, оның ішінде жалақы мәселелері де қарастырылады.

50-жылдардың басынан бастап Швеция кәсіподақтары ұжымдық келісім-шарттарда ынтымақты жалақы (солидарная зарплата) саясатын жүргізуде, ол мына қағидаларға негізделген: бірдей еңбекке – бірдей жалақы; жалақының ең төменгі мөлшері мен ең жоғары мөлшері арасындағы айырмашылықты азайту.

«Бірдей еңбекке – бірдей жалақы» қағидасы бойынша бүкіл халық шаруашылығы көлемінде бірдей біліктіліктегі, бірдей интенсивті еңбекке бірдей тарифтік жағдай жасау болып табылады. Оның теңестіруге ешқандай қатысы жоқ. Бұл жүйеде нақты еңбек нәтижелеріне байланысты жалақыны дифференциациялауға ешқандай шек қойылмаған.

Ынтымақты жалақы саясаты бірқатар мақсатты міндеттерді шешуге бағытталған. Ең бастысы, нарықтық бәсекелестікпен бірге, ғылым мен техниканың соңғы жетістіктерінің негізінде өндірісті тұрақты жаңартуды ынталандырады. Мұнда «бірдей еңбекке – бірдей жалақы» қағидасы сақталады, Швецияда қалыптасқан дәстүр бойынша, бірдей біліктіліктегі бірдей жұмыстарды атқаратын әртүрлі кәсіпорындардың жұмысшылары кәсіпорынның шаруашылық нәтижесіне қарамастан, бірдей жалақы алады. Егер, бір саладағы кәсіпорындардың үшеуі – жоғары рентабельді, бесеуі – орта деңгейлі, ал екеуі – өзін-өзі ақтамайтын болса, осы кәсіпорындардың кезкелгенінің жұмысшылары бірдей еңбекке – бірдей жалақы алады, ол салалық келісім-шартта көрсетілген орташа деңгейде болады.

Бұл жүйеде орташа рентабельді кәсіпорынға пайданың қалыпты нормасын алуға мүмкіндік береді, оларға басқа тең жағдайларда бәсекеге қабілеттілігін сақтауға мүмкіндік жасайды. Рентабельділігі төмен кәсіп-орындарға келісім-шарттарда көрсетілген сомадан жалақыны төмендетуге швед кәсіподақтары рұқсат бермейді. Бұл жағдай кәсіпкерлерді өндірісті жаңартуға немесе кәсіпорынды жабуға итермелейді. Сонымен, ынтымақты жалақы саясаты рентабельділігі төмен кәсіпорындардың жойылуына жағдай жасайды.

Ынтымақты жалақы саясаты өндірісті үнемі жаңартып, экономиканың құрылымын қайтадан құрады, ал бұл жағдай жұмыссыздықтың өсуіне алып келуі мүмкін. Бірақ іс жүзінде олай емес, себебі, мемлекет халықты жұмыспен қамтамасыз етудің ерекше іс-шараларын қолданады. Мемлекет уақытша жұмыссыздарды әлеуметтік жағынан қорғайды, еңбек ресурстарын қайта бөледі, басқа жаңа мамандықтар алуды қамтамасыз етеді.

Ынтымақты жалақының тағы бір ерекшелігі – жалақының ең төменгі мөлшері мен ең жоғары мөлшері арасындағы айырмашылықты қысқарту. Жалақы деңгейін көтеру саясаты – төменгі жалақы деңгейін көтеріп, жоғары жалақы деңгейінің өсуін тежеу болып табылады. Сонымен қатар, ұжымдық келісім-шарттарды қайта қарау кезінде кәсіподақ жалақының ең төмен деңгейін көтеруге барынша күш салады. Ең төменгі жалақы алатындар жылына 90-95 мың крон алады, ал ең жоғары жалақы алатындар – 180 мың кронға дейін алады. Салықтар да ерекше шкаламен салынады, салықтар төленгеннен кейінгі тұрғындардың кез-келген категориялары табысының арақатынасы 1 : 2-ден аспайды. Әлемнің бірде-бір мемлекетінде мұндай аз дифференциациялану кездеспейді.

Шет елдердің еңбекақы төлеу іс-тәжірибесін зерттеу нәтижелері көрсеткеніндей, көп елдер икемді жалақы (гибкая зарплата) жүйесіне көшуде. Бұл жүйені неоклассикалық бағытты жақтайтындар жарнамалауда (олардың концепциясы бойынша жалақы деңгейі мен еңбек нарығы бір-біріне тікелей тәуелді). Икемді жалақы жұмыспен қамтамасыз ету мен экономикалық тиімділікті арттырады. Макро-еңгейде, мемлекеттің экономикалық көрсеткіштері динамикасы негізінде (ішкі жалпы өнім, еңбек өнімділігі, инфляция, сыртқы сауда балансы) жалақы деңгейінің көтерілуін көрсетеді; ал, микродеңгейде – жалақыны кәсіпорынның және жеке жұмысшының еңбек нәтижесімен байланыстырады.

Икемді тариф концепциясы негізінде тариф мөлшерін еңбек нәтижесіне тәуелді ететін модель жасалған. Мысалы, әрбір біліктілік разряд шеңберінде жұмысшының жұмысына байланысты 3 тариф ставкасы бекітілген:

- «төмен» – норманы 95%-дан төмен орындағанда;
- «қалыпты» – еңбек интенсивтілігінің орташа деңгейін көрсетеді;
- «жоғары» – норманы 105%-дан жоғары орындағанда.

Норманы 95-105% аралығында орындаған жұмысшы тариф ставкасы диапазонының ортасындағы көрсеткішпен жалақы алады (30. 148 бет). Тариф ставкасы 3-6 ай мерзімге бекітіледі. Осы мерзім өткеннен кейін қайта қаралады, ол жұмысшының өткен тоқсанда, жарты жылда жеткен еңбек өнімділігі негізінде өзгертіледі. Бұл жүйе – компромисстік жүйе деп аталады.

Шет елдердің іс-тәжірибесінде қаржылық қатысу (финансовое участие) жүйелері кең таралған:

1. көлемі кіші кәсіпорындарда жиі қолданылатын – табыстарды бөлу жүйесі, ол кәсіпорында еңбек өнімділігінің өсу нәтижесінде жұмысшыларға қосымша табыс табуына мүмкіндік береді;

2. Батыс Еуропа елдерінің көпшілігінде пайдаға қатысу (участие в прибылях) жүйесі кең таралған. 60 – жылдары де Голль атап өткеніндей, «пайдаға қатысу – бұл капитализм мен социализм арасындағы үшінші жол». Пайдаға қатысуда кәсіпорынның жұмысы нәтижесі мен еңбекақы төлеу бір-бірімен тығыз байланыста болады. Мұнда қосымша төлемдер белгіленген жалақыға қосып төленеді. Пайдаға қатысудың төмендегідей түрлерін бөліп көрсетуге болады:

- жылына бір немесе екі рет нақты ақшамен төлеу;
- кәсіпорынның есепшотында төлемдерді белгілі бір мерзімге дейін сақтау;
- зейнеткерлікке шыққанша төлемдерді арнайы есепшоттарда сақтау.

Бұл жүйелермен төленетін сыйақылар жеке жұмысшының жетістікте-рімен байланысты емес, ол фирма жұмысының жалпы нәтижесі негізінде төленеді. Мұндай төлем жүйесі жұмысшылар мен кәсіпкерлер арасында ортақ мүдденің пайда болуына психологиялық әсерін тигізеді. Пайдаға қатысу жүйесін АҚШ-тың ірі фирмаларының – 10%, ал Ұлыбританияның – 15%-ы пайдаланады. Батыс елдерінің біразында пайдаға қатысу жүйесімен қатар, М. Вейцманның «қатысу экономикалары» (экономики участия) концепциясында қарастырылған, капиталға қатысу (участие в капитале) жүйесі де қолданылады. Бұл идеяның мәні мынада: «қатысу» бүкіл халық шаруашылығына таратылады, еңбек мотивациясын арттырады, конъюнктуралық тербелістерге қарсы жалақыны икемді реттеуге қол жеткізеді, дағдарыстар кезінде инфляция мен жұмыссыздықтың өршуіне мүмкіндік бермейді. Бұл мәселе нарық қаты-настарын орна-тып жатқан Қазақстан үшін де актуальды болып табылады.

Қаржылық қатысу жүйелері жұмысшылар мен кәсіпорынның ара қатынасын жақындатады, жұмыс күшінің тұрақсыздығын жояды, жұмыстан себепсіз қалу жойылады, адам капиталына қосымша капитал жұмсауға мүмкіндік береді. Бұл жүйелердің біздің еліміз үшін кемшілігі мынада, біздің даму жағдайымызда жеке жұмысшыға азғана қосымша табыс бере алады. Сондықтан, еңбек өнімділігінің артуына айтарлықтай үлес қоса алмайды.

Келесі кемшілігі – қаржылық тәуекелді (финансовый риск) кәсіпорын жұмысшысына артып қояды, себебі жұмысшылар табысы

экономикалық конъюктура мен басқа факторларға байланысты екендігі белгілі.

Біздің елімізде қаржылық қатысу жүйелерін банк және сақтандыру бизнесінде, ірі кәсіпорындарда қолдануға болады, себебі жоғары біліктіліктегі әртүрлі жұмыстарды атқаратын бригада жұмысшының жеке үлесін дәл анықтау қиын. Әрине, Қазақстандағы қаржылық қатысу жүйелерінің, дамыған елдермен салыстырғанда ерекшеліктері бар. Егер дамыған елдерде бұл жүйеде жалақы төлеудің икемді, тиімді жүйесі ретінде қолданса, біздің елімізде олар әлі жекешелендіру үдерістерімен байланысты.

Нарық экономикасы жақсы дамыған елдерде жалақыны реттеудің екі жүйесі қолданылады: орталықтанған мемлекеттік және орталықтандырылмаған.

Жалақыны реттеудің мемлекеттік жүйесі – жалақы қорларының құрылуына, жоспарлануына және реттелуіне жанама тәсілдермен әсер етеді:

1. Мемлекет жалақының ең төменгі мөлшерін белгілейді, ол «тұтыну корзинасы» есептерінің негізінде жасалады, әр мемлекеттің жұмысшысының және оның отбасының өмір сүруінің физиологиялық минимумының, яғни өмір сүруге қажетті азық – түлік, өнеркәсіп тауарларының, көрсетілетін қызметтерінің тізімін анықтайды. Бірде – бір кәсіпкер мемлекет белгілеген жалақының ең төменгі мөлшерінен төмен жалақы төлеуге құқығы жоқ. Көптеген елдерде нашар қамтамасыз етілген тұрғындарға әлеуметтік көмек көрсетіледі.
2. Мемлекет әлеуметтік төлем ақылардың мөлшерін, оны беру тәртібін белгілейді; орташа жалақыны есептеудің бірыңғай тәртібін ендіреді; еңбекті қорғау және қаіпсіздендіру саласында нормативтік – құқықтық актілер қабылдайды.
3. Мемлекет шет елден жұмысшы күшін елге тарту тәртібін белгілейді; көтерілетін салалық коэффициенттерді бекітеді.

Әрине, швед, жапон немесе басқа бір елдің іс-тәжірибесін біздің елге автоматты түрде көшіруге болмайды. Бірақ, оларды зерттеп, талдап, біздің экономикаға қажетті тиімділерін өзгертулермен енгізуге болады.

Сонымен, еңбек өнімділігінің өсуін ынталандыру мен жұмыс күшінің сапасын ынталандыру арасында тығыз өзара байланыс бар. Қазақстанның нарықтық экономикаға өтуі ынталандыру жүйесін нарықтық заңдылықтарға сәйкес түзетуді талап етеді.

9.4 Кәсіпорындағы еңбек ақыны жоспарлау

Нарықтық қатынастарға өтумен принципіалды жаңа еңбекақыны ұйымдастыру талап етіледі. Қазіргі уақытта бұл нақты қажеттілік және ол ескірген, тиімділігі төмен еңбекақы моделін жаңа бір моделге ауыстыру керек, себебі ол жұмысшылардың потенциалын ашуға және экономиканың дамуына кедергі жасайды. Дәстүрлі принциптерге негізделген еңбекақыны ұйым-дастыру, яғни оның тарифтік ақылары, айлықтары, сый ақының түрлі түрлері, үстемелер мен қосымшалар ғылыми-техникалық прогреске жатпайды, яғни өнімнің сапасының жоғарлауына және несурстарды экономдауға. Барлық сый ақы түрлері, үстемелер мен қосымшалар өздерінің стимулдық рөлдерін жоғалтты және тарифтік ақыларға, қызметтік айлықтарға механикалық прибавкаларға айналды. Сөйтіп, олар еңбектің нәтижесіне байланысты емес. Бұдан басқа ол еңбекақыны ұйымдастыру жүйесіне кедергі келтіреді және оны түсінуге қиындық туғызады.

Бірінші тапсырма болып, еңбекақы жүйесін жақсы ұйымдастыру, яғни еңбек күші дұрыс орындалса, меншік иесіне белгілі бір нәтижені алып келетін кепілдіктің болуы, жұмысшының әлеуметтік қауіпсіздігін қамтамасыз ету, еңбекақының мөлшерін, жүйесін, нысанын анықтауда әкімшілік пен еңбек ұжымының толық жауапкершілігі.

Ең біріншіден кепілдігі бар тарифтік ақылардан және қызмет айлықтардан бас тарту керек. Себебі олар еңбекақы мөлшеріне, бар мүмкіншіліктерді әрі қарай дамытуға және жүзеге асыруға дайын адамдарға шектеу салады. Айлықтар мен ақыларды есептеу реттілігі қазіргі уақытта жұмысшылардың белгілі бір нәтижелерге жетпей-ақ олардың төлену мүмкіншілігі бар. Осы жерде мынадай тұжырым жасауға болады: белгілі бір нәтижелерге жету керек пе, егер онсыз да кепілденген ақы мен айлықты алуға болады. Осындай ұйымдасқан механизм және осындай ақы мен ақылардың төленуі жұмысшыны серпіндіріп алады да оны еңбектің жоғары өнімді болуында қызықтырмайды. Осы жоғарыда айтылған жағдайлар экономикалық заңға, әлеуметтік әділеттілікке сай келмейді, себебі бірдей сый ақы тең емес еңбекке беріле береді.

Еңбекақыны төлеудің жаңа бір нысанына еңбек бағасының коэффициенті бойынша төлеу болып табылады. Осы коэффициентті анықтағанда соңғы 3-6 айдың жалақылары есепке алынады, барлық мүмкін болатын қосымша төлемдерді есептемеген кезде. Еңбекақы сомасын сол периодтағы жұмыс жасаған күндерге бөлгенде еңбек

бағасының коэффициентін береді. Қызмет сапасы жоғары болған кезде еңбек бағасының коэффициентінің бөлшегі бүтін санға дейін көтеріледі, ал керісінше төмен болған кезде бүтін санға дейін төмендейді. Еңбек бағасының коэффициенті жылына бір рет аттестация болған кезде қайта қаралады.

Жұмысшының білім деңгейі, жұмыс тәжірибесі, білім мен тәжірибені жұмыста дұрыс пайдалана білуді есепке алу керек. Білім деңгейін сипаттайтын коэффициент және жұмысшы білімінің өсуіне пропорционалды өседі. Жұмыс тәжірибесі коэффициентімен сипатталады. Оның сандық мәндері жұмыстың бірінші жылдығында кадрлардың ағымын азайту мақсатында және белгілі бір процентке еңбекақының жыл сайынғы тұрақты өсімін қамтамасыз ету мақсатында алынады. Өзінің білімін және тәжірибесін жұмыста пайдалану Кз коэффициентімен сипатталады және ол ұжыммен анықталады. Ол белгілі бір пайызға еңбекақының жыл сайынғы тұрақты өсімін қамтамасыз етеді. Өзінің білімі мен тәжірибесін қызметте жүзеге асыру коэффициентін сипаттайды.

Құрастырылған және қазіргі жағдайда жұмыс істейтін еңбекақы жүйесіндегі қазіргі нарықтық шарттарға ең сай келетіні тарифсіз еңбекақы жүйесі болып табылады. Ол еңбекақыға кіретін барлық құралдарды бөлуге негізделген. Тарифсіз еңбекақының бірнеше элементтері бар. Солардың арасындағы бір элемент – жұмысшының еңбекақысы бөлімшедегі еңбекақының бір бөлігін сипаттайды. Оның өзі үш факторға байланысты:

- Жұмысшының біліктілік деңгейі;
- Еңбекке қатысу коэффициенті (ЕКК);
- Жұмыс жасалған уақыт.

Сонымен қатар көптеген оқу құралдарында аттестацияны 3-5 жылда бір рет жүргізіп тұру керек деп жазылған. Аттестацияны 3-5 жылда бір рет қана жүргізбей, оны жиірек жүйелі түрде жүргізіп тұру керек.

Яғни басшылар мен мамандарды бағалауда автоматтандарылған аттестациялау жүйесін қолданса, онда бағалау тұрақты түрде жүргізіліп тұрады.

Егер аттестациялау жиілігі өзгерсе, мысалға жылына 1 рет немесе 2 рет жүргізіліп тұратын болса, онда аттестацияны қызметкер еңбегінің нәтижелілігіне әсер ететін Персоналды басқару құралы ретінде пайдалануға болады. Сонымен қатар аттестацияны нәтижелері мен лауазымдық және квалификациялық жылжу (қозғалу, өсу) арасында

және еңбек нәтижелері мен оны төлеу арасындағы тығыз байланысты қамтамасыз етеді.

Еңбекті ынталандыру тиімділігін жоғарылату әсіресе өтпелі экономика жағдайында маңызды. Еңбекақы төлеуді ұйымдастырудың қарастырылған шетелдік тәжірибесінің негізінде Франция кәсіпорындарында қолданылатын еңбекақы төлеу жүйесін атап өтуге болады. Француз еңбек мамандары еңбекті мотивациялау үшін оптималды жағдайлар жасау мақсатымен еңбекақы төлеу жүйесін тұрақты түрде жетілдіріп отыруға тырысады. Ұзақ уақыт бойы бұл идеяға ең жоғары дәрежеде кесімді еңбекақы төлеудің қағидалары сәйкес келеді деп саналды.

Бірақ соңғы онжылдықтың ішінде тіпті орындаушы төменгі деңгей орындарында жеке еңбек нәтижелерін қосымша есептеумен бірге мерзімдік еңбекақы төлеуге көшуде айтарлықтай оң тәжірибеге қол жеткізілді. Бұған жеке еңбек нәтижелілігін бағалау жүйесін жетілдіру, сонымен қатар коллективтік пайда түсіру процесіне жеке тарту, қатыстыру қағидаларын қолдану арқылы қол жеткізілді. Қазіргі кезде Францияда еңбекақы төлеудің ең көп формасы мерзімдік болып табылады. Бірақ бұл еңбек нәтижелері үшін өтемақы туралы мәселеде теңдікті білдірмейді. Тіпті, еңбекақы төлеуді ұйымдастыруды жетілдіру оны жекелеу бағытында жүргізіліп жатыр, яғни өнімділік пен оны төлеу арасында тікелей тәуелділік бар. Кесімдік формамен салыстырғанда, жекелеу еңбектің сандық нәтижелерін ғана емес, сонымен қатар, жұмыс орнындағы кейбір тәртіп факторларын да ескереді.

Кәсіпорынында жеке еңбек шарты бар екендігін айта кету керек, онда кәсіпорында еңбекті және жалақыны ұйымдастыру бойынша негізгі ережелер, сонымен қатар кәсіпорынның қызметкерлері мен жұмыс берушінің барлық құқықтары мен міндеттері айтылады. Бұл кәсіпорынында еңбекақы төлеуді ұйымдастыру облысындағы оң момент болып табылады, себебі жеке еңбек шарт жұмыс берушілер мен жалданған қызметкерлер арасындағы қатынасты реттеуші болып табылады.

Қазіргі кезде кәсіпорынында еңбекақының мерзімдік формалары қолданылады. Бірақ нарық жағдайында және еңбекақы төлеудің басқа жүйелерін қолданудың дүниежүзілік тәжірибесін ескере отырып қызметкерлер үшін де, жұмысшылар үшін де еңбекақы төлеудің тарифсіз жүйесін ұсынуға болатын еді. Тарифсіз жүйені келесі белгілер сипаттайды:

- қызметкердің еңбекақысының деңгейі жұмыстың коллективтік нәтижелері бойынша есептелетін жалақы қорымен тығыз (толық) байланысты (бұл жерде тарифсіз жүйелер еңбекақы төлеудің коллективтік жүйелерінің класына жатады);
- әрбір қызметкерге оның квалификациялық деңгейін кешенді сипаттайтын, осы квалификациялық деңгейге жататын қызметкердің немесе қызметкерлер тобының алдындағы еңбектік іс-әрекетінің деректері бойынша жалпы еңбек нәтижелілігіне қосқан үлесін анықтайтын тұрақты (салыстырмалы түрде тұрақты) коэффициенттер тағайындайды.

Тарифсіз вариантта әр қызметкердің жеке жалақысы жалақының бүкіл коллективтің тапқан жалақысының қорындағы оның үлесін көрсетеді.

Кәсіпорында еңбек өнімділігін арттыру үшін қызметкерлердің еңбек мотивациясын күшейту керек. Бірақ пайдаға қатысу рационализаторлық үшін сыйақы, еңбек тәжірибесі үшін қосымша төлем, икемді еңбек графигі, еңбекті байыту, жеңілдікпен тамақтану және т.б. сияқты мотивациялаушы позициялар қосымша мотивацияларға жатады, және көпшілік жағдайда олар кәсіпорында қарастырылмайды, себебі қосымша капитал салымын талап етеді. Осындай мотивациялаушы элементтер еңбек өнімділігіне тек жанама түрде әсер етеді, және қажетті мотивация ретінде қарастырылмайды, себебі кәсіпорын қызметінің соңғы техникo-экономикалық көрсеткіштерінің, атап айтсақ таза табыс пен рентабелділіктің жоғарылауына елеулі әсер етпейді. Кәсіпорынның басшылары жұмыссыздықтың жоғары деңгейімен қолдана отырып ұсынылған бағдарламасын жүзеге асыруға қызығушылық танытпайды. Сондықтан ұсынылған бағдарламаны жүзеге асыру үшін кәсіпорынның өзінің тиімділігін жоғарылату керек.

Кәсіпорынның тиімділігін жоғарылату жолдары деп оны дамыту бағыттары, шығындардың өсу темпімен салыстырғанда күзет нәтижесінің өсуінің жоғарырақ темпін қамтамасыз ететін қозғалыс аталады.

Кәсіпорынның шаруашылық байланыстары оның қызмет көрсету тиімділігіне үлкен әсер етеді, және де ерекше ролді берілген кәсіпорында материалдармен, шикізаттармен, энергиямен, іріктеуші бұйымдармен, аспаптармен, құралдармен, құрылғылармен, әртүрлі қызметтермен, яғни қызмет көрсетуді жүзеге асыруға қажетті барлық заттармен қамтамасыз ету бойынша байланыстар ойнайды.

Сонымен қатар, бұл жерде белгілі бір жұмысшы категориясы үшін кәсіби-квалификациялық модель жасап шығару керек. Ол модельге өндіріс тиімділігін қамтамасыз ету үшін белгілі бір жұмысты орындауда жұмысшының бойында болу керек қасиеттер, білімдер және дағдылар тізімі кіру керек. Бұл талаптар әр лауазымға әр түрлі болу керек, яғни сол лауазымға сәйкес келу керек.

Осындай модельді шығару жұмысшылардың бойындағы қасиеттердің көбеюіне әкеледі және басшыларды, мамандарды және қызметкерлерді бағалау критерийлерін таңдауға көмектеседі.

Ол модельге мынадай критерийлер кіруі мүмкін:

- жұмысқа және өндіріске бейімделуі;
- жұмысқа күнделікті келуі;
- жұмыс уақыты тәртібін сақтау;
- құрылғыларға дұрыс қатынасу;
- әріптестік;
- сенімділік;
- жауапкершілік;
- денсаулық;
- бастамашылдық;
- ұқыптылық;
- жұмысты жақсы білу;
- жұмыс сапасы;
- орындалған жұмыс көлемі;
- қауіпсіздік техникасы тәртібін сақтау;
- жанжақтылық;
- кез келген тапсырмаға кірісуге дайындығы;
- тапқырлық;
- өте жақсы тәртіп;
- ескертусіз жұмыс істеу.

Әрине, ұйымдағы қызметкерлердің жұмыс нәтижесін бағалауға көп көңіл бөлу керек. Себебі, жұмыс нәтижесін бағалау арқылы сәйкес жұмысшының жалақысы анықталады. Ал жалақы жұмыс істеудің ең басты мақсаты болып табылады. Сондықтан еңбек нәтижелілігін бағалау әрқашан да объективті болуы тиіс, сонымен қатар көп шығынды қажет етпеу керек және мүмкін болса, жұмысшылар мен қызметкерлерді ынталандыру керек.

Ұйым қызметкерлерінің жұмысының нәтижесін бағалаудың объективтілігін қамтамасыз ету үшін тәжірибеде ЭЕМ-ны қолдану керек. Яғни ол компьютерде ұйымдағы қызметкерлер тізімі енгізіліп

тұру керек және сәйкес критерийлер бойынша белгіленіп отыру керек. Мысалы, бір күзетші жұмысқа қанша рет кешікті, қанша рет келмеді, қанша рет жұмысты уақытысында талаптарды орындамады т.б ескере отырып және сонымен қатар сыйақы беру коэффициентін анықтаудағы жағдайларды ескере отырып жалақысынан алып тастау керек, осылай жазалауға болады. Сонымен қатар осы жұмысшы егер жұмыстан тыс уақытта қалып, өз міндетіне жаппайтын жұмысты орындаса немесе есеп беруді мерзімінен ерте орындап тапсырса, оны да компьютер белгілеп алып жалақы бергенде ескерілсе, бұл жұмыс нәтижесін бағалаудың объективтілігін қамтамасыз етіп қана қоймайды, сонымен қатар қызметкерді еңбек өнімділігін арттыруға ынталандырады.

Менің ойымша бұл әдіс бағалау комиссиясын құрғаннан қарағанда тиімдірек. Себебі егер кадрлар бөлімінде қызметкерлер мен жұмысшылардың еңбек нәтижелілігін бағалап отыруға арналған адамдар тобы болса, оларға тұрақты жалақы төлеп отыру керек, және ол адамдардың жеке жақтырмаушылығы болады, сәйкесінше бағалау объективті болмай қалады. Ал ЭЕМ арқылы бағалау жүйесін енгізсе, оны сатып алуға және бағдарлама енгізуге ғана шығын жұмсалады.

Кәсіпорында еңбекақы төлеуді жетілдіру үшін біріншіден кәсіпорынның табысы, тиімділігі жоғары болу керек. Содан кейін ғана еңбекақы өседі деп айта аламыз (9.2 Кесте). 2019-2020 жылдары таза табыс, тиімділік көбейді. Бұлардың барлығы еңбекақының өсуіне оң әсерін тигізді.

Егер 2017 және 2018 жылдары кәсіпорында осындай өзгерістер байқалатын болса, онда кәсіпорында еңбекақы жоғарылайды.

9.2 Кесте. Еңбекақы қорын жоспарлау, млн теңге

Көрсеткіш	2016 ж.	2017 ж.	2018 ж.	2017 ж. % 2016 ж.	2017 ж. % 2016 ж-ға
Қызмет көрсету рентабельділігі, %	8,6	9,4	11,3	109	120
Таза табыс, млн теңге	17354	23609	35306	136	149

Көріп отырғанымыздай жылдан жылға кәсіпорын рентабельділігі 9% және 20% өсіп тұр. Осының есебінен таза табыстың да өсуі байқалды.

Осы көрсеткішке сүйене отырып еңбекақы қорының және жұмысшылардың еңбекақы қорының қаншалықты өзгертiнiне көңiл аударайық.

Ал бiз жоғарыда айтып кеткендей бұның барлығы тиiмдiлiкке байланысты. Кәсiпорынның iс-әрекетiнiң тиiмдiлiгiн қамтамасыз ету үшiн келесi шараларды жүргiзу рационалды болады:

Кәсiпорынның техникалық деңгейiн жоғарылату. Бұл топқа келесi шаралар жатады: қолданылатын техника мен күзет кезiнде қолданылатын техниканы жетiлдiру, пайдаланылған материал сапасын жақсарту, күзет процесiн автоматтандыру. Күзеттiң техникалық деңгейiн жоғарылату арқылы тек қана заң бұзушылықты төмендету ғана емес, сонымен қатар күзетшiлердiң еңбек сыйымдылығының азаятын қамтамасыз етедi, яғни қызметтiң бiр бiрлiгiне кететiн жалақы шығыны азаяды. Жалақы еңбек өнiмдiлiгiмен бiрдей пропорцияда жоғарылайды. Еңбек өнiмдiлiгiнiң өсуi қызметтiң көлемiн көбейтедi, ал сонымен бiрге кәсiпорынның пайдасы көбейедi.

Қызметтi және еңбектi ұйымдастыруды жетiлдiру. Бұл шаралардың құрамына кiретiндер: қызмет специализациясын дамыту, оның ұйымдастырылуы мен қызмет көрсетiлуiн жақсарту, еңбектi ұйымдастыруды жақсарту, күзеттi басқаруды жетiлдiру, негiзгi қорларды пайдалануды жақсарту, материалдық-техникалық қамтамасыз етудi және көлiк шығындарын азайту.

Негiзгi құралдарды пайдалануды жақсарту. Негiзгi құралдарды пайдалануды жақсарту, ең алдымен күнтiзбелiк кезеңнiң iшiнде құрылғының жұмыс уақытын жоғарылатуға тәуелдi, ол құрылғыға қарауды жақсарту жолымен, уақтылы және сапалы жөндеу жүргiзумен, тиiстi технологиялық тәртiптi сақтаумен жүзеге асырылады.

Маркетинг қызметi сферасын дұрыс ұйымдастыру қызметтi өткiзу процесiнде алынатын пайдаға тiкелей әсер етедi. Көрсетiлетiн қызметке сауатты жарнама беру әрқашан тұтынушыларға күтiлетiн әсер бередi.

Кәсiпорынның алдында мынадай мiндеттер тұр: сапалы қызмет көрсету, қызмет көрсетуде материалдарды толығырақ және дұрысырақ пайдалану, негiзгi құралдардың пайдаланылуын жақсарту, кәсiпорынның техникалық деңгейiн жоғарылату және өзiнiң қызметiн ары қарай өткiзу.

Кәсiпорынның жұмысының тиiмдiлiк көрсеткiштерiн есептеу және талдау жыл сайын оның технико-экономикалық және қаржылық көрсеткiштерiнiң қалай жақсарғанын көрсетедi. Нарықтық экономика

жағдайында табысты қызмет етіп жүр және оның ары қарай дамуға барлық алғышарттары бар деп сеніммен айтуға болады.

Орталық коммуникациялар қызметінде өткен «Халықты әлеуметтік қорғау саласындағы ҚР заңнамалары» туралы брифинг барысында ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрі мемлекет басшысының тапсырмасы бойынша халықаралық тәжірибелер негізінде азаматтық қызметкерлерге еңбекақы төлеудің жаңа моделі жасаған болатын.

Бұл жоба қызметкерлер лауазымын білім мен біліктілікке, атқарылатын жұмыстың күрделілігі мен жауапкершілік деңгейіне байланысты төрт санатқа жіктейді: басқарушы, негізгі, әкімшілік-шаруашылық және техникалық қызметкерлер. Олардың жалақысы коэффициенттердің арнайы кестесі арқылы есептелмек. Бұл кесте барлық саладағы лауазымдарға ортақ болуы көзделуде. «Еңбекақы төлеудің жаңа моделі үш кезең бойынша жүзеге асады. Бірінші кезеңде еңбекақы білім және білік деңгейіне, лауазым дәрежесіне қарай төленсе, екіншісінде еңбектің соңғы нәтижесі ескеріліп, ұсынылған қызмет сапасы бойынша төлем жүйесін ынталандыратын компоненттер енгізіледі. Үшінші кезеңде азаматтық қызметшілерге сараланған қосымша төлем төлеудің мақсаттылығы, қажеттілігі, мүмкіндігі сол өңірдегі нақты құнына қарай қарастырылады» дейді министр. Азаматтық қызметкерлерге еңбекақы төлеудің жаңа моделі 2016 жылдың 1 қаңтарынан бастап жүзеге асады. Оны енгізуге республика қазынасынан жарты жылға – 139 млрд теңге, ал бір жылға – 278 млрд теңге бөлінбек.

2016 жылдың 1 қаңтарынан бастап азаматтық қызметшілердің еңбегіне ақы төлеу жүйесінің жаңа моделі енгізілуіне байланысты азаматтық қызметшілердің айлық жалақылары көбейді.

Алайда, азаматтық қызметшілер қатарына жататын жоғары білімді мұрағатшы қызметкері С-2 санатымен орта есеппен 69000 теңге жалақы алатын болса, мемлекеттік органда техникалық қызмет көрсетуді және олардың жұмыс істеуін қамтамасыз ететін қызметкерлердің, оның ішінде мұрағатшылардың айлық жалақылары жоғары білімді болса да төменгі санатқа (Д) түсіп, орта есеппен 37000 теңге болып, бұрынғы айлыққа қарағанда кеміп кетті.

Жұмыспен қамту және әлеуметтік бағдарламалар бөліміне азаматтық хал актілерін тіркеу саласының қосылуына байланысты мекемеде мұрағат құжаттарының және көрсететін қызмет көлемінің ұлғаюына байланысты жұмысымыз көбейгенімен төленетін еңбекақымыз азайып кетті.

Сондықтан, мемлекеттік органда жұмыс істейтін мұрағатшы қызметкерлердің де С-санаты бойынша айлық алуға немесе осы санатқа жататындай жолдары бар мекеме? деген сұрақ туындауы мүмкін.

Мемлекеттік органдардың жұмыс істеуін қамтамасыз ететін және мемлекеттік қызметші болып табылмайтын қызметкерлер «Техникалық қызмет көрсетуді жүзеге асыратын және мемлекеттік органдардың жұмыс істеуін қамтамасыз ететін және мемлекеттік қызметші болып табылмайтын қызметкерлер, тұлғалар лауазымдарының тізбесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 1999 жылғы 30 желтоқсандағы № 2021 қаулысына (бұдан әрі – Тізбе) сәйкес белгіленеді, оған сәйкес «архивариус» лауазымы көзделген.

Тізбеде мұрағатшы лауазымы көрсетілмегенін атап өту қажет.

Тізбеде аталған қызметкерлерге еңбекақы төлеу «Азаматтық қызметшілерге, мемлекеттік бюджет қаражаты есебінен ұсталатын ұйымдардың қызметкерлеріне, қазыналық кәсіпорындардың қызметкерлеріне еңбекақы төлеу жүйесі туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2015 жылғы 31 желтоқсандағы № 1193 қаулысы (бұдан әрі – Қаулы) негізінде жүргізіледі.

Қаулының 4-тармағы 8) тармақшасы бойынша осы қаулыға 1-қосымшаға сәйкес азаматтық қызметшілер (білікті жұмысшыларды қоспағанда), мемлекеттік бюджет қаражаты есебінен ұсталатын ұйымдар қызметкерлері лауазымдарының функционалдық блоктар бойынша сыныптамасы негізінде еңбек жөніндегі уәкілетті мемлекеттік орган азаматтық қызметшілердің, мемлекеттік бюджет қаражаты есебінен ұсталатын ұйымдар қызметкерлерінің лауазымдарын азаматтық қызметшілер лауазымдары тізілімінің функционалдық блоктарына және білікті жұмысшыларға жатқызу жөніндегі әдістемелік ұсынымдарды бекітеді.

ҚР Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрі бекіткен аталған әдістемелік ұсынымдарға сәйкес:

- С2 буынына ұйымға қызмет көрсетуді қамтамасыз ететін әкімшілік-шаруашылық, құқықтық функцияларды орындайтын біліктілігі жоғары деңгейдегі мамандар кіреді (мысалы: инспектор (іс-қағаздарын жүргізу жөніндегі), нұсқаушы, статист және т.б.);
- С3 буынына ұйымға қызмет көрсетуді қамтамасыз ететін әкімшілік-шаруашылық және құқықтық функцияларды орындайтын біліктілігі орташа деңгейдегі мамандар кіреді (мысалы:

инспектор (іс-қағаздарын жүргізу жөніндегі), нұсқаушы, редактор, статист және т.б.);

- D блогына барлық қызмет салаларына ортақ және техникалық функцияларды орындайтын және ұйымның жұмыс істеуін қамтамасыз ететін ММ және МҚК-ның техникалық орындаушылары жатады (мысалы: архивариус, оператор, тіркеуші, хатшы, іс жүргізуші және т.б.).

2016 жылдың 1 қаңтарынан бастап азаматтық қызметкерлердің еңбекақысын төлеудің жаңа моделі енгізіліп отыр. Бұл ең алдымен білім саласының қызметкерлеріне қатысты. Мұғалімдердің жалақысы олардың білім деңгейі, біліктілік санаты, еңбек түрі, жүктемесіне байланысты анықталады. Жалақы үстеме ақысының жаңа жүйесі енгізіліп отыр. Олар өтемдік және ынталандырушы болып бөлінеді. Өтемдік үстемеақылар жұмысшының еңбек жағдайына байланысты болады, ал ынталандырушы үстемеақы еңбектегі жоғары көрсеткіштері үшін сыйақы ретінде беріледі.

Министр жаңа әдіс қолданыстағы жалақы жүйесінің ол қылықтарының орнын толтыратынына және білім беру саласы мамандарының беделін артыратынына сенім білдірді. Сонымен, барлық қызметкерлерді қоса алатын болсақ, жалақы 27%-ға өседі. Ал, педагог қызметкерлердің жалақысы орташа есеппен 44%-ға артады.

«Соның ішінде, білімі жоғары және біліктілік санаты жоғары мұғалімдердің еңбекақысы 66%-ға, білімі жоғары, I санаттағы жоғары білімі бар мұғалімдердің жалақысы 51%-ға, орташа білімді және біліктілік санаты жоғары мұғалімдердің еңбекақысы 64%-ға және I санаттағы жоғары білімі бар мұғалімдердің жалақысы 43%-ға артады.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Кәсіпорында еңбекті жоспарлаудың мазмұны мен міндеттері.
2. Еңбек ресурстарына қажеттілікті жоспарлау.
3. Еңбек өнімділігін жоспарлау.
4. Персоналдың еңбекақы қорын жоспарлау.
5. Кәсіпорынның әлеуметтік дамуын жоспарлау.
6. Еңбек пен кадр жөніндегі жоспардың мазмұны мен әзірлеу әдістемесі.
7. Мемлекеттік органдардың бұрынғы функциялары кәсіпорынға тікелей өтеді ме?

10-ТАҚЫРЫП. ӨНІМДІ ӨТКІЗУ МЕН ӨНДІРІС ШЫҒЫНДАРЫ

- 10.1 Өндіріс ішілік шығындар классификациясы
- 10.2 Кәсіпорын шығындары, шығындарды топтастыру
- 10.3 Өндірісте шығындар сметасын құру
- 10.4 Жүкқұжат шығындарын тарату әдістемесі және басқармалық шешімді қабылдау

10.1 Өндіріс ішілік шығындар классификациясы

Кәсіпорын жұмысының экономикалық тиімділігі өнімнің өзіндік құнымен сипатталады. Өнімнің өзіндік құны – бұл өнім өндірісі мен өткізуге кеткен кәсіпорынның барлық шығындарының ақшалай сомасы. Өнімнің өзіндік құнына кіретін барлық шығындарды үш негізгі экономикалық элементтер топтарына біріктіруге болады: еңбекке шығындар, еңбек құралдарына шығындар және еңбек ақы.

Шығындарды әр топта жіктеумен былай топтастыру өндіріске шығындар сметасын құрастырған кезде қолданады. Шығындар сметасы – бұл күнтізбелік кезеңге кәсіпорынның барлық қажеттіліктеріне шығындарды жоспарлы есептеу. Шығындардың мұндай сметасы кәсіпорынның әр ресурстарға, мысалы материалды ресурстарға, еңбекақы қорына, айналым қаражаттарына қажеттілікті анықтауға мүмкіндік береді.

Шығындардың құрылымы мен түрлері бойынша құрамы кәсіпорындар үшін бірдей. Өзіндік құн құрылымы әр кәсіпорында сала сипатына, технологияға және өндірістің ұйымдастырылуына байланысты болады. Өзіндік құнның құрылымы оның төмендеуінің талдаудың басты бағытын анықтауға мүмкіндік береді. Негізгі көңілді шектілігі жоғарырақ шығындарға үнемдеуге бөлу керек, ол кәсіпорынға көбірек тиімділік әкеледі. Көптеген шығындар кәсіпорынды камсыздандыруға, өнім өндірісіне және өткізуге кетеді. Олардың бәрі өзіндік құнға енгізіледі. Бірақ барлық шығындар өнімді даярлауға, оның өзіндік құнын құрастыруға бірдей мәнге ие деп айтуға болмайды. Тенологиялық үрдіске қатысына байланысты шығындар негізі және үстеме болып бөлінеді.

Негізгі шығындар – бұл тікелей осы өнімді өндіруге қолданылған технологиямен байланысты шығындар. Олар өнімнің сипатын және тұтынушылық қасиеттерін анықтайды.

Үстеме шығындарға өнімді даярлауға емес, өндірісті басқару мен қызмет көрсетуге кеткен шығындар жатқызылады. Бұл шығындар қажет және өнімнің өзіндік құнына қосымша «жүк» ретінде енгізіледі. Мұндай «жүк» максималды аз болу керек. Бухгалтерияға келип түсетін құжыт бойынша өнімді шығаруға кеткен шығындарды тура деп атайды (материалдарға шығынды және жұмысшылардың еңбек ақысы). Тура шығындардың көлемі технологиялық өзіндік құнды құрайды. Бірақ әр өнім үшін есептеуге келмейтін шығындар бар. Мысалы, мастер цехінің еңбекақысы. Сонымен қатар, цехті күтуге, құрал-жабдықтарды жөндеуге, әр өнім үшін амортизацияға шығындарды ескеру қиын. Олардың жалпы сомасын орнатып, әр өнімге бөлу керек. Бұл соманы жанама белгілер бойынша бөледі, мысалы, пропорционалды жұмыс істеген машина-сағат немесе еңбекақының тікелей сомасына. Сондықтан да, мұндай шығындар жанама деп аталады. Оларға жалпыцетік және жалпызауыттық шығындар (басқарушылық аппаратты күту, жалпы-шаруашылық шығындар және т.б.) жатқызылады. Шығындарды тура және жанама етіп бөлу шығындарды нақты өнімнің өзіндік құнына енгізу мүмкіншілігімен шарттастырылады. Егер бір ғана өнім түрін шығаратын өндірісті елестетсек, мысалы электростанция, онда мұндай өндірісте барлық шығындар тура болады.

Цехтарда шығарылатын өнімге тура және жанама шығындардың сомасы өнімнің цехтік өзіндік құнын құрайды. Егер өнімнің цетік өзіндік құнына жалпы зауыттық шығындарды қоссақ, онда бұл өнімге барлық өндірістік шығындардың сомасын – өндірістік өзіндік құнды аламыз. Егер өндірістік шығындарға өндірістен тыс шығындарды (өткізуге шығындар) қоссақ, онда өнімнің толық өзіндік құнын аламыз.

10.2 Кәсіпорын шығындары, шығындарды топтастыру

Өнімнің өзіндік құнының құрамы және экономикалықтағайындалуы бойынша әр текті шығындардан, өнімді жасау мен өткізудегі ролінен қалыптасады. Бұл жіктеу қажеттілігін қосады.

Шығындарды жіктеу шығындарды дұрыс жоспарлауды, есептеу мен талдауды ұйымдастыруға және осының негізінде өнімнің өзіндік құнын төмендету резервтерін айқындауға мүмкіндік береді.

Шығындарды негізгі топтастыру «экономикалық элементтер» және «шығындар баптары» бойынша топтастыру болып табылады.

Осы топтастыру негізінде маңызды құжаттар әзірленеді: өндіруге жұмсалған шығындар сметасы және өнімнің жеке түрлері бойынша өзіндік құнды калькуляциялау.

Өнімнің өзіндік құнын құрайтын шығындар, олардың экономикалық мазмұнына сәйкес (өзіндік құнға не және қандай көлемде кірді) келесі экономикалық элементтері бойынша топталады:

а) материалдық шығындар (қайтарылатын қалдықтардың құнын шегергенде), онда мыналардың құны көрсетіледі:

- оның негізін құрап, басқа жақтан сатып алынатын өндірілетін немесе өнімді жасау кезінде қажетті компонент болып табылатын, өнім шикізатының;
- қалыпты технологиялық процесті қамтамасыз ету үшін және өнімді орау үшін пайдаланылатын немесе басқа өндірістік және шаруашылық қажеттіліктеріне жұмсалатын, сатып алу материалдарының, сондай-ақ жабдықтарды жөндеу үшін қосалқы бөлшектердің, құрал-саймандардың, керек-жарақтың, аспаптар мен басқа еңбек құралдарының тозуының, арнайы киімнің және құндылығы аз басқа заттардың тозуының;
- берілген кәсіпорында әрі қарай жинақтауға немесе қосымша өңдеуге ұшырайтын, сатып алынатын жинақтаушы бұйымдар мен жартылай өнімдердің;
- жақтас кәсіпорындармен және кәсіпорынның негізгі қызмет түріне жатпайтын өндірістерімен және шаруашылықтарымен орындалатын, өндірістік сипатты жұмыстар мен қызметтердің. Өндірістік сипатты жұмыстар мен қызметтерге мыналар жатады: өнімді жасау, шикізат пен материалдарды өңдеу бойынша жеке операцияларды орындау, тұтынылатын шикізат пен материалдардың сапасын анықтау, белгіленген технологиялық процестердің сақталуын бақылау, негізгі өндірістік қорларды жөндеу және т.б. үшін сынаулар жүргізу.

Кәсіпорынның ішінде жүктерді тасымалдау бойынша жақтас ұйымдардың тасымалдау қызметтері және дайын өнімді сақтау қоймаларына жеткізу де өндірістік сипатты қызметтерге жатады;

- геологиялық-барлау жұмыстарына және жерді құнарландыруға геологиялық-іздеу жұмыстарына аударымдар бөлігінде табиғи шикізатты пайдаланумен байланысты шығындар, тамырымен жіберілетін ағаш үшін төлемдер, кәсіпорындар белгіленген лимиттер шегінде су шаруашылығы жүйелерінен жинайтын су үшін төлемдер;

- барлық түрлер жағынан сатыпалынатын, технологиялық мақсаттарға жұмсалатын, энергияның барлық түрлерін (электрлік, жылулық, қысылған ауа, суық және басқа түрлерінің) өндіруге, ғимараттарды жылытуға жұмсалғаншығындар, кәсіпорын көлігімен орындалатын өндіріске қызмет көрсету бойынша тасымалдау жұмыстары;
- табиғи кему нормалары шегінде материалдық құндылықтардың жетіспеуінен және бүлінуінен болатын ысыраптар.

Өндірістің қайтарылатын шығындары деп шикізаттың, материалдардың жартылай өнімдердің, жылу тасығыштардың және өнімді (жұмыстарды, қызметтерді) өндіру процесінде пайда болған, бастапқы ресурстың тұтыну-шылық қасиеттерін (химиялық және физикалық қасиеттерін) толығымен және жартылай жоғалтқан және осының күшінде жоғары шығындармен (өнім шығарылуының төмендеуімен) немесе тікелей тағайындалуы бойынша мүлде пайдаланылмайтын, материалдық ресурстардың басқа түрлерін түсінуге болады.

Қалдықтарға белгіленген технологияға сәйкес басқа цехтарға, бөлімшелерге өнімнің басқа түрлерін өндіру үшін толық материал ретінде берілетін, материалдық ресурстардың қалдықтары жатпайды.

б) еңбекақы төлеуге жұмсалатын шығындар, онда жұмысшылар мен қызметкерлерге өндірістік көрсеткіштері үшін сыйақыларды, ынталандырушы және өтеуші төлемдерді қосқанда, кәсіпорынның өндірістік персоналына еңбекақы төлеуге жұмсалатын шығындар, сондай-ақ кәсіпорынның штатында болмайтын, негізгі қызметке жататын жұмыскерлерге еңбекақы төлеуге жұмсалатын шығындар көрсетіледі.

Еңбекақы төлеуге жұмсалатын шығындардың құрамына мыналар кіреді:

- кәсіпорында қабылданған еңбекақы төлеу түрлері мен жүйелеріне сәйкес кесімді бағалар, тарифтік мөлшерлемелер және лауазымдық айлықтардан алғанда есептелген, орындалатын жұмыс үшін жұмысақы төлемдері;
- жұмыскерлерге натуралды төлеу тәртібінде берілетін өнімнің құны;
- жүйелі ережелер бойынша ынталандырушы сипатты төлемдер, соның ішінде: өндіріс нәтижелері үшін сыйақылар (натурал сыйақылар құнын қосқанда), кәсіптік шеберлігі үшін тарифтік мөлшерлемелер мен айлықтарға үстеме ақылар және т.б.;

- жұмыс режимімен және еңбек шарттарымен байланысты, өтеуші сипатты төлемдер, соның ішінде түнгі уақыттағы жұмыс, мерзімнен тыс жұмыс, көптеген режимдегі жұмыс, демалыс және мереке (жұмыс күні емес) күндеріндегі жұмыс үшін, бірнеше мамандықтың жұмысын қоса атқарғаны, қызмет көрсету аймақтарының кеңейгені, ауыр, зиянды еңбек жағдайларында жұмыс істегені үшін тарифтік мөлшерлемелерге және айлықтарға үстеме ақылар;
- заңға сәйкес жеке салалардың жұмыскерлеріне ақықыз көрсетілетін коммуналдық қызметтердің, тамактанудың, азық-түліктің және т.б. құны;
- қолданылып жүрген заңға сәйкес жеке тұрақты пайдалануында қалатын, ақысыз берілетін заттардың (фирмалық киімді, керек-жарақты қосқанда) құны (немесе олардың төмен бағамен сатылуына байланысты жеңілдіктер сомасы);
- кезекті (жыл сайынғы) және қосымша демалыстарды төлеу;
- кәсіпорындар мен ұйымдарды қайта ұйымдастырумен, заңмен анықталған жағдайларда жұмыскерлер мен штаттың қысқаруына байланысты олардан шығарылатын жұмыскерлердің төлемақысы;
- еңбек сіңірген жылдары үшін бір жолғы сыйақылар;
- шөлейт, сусыз және биік таулы жерлерде жұмыс істегені үшін аудандық, экологиялық коэффициенттер бойынша төлемақы;
- экологиялық қолайсыз жағдайлары бар аудандардағы үздіксіз еңбек өтілімі үшін көзделген, жұмысақыға үстемелер;
- жоғары және орта арнайы оқу орындарын бітірген жас мамандарға және КТУ түлектеріне жұмысты бастауының алдында демалыс ақысын төлеу;
- сырттай жоғары және орта арнайы оқу орындарында, сырттай аспирантурада табысты оқитын жұмысшылар мен қызметкерлерге берілетін оқу демалыстарын төлеу;
- заңмен көзделген жағдайларда төмен төленетін жұмысты орындаған уақыт үшін төлеу;
- уақытша еңбекке жарамсыздық жағдайларында іс жүзіндегі жұмысақыға дейін үстеме ақылар төлеу;
- басқа кәсіпорындардан жұмысқа орналастырылған жұмыскерлерге белгілі мерзім бойында алдыңғы жұмыс орнындағы қызметтік айлығының мөлшерін сақтап төленетін, айлықтарындағы айырмашылық;

- кәсіпорынның орналасқан жерінен жұмыс орнына және кері қайтқанда жолда болған күндері үшін тарифтік мөлшерлеме, айлық мөлшерінде төленетін сомалар (жұмыстарды вахталық әдіспен орындаған кезде);
 - біліктілігін жоғарылату жүйесінде жұмыстан қол үзіп оқыған уақытында, кәсіпорын басшыларына, жұмысшылары мен қызметкерлеріне негізгі жұмыс орны бойынша жұмысақы төлеу.
- в) әлеуметтік қажеттіліктерге аударымдар;
- г) негізгі қорлар амортизациясы;
- д) өзге шығындар – мерзімі өткен ссудалар және меншікті

айналым қара-жаттарының жетіспегенін толтыруға және негізгі қаражаттар мен материалдық емес активтерді сатып алуға алынған ссудалар бойынша проценттерден басқа, салықтар, алымдар, арнайы қорларға аударымдар, банктер несиелері үшін проценттер, белгіленген несиелік келісімдер бойынша төлемдер, өнімді сертификаттау бойынша жұмыстарды төлеу, іссапар шығындары, көшерақылар, өрттен қорғау және күзеттік қорғау бойынша жақтас кәсіпорындарға төлеу, байланыс және есептеу орталықтарының қызметтерін төлеу, лизингтік келісімдер бойынша төлем және т.б.

Шығындар элементтері бойынша есептелген өзіндік құн, олардың өнімнің қандай нақты түріне пайдаланылғанына байланыссыз, тұтынылған ресурстардың жалпы көлемінің құндық өлшемінде көрсетуге мүмкіндік береді.

Экономикалық элементтер бойынша жіктеу, сондай-ақ, шығындарды қалыптастыру кезінде әрбір элементтің мәндерін анықтауға және өзіндік құнды төмендетудің негізгі бағытын айқындауға мүмкіндік береді.

10.3 Өндірісте шығындар сметасын құру

Шығындардың құрылу сметалары, бағыттары және өнімнің белгілі түрлерінің бірлігіне есептегенде оларды анықтау бойынша шығындарды бақылау мақсатында шығындардың калькуляциялық баптары бойынша шығындарды жіктелуі қолданылады.

Типтік калькуляцияда шығындардың келесі баптары бар:

1. Шикізат және материалдар.
2. Қайтарылатын қалдықтар (шегеріледі).
3. Сатып алынатын бұйымдар, жартылай өнімдер, жақтас кәсіпорындар мен ұйымдардың өнеркәсіптік сипатты қызметтері.

4. Технологиялық қажеттіліктерге арналған отын және энергия.
5. Тікелей өнім (жұмыстар мен қызметтер) өндірумен айналысатын жұмыскерлерге еңбекақы төлеуге жұмсалатын шығындар.
6. Әлеуметтік қажеттіліктерге аударымдар.
7. Өндіруді меңгеру мен дайындауға жұмсалатын шығындар.
8. Машиналар мен жабдықтарды ұстау мен пайдалануға жұмсалатын шығындар.
9. Цех шығындары.
10. Жалпы завод шығындары.
11. Өзге өндірістік шығындар.
12. Коммерциялық шығындар (өндірістен тыс).

Алғашқы тоғыз пункттың сомасы цехтың өзіндік құнын құрайды. Өзіндік құнға 10 және 11-тармақтарды қосқан кезде, өндірістік өзіндік құн алынады. Оған 12-тармақты қосып, толық өзіндік құнды аламыз.

Шығындар келесі белгілерден алғанда былай бөлінуі мүмкін:

а) өндірістік процеске қатысу белгісі бойынша – «негізгі» және «үстеме» шығындар.

Негізгі шығындар өнімді жасаумен байланысты (шикізат, негізгі материалдар, технологиялық отын, өндіріс жұмысшыларының жұмысақысы).

Үстеме шығындар – бұл өндіру және басқару процесіне қызмет көрсетумен байланысты шығындар: жалпы шаруашылық, жылпы өндірістік, коммерциялық.

б) өндіріс көлемінің өзгеруіне байланысты белгісі бойынша – тұрақты және айнымалы шығындар;

в) шығындардың белгілі кәсіпорынға тәуелділігі сипаты бойынша тәуелді (шикізат пен материалдардың, отынның, еңбектің жұмсалу нормасы) және тәуелсіз (амортизация нормалары, әлеуметтік және медициналық сақтандыруға нормалар, бағалар және т.б.) болып бөлінеді;

г) өнімнің өзіндік құнына жатқызу әдісі бойынша: тура және жанама.

10.4 Жүкқұжат шығындарын тарату әдістемесі және басқармалық шешімді қабылдау

Жүкқұжат шығындары – бұл басқару мен өндіріс процесіне қызмет көрсетумен байланысты шығындар: жалпышаруашылықтық, жалпыөндірістік, коммерциялық.

Машиналар мен жабдықтарды пайдалану бойынша шығындарға машиналарды ұстауға тауар-материалдық құндылықтардың құны, жөндеу және қызмет көрсету бойынша жұмысшылардың еңбегін төлеуге шығындар, құрал-сайманның және цех ішіндегі көліктің тозуы кіреді.

Жалпы өндірістік шығындарға цехты, учаскені, өзге персоналды басқару аппаратын ұстауға жұмсалатын шығындар, МБП тозуы, цехтың негізгі қорларының амортизациясы, еңбек қорғау және т.б. кіреді.

Жалпы шаруашылық шығындарға заводты басқару аппаратын, шахтаны, өзге персоналды ұстауға жұмсалатын шығындар; жалпы заводтық (жалпы шахталық) тағайындалған керек-жарақтың тозуы, заводтың (шахтаның) НҚ амортизациясы, іссапарға шығындар, почта шығындары, салықтар, алымдар және т.б. кіреді.

Коммерциялық (өндірістен тыс) шығындар өнімді өткізумен: ораумен, сақтаумен, портқа, жөнелту станциясына дейін тасымалдаумен, көрмелерге, жәрмеңкелерге қатысуды, тауар үлгілерінің құнын қосқанда, шығындардың бекітілген нормалары шегінде жарнамамен байланысты.

Өзіндік құнда шикізаттың, отынның және өнім өндіруге жұмыс күшінің нақты шығыны көрініс табады. Сондықтан ол әрбір кәсіпорын үшін де, тұтас алғанда сала үшін де өндірістік және шаруашылық қызметті сипаттайтын, маңызды көрсеткіш болып табылады.

Өзіндік құн кәсіпорындарда еңбекті ұйымдастыру мен өндірістің, нарықтық жағдайларда шаруашылықты жүргізудің және жаңа техниканы ендіру әдістерінің жетістіктерін де, кемшіліктерін де көрсетеді. Өзіндік құн көрсеткіші өндірісті ұйымдастыру түрлерін таңдау және күрделі салымдардың экономикалық тиімділігін анықтау кезінде негізгі болып табылады. Өзіндік құн – сату бағасының құрама элементі. Бұдан оның өндіру тиімділігін бағалау кезіндегі маңызды мәні шығады.

Өзіндік құнда өнім өндіруге жұмсалатын нақты шығындар көрсетіледі, сондықтан оларды төмендету, ал осыдан, өзіндік құнды төмендету өндірістегі экономистің маңызды міндеті болып табылады.

Өзіндік құнның деңгейіне тірі және өткен еңбек шығындарымен, ғылыми-техникалық прогреспен байланысты, көптеген факторлар әсер етеді. Сондықтан өзіндік құнды төмендету үшін материалдық шығындарды үнемдеу және еңбек өнімділігін өсіру қажет.

Өзіндік құнның төмендеуіне әсер ететін факторларды сала аралық, салалық және өндіріс ішіндегі топтар деп бөлуге болады.

Сала аралық факторларға мыналарды жатқызады:

- ғылыми-техникалық прогресс;
- жоғары білікті кадрларды даярлау;
- көлікті жетілдіру;
- экономикалық рычагтар мен ынталарды пайдалану.

Салалық факторлар – бұл көмір өндіретін кәсіпорындарды ұтымды орналастыру (көмір өндіру мысалында):

- көмір өндіру тәсілдері, техникасы мен технологиясы;
- қазу жүйелерін жетілдіру;
- көмір өндіру көлемі;
- өндірістік бірліктердің жұмыс режимдері, кенгеологиялық факторлар.

Өзіндік құнды төмендетудің маңызды өндіріс ішіндегі факторлары мыналар болып табылады:

- еңбек өнімділігін өсіру;
- материалдарды, отынды, электр энергиясын үнемдеу;
- негізгі қорлардың пайдаланылуын жақсарту;
- үстеме шығындарды төмендету және өндірістік емес шығындарды жою, өнім сапасы.

Өндіріс көлемін ұлғайту шартты-тұрақты шығындардың төмендеуіне әкеліп соғады. Осы фактор бойынша өнім бірлігінің өзіндік құнын төмендетуді мына формула бойынша анықтауға болады:

$$C_H = \left(100 * \frac{I_{II} * 100}{I_D} \right) * Y_{II}, \quad (10.1)$$

мұнда I_{II} және I_D – шартты-тұрақты шығынның және өнім өндіру индекстері;

Y_{II} – өнімнің өзіндік құнындағы шартты-тұрақты шығындардың меншікті салмағы.

Көмір өндірудің жетілдірілген техникасы мен технологиясын қолдану нәтижесінде өзіндік құнды төмендетуден болатын үнемдеу мына формула бойынша анықталады:

$$C_T = (C_1 - C_0) * D_1, \quad (10.2)$$

мұнда C_0 және C_1 – сәйкес түрде ескі және жаңа техниканы немесе аса жетілдірілген технологияны пайдалану кезіндегі өнім бірлігінің өзіндік құны, мың теңге;

D_1 – жаңа техниканы немесе аса жетілдірілген технологияны пайдалану кезіндегі өндіру көлемі.

Өзіндік құнды төмендетудің маңызды факторы орташа жұмысақының өсу қарқындары еңбек өнімділігінің өсу қарқындарынан аспайтын жағдайда еңбек өнімділігін өсіру болып табылады. Бұл жағдайда тірі еңбек шығын-дарының төмендеуі, яғни өнім бірлігіне жұмысақының төмендеуі қамтамасыз етіледі. Өзіндік құнды жалпы төмендету мына формула бойынша анықталады:

$$C_{ПП} = \left(100 - \frac{I_3 * 100}{I_{ПП}} \right) * Y_3, \quad (10.3)$$

мұнда I_3 және $I_{ПП}$ – жұмысақының және еңбек өнімділігі индекстері;
 Y_3 – өнім бірлігінің өзіндік құнындағы жұмысақының меншікті салмағы.

Материалдық шығындардың төмендеуіне оларды жұмсаудың меншікті нормаларын азайту, бір материалды аса арзан немесе ұзақ мерзім бойы пайдаланылған, тазарту және дайындау забойла-рында бекітудің аса тиімді технологиялық төлқұжаттары қолданылатын, басқа материалға ауыстыру есебінен қол жеткізуге болады.

Бекілетін сұрақтар:

1. Фирмаішілік шығындардың топтамасы.
2. Өнімнің толық өзіндік құнын жоспарлау.
3. Толық өзіндік құнды (нормативті, жоспарлы, есептік) калькуляциялау әдістері.
4. Өндіріс шығындарының сметасын құру.
5. Өндіріс шығындарының сметасын жасау әдістері (сметалық, жиынтық, калькуляциялық, тапсырыстық әдіс, үдерістік калькуляция әдісі).
6. Нарықтық бағаны жоспарлау және реттеу.
7. Ұтымды нарықтық бағаларды жоспарлау.
8. Бағаны белгілеу әдістері.

11-ТАҚЫРЫП. ҚАРЖЫНЫ ЖОСПАРЛАУ

- 11.1 Кәсіпорында пайданы жоспарлау
- 11.2 Кәсіпорын рентабельділігін жоспарлау
- 11.3 Кәсіпорынның қаржылық жағдайын жоспарлау
- 11.4 Кәсіпорынның табыстылығын жоспарлау

11.1 Кәсіпорында пайданы жоспарлау

Қаржылық жоспарлау – кәсіпорынның табыстары мен шығындарының өзара байланысын қамтамасыз ететін және қаржылық тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін қаржы бойынша іс-әрекеттерді жоспарлау.

Қаржылық жоспарлау барысында келесідей есептеулер жүргізіледі:

1. кәсіпорынның табыстары (пайда) мен шығыстарын жоспарлау;
2. меншікті айналым қорларына қажеттіліктерді есептеу;
3. ақша ағымдарын талдау және жоспарлау;
4. қажетті қарды ресурстарын есептеу (ішкі және сыртқы қаржыландыру көлемі мен құрылымы, несиелік ресурстарға қажеттіліктер);
5. кәсіпорынның табыстары мен шығындарының балансын құру.

Қаржы жоспары стратегиялық, ағымдық, оперативті жоспардың құраушы бөлігі болып табылады.

Ағымдық қаржылық жоспарлаудың негізі болып табыстар мен шығыстардың балансы, ақша қаражаттары қозғалыстарының жоспары және пайда мен зиян жоспары табылады.

Оперативті қаржылық жоспарлау – төлем күнтізбесін, кассалық жоспар және қысқа мерзімді несиеге қажеттіліктердің есебін құру болып табылады.

Қаржылық жоспар бөлімдерінің мазмұнын келесі негізгі табыстар мен шығыстар баптарынан көрсетуге болады:

- I. Табыстар мен қаражат түсімдері:
 1. өнімді өткізуден түсетін түсім;
 2. басқаларды өткізуден түсетін түсім: (негізгі қорлар);
 3. жоспарланған өткізуден түскен тыс табыстар: (басқа кәсіпорынның жарғылық капиталына үлестік қатысудан түсетін түсімдер, бағалы қағаздардан алынатын табыстар, банк т.б қаржылық несиелік мекемелердің депозиттік шоттағы ақша қаражаттары, мүлікті жалға беруден түсетін түсімдер);

4. негізгі қорлар және материалдарды емес активтерді қалпына келтіруге амортизациялық аударымдар;
5. басқа кәсіпорындардан түсетін қаражаттар (ғылыми зерттеу жұмыстары жөніндегі келісім шарт бойынша құрылыста үлестік қатысудан болатын түсімдер);
6. бюджеттік емес қорлардан түсімдер;
7. басқа да табыстар.

II. Шығыстар мен қаражат аударымдары:

1. табыс салығы;
2. таза пайданың жинақтау немесе тұтыну қорларына бөлінуі;
3. ұзақ мерзімді инвестициялар;
4. басқа да шығыстар.

Қаржылық менеджмент бұл – кәсіпорынның нарықта қызмет етуінің стратегиялық және тактикалық мақсаттарына жетуге бағытталған кәсіпорынның қаржыларын басқару жүйесі.

Оперативтік қаржылық жоспарлау:

1. төлемдік күнтізбені құру – бұл барлық есептеулерде жүргізудің нақты ретін немесе (тәртібін) және мерзімін анықтау. Бұл бюджет және бюджеттік емес қорларға уақытылы төлем аударуға және кәсіпорынның қалыпты шаруашылық қызметін қаржыландыруды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді;
2. кассалық жоспар – бұл банктен нақты ақшаларды өз уақытында алу және оның түсімдерімен пайдасына бақылауды қамтамасыз ететін кәсіпорынның кассасы арқылы өтетін нақты ақшалардың айналым жоспары. Кассалық жоспардың бөлімдері:
 - а) нақты ақшалардың түсім көздері
 - б) шығыстар
 - с) еңбек ақы және басқа да төлемдердің есебі
 - д) белгілі бір мерзімдегі жұмысшылар мен қызметшілерге еңбек ақы төлеу күнтізбесі жатады.

11.2 Кәсіпорын рентабельділігін жоспарлау

Фирманың тиімдіжұмыс істеуі өнімнің бәсекеге қабілеттілігін тауарлар мен қызметтердің табыстарын көрсететін маңызды көрсеткіштердің бірі ол – өндіріс рентабельділігі.

Рентабельділік көрсеткіш жалпы пайданың шығындарға қатынасымен анықталады. Рентабельділіктің түрлері:

1. өндіріс рентабельділігі;
2. нiм өнiм рентабельдiлiгi;
3. сату рентабельділігі;
4. меншікті капитал рентабельділігі.

Жалпы өндіріс рентабельділігі (P_o) – кәсіпорынның табыстарымен сипатталады және ол келесі формула бойынша анықталады:

$$P_o = \frac{\Pi_B}{\Phi_{CT} - O_H} * 100\% , \quad (11.1)$$

Π_B – кәсіпорынның жалпы пайдасы;

Φ_{CT} – негізгі өндіріс қорлардың орташа жылдық құны;

O_H – материалды айналым қорының нормаланған жиыны немесе сомасы.

Өнім рентабельділігі – өнімнің пайдалылығын (жеке өнім түрлері немесе жалпы тауарлық өнім бойынша) және келесі формуламен анықталады:

$$P_{\Pi} = \frac{\Pi_{ED}}{C} * 100\% , \quad (11.2)$$

P_{Π} – өнім рентабельділігі;

Π_{ED} – өнім бірлігінен түсетін пайда (жалпы тауарлық өнім бойынша);

C – өнімді өндіруге және өткізуге кететін шығындар (толық өзіндік құн).

Сату рентабельділігі (P_p) – әрбір өткізілген өнімнің 1тг кәсіпорынның қаншалықты пайда (пайызбен) алатынын көрсетеді және ол мына формуламен анықталады:

$$P_p = \frac{\Pi_{PP}}{P\Pi} * 100\% , \quad (11.3)$$

Π_{PP} – жалпы табыс;

$P\Pi$ – өнімді өткізуден түскен түсім.

Меншікті капитал рентабельділігі (P_{CK}) – әрбір 1 тг шаққандағы меншікті капиталдан түсетін пайдамен сипатталады және келесі формуламен анықталады:

$$P_{CK} = \frac{\Pi}{K} * 100\% , \quad (11.4)$$

P – таза пайда;

K – меншікті капиталдың құны.

Негізгі қорлардың рентабельділігі – бұл көрсеткіш негізгі қорлардың немесе өндірістік қорлардың жеке корпорацияларында, өндірістік салаларында жұмыс істеу тиімділігін айқындап көрсету үшін қолданылады және мына формуламен анықталады:

$$P_{\phi} = \frac{P}{\Phi_0} * 100\%, \quad (11.5)$$

P – салық салуға дейінгі пайда;

Φ_0 – негізгі қордың орташа жылдық құны.

11.3 Кәсіпорынның қаржылық жағдайын жоспарлау

Ағымдағы және келешек жоспарды ғылыми тұрғыдан негіздеу кәсіпорынның өткен жылдардағы қызметінің нәтижесіне терең экономикалық талдау жүргізбей және келешекке негізделген болжауларсыз, кәсіпорын экономикасының даму заңдылықтарын зерттеп алмай, орын алған кемшіліктер мен қателіктерді анықтамай ғылыми тұрғыдан негізделген жоспарды жасауға, басқару шешімінің ұтымды нұсқасын таңдап алуға болмайды.

Қорларды үнемді пайдалану жоспары мен басқару шешімінің орындалуын бақылау керек. Талдау тек нақты фактілерді анықтау мен қол жеткен нәтижелерді бағалау мақсатында ғана емес, сонымен қатар кемшіліктерді, қателіктерді анықтап алу және экономикалық процестерге шұғыл түрде әсер ету мақсатында да жүргізілуі тиіс. Сондықтан талдаудың шұғылдығы мен әрекеттілігін арттыру қажет.

Объективті және субъективті, ішкі және сыртқы факторлардың шаруашылық қызметтің нәтижелеріне әсерін зерттеу.

Алдыңғы қатарлы тәжірибелерді және ғылым мен практиканың жетістіктерін үйрену негізінде кәсіпорынның жұмыс істеу тиімділігін арттыратын қорларды іздестіру.

Кәсіпорын жұмысының жоспарлы орындалуы, экономикалық дамуының қол жеткен деңгейі, қолдағы бар мүмкіндіктерді пайдалануы мен оның өнімдер мен қызмет нарығындағы жағдайын тексеру бойынша нәтижелерін бағалау. Объективті тексеру бизнес-процестерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Есепті кезеңнің соңында әрбір басшы өзінің бухгалтериясынан кәсіпорын жұмысының қорытындысы бойынша қаржылық құжат-

тарды алып отырады. Оларды айқын талдау басқару шешімін дұрыс қабылдауға мүмкіндік береді. Төменде кәсіпорын жұмысын жақсарту бойынша бірқатар ұсыныстар келтіріледі:

Біріншіден, қандай да болмасын қаржылық талдауды кәсіпорынның қаржылық мониторингісінен бастаған жөн. Кәсіпорынның өткен белгілі бір кезеңдегі негізгі қаржылық сипатын, олардың тенденциясын анықтау мақсатымен. Оның үстіне тенденция көрсеткіштердің мәніне қарағанда маңыздырақ, өйткені ол бағытты, қозғалыс жылдамдығын сипаттайды және белгіленген нәтижелерге жету қабілетін немесе қабілетсіздігін көрсетеді.

Қаржылық мониторингтің міндетіне қаржылық көрсеткіштерді анықтау кіреді: белгілі бір кезеңдегі тұрақтылық, өтімділік, айналымдылық және т.б. және олардың тенденциясы. Осы және басқа да көрсеткіштер бизнес пен инвестиция әлеміндегі қатынас тілі болып табылады, сондықтан оларды білу және түсіну қажет. Сондай-ақ алынған нәтижелерді, тұжырымдар мен ұсыныстарды талдау керек.

Қаржылық мониторинг өткізу үшін мынандай құжаттар керек: баланс; кәсіпорынның қаржы-шаруашылық қызметінің нәтижелері туралы есеп; ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есеп.

Тереңірек талдау үшін бухгалтерлік есептің қосымша құжаттары керек болады. Көптеген жеке кәсіпкерлер, заңды тұлғаларға қарағанда өз баланстарын жүргізбейді, өйткені мұны қажет деп санамайды, сондықтан өздерінің нақты жағдайын дұрыс бағалау мүмкіндігінен айырылады. Оны олар, әдетте, «тірі» ақшамен, не болмаса өндірілген өнімнің көлемі мен түрлері бойынша, немесе оны бәсекелесінен ерекшелендіре алатын басқа да көрсеткіштер бойынша бағалайды.

Кәсіпорынның қаржылық мониторингін жүргізу керек болатын ең аз мерзім бір жыл, ал талдау кезеңі бір тоқсаннан аспауы тиіс.

Екіншіден, баланс баптарының өзгерісін жалпы бағалау. Баланс баптарының жалпы тенденциясының кезеңдер бойынша өзгеруі кәсіпорын қызметінің нақты сипаттамасын бере алады. Қорытынды көрсеткіштерді кезеңдер бойынша салыстыруды бір кестемен жүргізген дұрыс болады: валютабалансы; айналымнан тыс активтер; айналым активтері; қаржыландырудың меншікті көздері; ұзақ мерзімді міндеттемелер; қысқа мерзімді міндеттемелер.

Үшіншіден, талдауға қарап кәсіпорын қызметінің жалпы сипаттамасын беруге болады. Жоғарыда айтылған сипаттардың барлығы қалай болса да тек екі параметрмен ғана: актив және кредиторлық берешекпен байланысты. Мұнда актив ретінде баланс активіне кіретін

баптардың жай ұлғаюы ғана емес сонымен қатар, ақша ағымын құруға қабілетті құралдар жиынтығы түсіндіріледі.

Кәсіпорын үшін ең жақсы ара-қатыс активтің көбейюі, ал кредиторлық берешектің азаюы болып табылады. Тамаша жағдай, дегенмен әрдайым осылай бола бермейді. Кәсіпорын тұрақты болып қала беруі мүмкін, егер де актив көбейсе және осы кездегі оның өсу жылдамдығы кредиторлық берешектің өсу жылдамдығынан тезірек болса. Кәсіпорынның тұрақты жұмыс істеуі мына нұсқа болған жағдайда мүмкін, активтің азаюы кредиторлық берешекке қарағанда азырақ болса.

Ең нашар нұсқа – актив азаяды, ал кредиторлық берешек өседі. Егер де бұл тенденция болса онда, осы екі параметрге – актив пен кредиторлық берешекке тиімді әсер етуі бойынша басшылардың басқару тұтқалары жетіспегенін білдіреді. Әдетте, мұндай құбылыс кенеттен пайда болмайды. Әдетте бұл басшылардың қаржылық талдаудың маңыздылығын түсінбеуі салдарынан немесе қаржы тұрғысынан білімі таяз болып, соған байланысты назарын басқа көрсеткіштерге аударуы салдарынан болады. Кәсіпорын актив пен кредиторлық берешекті басқару тұтқаларын жетілдіру керек.

Төртіншіден, табыс пен шығындар туралы есептің шегіндегі қаржылық коэффициенттерді талдау өте маңызды. Табыс пен шығындар туралы есепті жалпы талдау, мысалы түскен ақша мен шығындар динамикасынның қатаң белгіленген тенденциясы жоқ екендігін және олардың әр кезеңде неше түрлі өзгеріп отыратынын көрсетіп отыр. Кейбір кезеңдерде өсіп отырады, ал кейде – төмендеп кететіні байқалады. Алайда қаржылық сипаттың осы кезеңдегі теріс тенденциясы жалғаса беруі мүмкін. Бұл кәсіпорын басшысының өндірістік және өткізу қызметтерінің қаржылық сипатын нығайта алмай отырғандығын көрсетеді.

Бесіншіден, ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есепті талдау – кәсіпорынның инвестициялық саясаты мен ағымдағы қызметі туралы ақпарат бере алады. Басшылар «тірі» ақша көбейсе бастаған кезде қателіктер жібере бастайды. Дәл осындай кезеңдерде кәсіпорынның құлдырап қалуына алып келетін шешімдер қабылданады. Тек ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есепті талдау ғана басшылардың ақша ағымын басқаруға қабілеттілігі туралы айқын көріністі бере алады. Мұндағы кеңінен – таралған қателік – ұзақ мерзімді жоспардың және ағымдағы жылға жан-жақты зерттелген жоспардың болмауы. Инвестициялық жоспардың болмауы

кәсіпорынды ақшаның жоқтығынан да бетер құлдыратады. Мұндай құжаттарды жасағысы келмеген басшылар нарық әсерін өз пайдасына қарай өзгертудің орнына өздерін соған тәуелді етеді. Мұндай жоспарлар ең болмаса үшеу болуы тиіс. Біріншісі жағымсыз жағдайларға, екіншісі – оптималды жағдайға, ал үшіншісі – ойдағы ең жақсы мақсаттарды жүзеге асыруға есептеледі. Және де бірінші жоспар екіншінің құрамдас бөлігі, ал екінші – үшіншінің құрамдас бөлігі болуы керек. Бұл осындай жоспарлардың өміршеңдігінің міндетті шарты.

Алтыншыдан, қаржылық талдаулар кәсіпорын басшыларының күнделікті жұмысы болуы керек. Кәсіпорынға өзінің қаржылық жағдайын жақсарту үшін, әртүрлі тізбектердің тиімділігін дәл анықтау және олардың әрқайсысына жеке әсер ететін өзінің ағымдағы жұмысындағы тұтқаларды білуі үшін оған бухгалтерлік есепке қосымша басқару есебіне көшу керек.

Кәсіпорында басқару есебін енгізу жыл ішіндегі оның қаржылық жағдайының жақсаруына ықпалын тигізеді.

Кәсіпорынды дамытудағы ішкі факторлар: өндірістік факторлар (тиімді маркетинг; ағымдағы шығындардың тиімді құрылымы; негізгі қорларды пайдаланудың жоғарғы деңгейі; өнім (тауар) ассортиментінің қажетті деңгейде диверсификациялануы; тиімді өндірістік менеджмент). Инвестициялық факторлар (тиімді қор портфелі; құрылыс – монтаж жұмыстарының төмен ұзақтылығы; тиімді инвестициялық менеджмент). Қаржылық факторлар (тиімді қаржылық стратегия; активтердің тиімді құрылымы (жоғарғы өтімділігі); қарыз капиталының, соның ішінде қысқа мерзімді көздері үлесінің төмен болуы; дебиторлық қарыздың төмендеуі; капитал құнының төмен болуы; тиімді қаржылық менеджмент).

Сонымен қатар, серіктестіктерді дұрыс таңдау; тауарлы-материалдық қорлардың қалдығын азайту; еңбек өнімділігін арттыру, нақты еңбекті ұтымды пайдалану; ақша жұмсалыуына, дебиторлық және кредиторлық берешек сомаларына бақылау жасау, әсіресе бұрын пайда болғандарға және ірі сомаларына мұқият болу; кезең шығындарын азайту; жұмыстың ұйымдастырылуын жақсарту; есептеу жүйесін жетілдіру; тауарды өткізуді дұрыс ұйымдастыру; қосымша қаражат тарту; негізгі қорларды пайдалануды жақсарту және т.б.

Дебиторлық борыштың, әсіресе оның күмәнді бөлігінің үлкен мөлшерде болуы айналымның бәсеңдеуіне әкеліп соқтырады. Егер мерзімі өтіп кеткен сомалар бар болса, онда оларды қайтарып алу бой-

ынша шұғыл шараларды қарастыру қажет. Дебиторлық борыштын пайда болуы есептеулер тәртібінің бұзылуы нәтижесінде болады. Сондықтан кәсіпорын дебиторлық борыштың уақытысында өтелуін үнемі бақылауында ұстауы жөн.

Дебиторлық берешектің өсуі кәсіпорынның қаржылық жағдайына кері әсер етеді. Сондықтан бухгалтер бұрын пайда болған қарыздарға және берешектің ірі сомасына, олардың пайда болу себептеріне назар аударуы керек. Олар: сатып алушыларға қатысты ұйымның қате несиелік саясаты; серіктестерді дұрыс таңдамау; кейбір тұтынушылардың төлем қабілеттілігінің болмауы немесе банкрот болуы; сату көлемінің өте жоғары қарқында өсіру; өнімді өткізудегі қиындықтар; ақша қаражаттарының келіп түсуіндегі қиындықтар және т.б.

Дебиторлық борышты басқару үшін оны есепке алып, талдау (көлемі, мерзімі, түрлері бойынша сыныптау) жасап тиісті шешім қабылдау керек. Сонымен қатар оларды төлемеу себептерін анықтау керек.

Кәсіпорнның төлем қабілеттілігіне әсер ететін факторлар: қызмет көлемі, өнімге деген сұраныс, кәсіпорн қызметінің маусымдылығы, жалпы экономикалық конъюнктура, саяси жағдай, ақша нарығының жағдайы, банктік заңдардың жетілуі, меншікті капиталмен қамтамасыз етілуі, дебиторлық борыш көлемі және т.б.

Кәсіпорын төлем қабілетті болуы үшін: түскен түсімді көбейту; сатылған тауарлардың өзіндік құнын төмендету; төлем тәртібіне бақылау жасау; тауарлардың бәсекелестік қабілетін арттыру; дебиторлық борышты бақылау; алдын-ала төлеуді талап ету; ақшаның сақталуы және мақсатты жұмсалуды тексеру; жолдағы ақшаларды тексеру, өнімді (жұмыс, қызмет) сатудан түскен түсімнің толық кірістелуін тексеру; төлем тәртібінің сақталғанын тексеру; банктегі есеп айырысу шотында ақшаны ең аз, қажетті мөлшерде ғана сақтау керек.

Төлем қабілетсіздіктің себептері мыналар болуы мүмкін:

- өнімді өндіру және сату көлемінің төмендеуі, өзіндік құнының өсуі, пайда сомасының азаюы және соның нәтижесі ретінде – кәсіпорынның өзін-өзі қаржыландыруының меншікті көздерінің жетіспеуі;
- айналым капиталын дұрыс пайдаланбау: қаражаттарды дебиторлық берешекке айналдыру, жоспардан тыс және уақытша қаржыландыру көзі жоқ басқа да мақсаттағы қорларға салып жіберу;

- кәсіпорын клиенттерінің төлем қабілетсіздігі;
- салықты мерзімінде немесе толық төлемегені үшін айыппұл, салық салу деңгейінің жоғарылығы.

Төлем қабілеттілік көрсеткіштерінің өзгеру себебін анықтау үшін ақша қаражаттарының кірісі мен шығысы бойынша жоспардың орындалуын талдаудың маңызы зор. Ол үшін ақша қаражаттарының қозғалысы туралы есеп деректерін бизнес-жоспардың қаржы бөлімінің деректерімен салыстырады.

Ең алдымен операциялық, инвестициялық және қаржылық қызметтен ақша қаражаттарының түсуі бойынша жоспардың орындалуын белгілеп және жоспардан ауытқудың себебін анықтап алу керек. Ақша қаражаттарының пайдаланылуына айрықша назар аудару керек, өйткені кәсіпорын бюджетінің табысты бөлігін орындаған күннің өзінде де ақша қаражаттарын артық және ұтымды емес жұмсау қаржылық қиындықтарға әкеліп соқтыруы мүмкін.

Кәсіпорынның қаржылық бюджетінің шығыс бөлігі әр бабы бойынша дұрыс немесе бұрыс жұмсалған артық шығынның себебін анықтай отырып талданады. Талдаудың қорытындысы бойынша кәсіпорынның келешектегі төлем қабілетінің тұрақтылығын қамтамасыз ету үшін ақша қаражаттарының кірісін жоспарланған түрде көбейту резервтері айқындалуы тиіс.

Ағымдағы кезеңде ақшалай активтер сомасының көбеюі келесі негізгі іс-шаралар көмегімен жүзеге асырылуы мүмкін: қысқа мерзімді қаржылық салымдар портфелін ликвидациялау; дебиторлық қарыздың жалпы көлемін азайту мақсатымен оны қайта қаржыландыру; дебиторлық қарыз айналымын жылдамдату; тауарлы-материалдық қорлардың ағымдағы көлемін нормализациялау; тауарлы-материалдық қорлардың маусымдық және сақтандыру қорларының көлемін қысқарту.

Кәсіпорынның іскерлік белсенділігі мен қызметінің тиімділігін бағалау және талдау, қаржылық талдаудың қорытынды кезеңі болып табылады. Талдаудың нәтижесінде іскерлік белсенділіктің төмендеуі байқалды. Оған әсер еткен факторлар: қызмет жасаушы (айналым) капиталдың айналымның бәсеңдеуі, айналу кезеңінің ұзаруы, өткізілген өнімнің өзіндік құнының өсуі, түскен түсімнің айтарлықтай өспеуі, шаруашылық байланыстардың үзілуі, төлем тәртібінің бұзылуы, сұраныстың болмауы немесе азаюы және т.б. Іскерлік белсенділікті арттыру үшін кәсіпорын сатудан түскен түсімді өсіріп, өзіндік құнды мейлінше азайтуға тырысуы керек. Сонымен қатар

айналым капиталын бақылауға алып, жаңа нарықтарды жаулап алу, тауар ассортиментін, тауар саясатын қайта қарауы керек.

Кәсіпорынның дамуы дұрыс жоспарланған өткізу саясаты мен инфрақұрылымды мемлекеттік реттеу көмегімен болуы мүмкін.

Тауарларды өткізу жүйесін таңдау ең маңызды шешімдердің бірі болып табылады. Кәсіпорын үшін ең тиімдісі тікелей тұтынушыларға тауарларды сату үшін жасақталған ветеринарлық дәріханалардың болуы және делдалдар қызметін пайдалану болып табылады.

Өткізу арнасын таңдау кезінде мынадай критерийлерді есепке алу керек: тұтынушылардың тапсырысын орындаудың кешенділігі, дер кезінде орындалуы мен толықтығы; өткізу қызметінің пайдалы әсері өсімінің бірлігіне кеткен шекті шығындардың минимумы, ақауы бар тауарлардың орнын толтыру мүмкіндігі және сервистің ұйымдастырылуы; арнадағы әрбір қатысушының экономикалық пайдасы.

Тиімді құрылған өткізу арна мынаны қамтамасыз етеді:

- өнімнің (тауардың) нарықта жылжуының тиімділігі;
- тұтынушыларға мақсатты әсер ету;
- бәсекелестік артықшылықтарды ие болу;
- өнімді тарату жүйесінің табыстылығы.

Кәсіпорынның өткізу қызметін тиімді басқару үшін мынадай іс-шараларды орындау керек:

- сауда бюджетін құру, тауарлардың сату бағаларын анықтау;
- дебет-кредит талдауын тұрақты түрде жүзеге асыру;
- айналым мен өткізу бойынша тұтынушылар нарығының құрылымындағы ауытқулар мен маусымды ескере отырып ақпараттарды жинау және талдау;
- тауарды сатудың негізделуі;
- тұтынушылар қажеттілігін зерттеу;
- неғұрлым падалы жабдықтаушылар туралы, сонымен қатар тауардың «өмірлік циклының» кезеңдері туралы ақпараттарды жинау;
- баға саясатын үнемі жетілдіру.

Кәсіпорынға басшылық ету әдістері нарықтық экономиканың даму дәрежесіне сәйкес болуы керек. Олардың өзгерусіз, бір орында қатып қалуларына болмайды. Кәсіпорындарды басқару икемді, әрқашан басты мақсатқа жетуге және сонымен бірге әрбір нақты кезеңнің ерекшеліктерін ескеріп отыруға тиіс. Кәсіпорынға басшылық етудің міндеттері де практиканы терең зерттеудің негізінде өндірістің одан

әрі даму тенденциясын анықтап, бұл дамуды шапшаңдату үшін өндіріске әсер етудің сол кезең үшін аса маңызды экономикалық тұтқаларын пайдалану болып табылады.

Кез келген кәсіпорынның нарықтық жағдайдағы ең маңызды мақсаты-қызметінің қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз ету, сонымен қатар, пайда табуды тұрақтандыру болып табылады.

Кәсіпорын, егер де өзінің жұмысында белгілі бір принциптерге сүйенсе және қажетті бейнесін орындаса, алдына қойған мақсатына жетеді. Осыған орай кәсіпорынның негізгі міндеттеріне жататындар :

- жоғары сапалы өнімдер өндіру, оларды жүйелі түрде жаңалау және қолда бар өндірістік мүмкіндіктеріне, сұранысқа сай қызмет көрсету; өзара алмасушыларын ескере отырып, өндірістік ресурстарды ұқыпты пайдалану; кәсіпорынның бет алысының стратегиясы мен тактикасын әзірлеу және жағдайлардың өзгеруіне байланысты оларды өзгертіп отыру;
- ғылыми-техникалық жетістіктер мен озық тәжірибені, еңбекті ұйымдастыру және басқаларды өндіріске кеңінен енгізу; Ғылыми-техникалық прогрестің жетістіктерін іске асыру – бұл бір жағынан өндіріс қуатын, шикізат және материалдар, оның ішінде отын – энергия ресурстарын көптен-көп пайдалану, ал екінші жағынан тиімді жаңа машиналарды, жаңа технологиялық процестерді іске асыру болып табылады. Сондықтан негізгі қорлардың тозу ысырабын азайту оларды жақсылап пайдалану жолымен, негізгі көрсеткіштердің деңгейлерін қор қайтарымы, ауысымдылық коэффициенті, жабдықтау жүктемесінің коэффициентін арттыруы мүмкін; бұл көрсеткіштерді жақсарту ғылыми-техникалық прогресс, негізгі қорлардың құрылымын жетілдіру, жабдықтардың әр түрлі бос тұрып қалуын қысқарту, өндірісті және еңбекті жетілдіру, шаруашылықты жүргізудің жаңа нысанын дамыту есебінен мүмкін болады;
- өз қызметкерлеріне жағдай жасау, олардың біліктілігінің өсуін және еңбектерінің үлкен маңыздылығы, олардың әлеуметтік деңгейлерін арттыру, еңбек ұжымдарына қолайлы саяси-психологиялық ахуалды жақсарту;
- кәсіпорынның сататын тауарларының бәсекеге жарамдылығын қамтамасыз ету, кәсіпорынның жақсы атағын қолдау; баға саясатын икемді жүргізу және басқа да функцияларды іске асыру.

Кәсіпорын рыноктағы іс-әрекетінің негізгі үш бағытын жүзеге асыруы керек:

- өндіріс шығындарын барынша азайту. Өндіріс шығындары неғұрлым аз болған сайын кәсіпорын өз өнімінің бағасын бәсекелестерге қарағанда төмендете алады. Соның нәтижесінде бұл өнімнің рыноктағы үлесі артады. Ол үшін кәсіпорын стратегиясын жоспарлағанда өндірісті және жабдықтауды жақсарту шараларын жаңа технологияны игеруді, өнімнің өзіндік құнын арзандату жолдарын қарастырады.

Шығындарды жүйелі түрде төмендету – кәсіпорынның жұмыс істеу тиімділігін арттырудың негізгі құралы болып табылады.

Ұлттық экономиканың барлық салаларында өндіріс шығындарын төмендетудің мына төмендегі негізгі бағыттарын айтуға болады:

- ғылыми-техникалық прогрестің жетістіктерін пайдалану;
- өндіріс және еңбекті ұйымдастыруды жетілдіру;
- экономикалық поцестерді мемлекет тарапынан реттеу.
- өнім өндіруде мамандыруды жоғарылату.

Бұл бағыттың негізгі мақсаты – өндіріс өнімінің сапасын жақсарту, тұтынушылар бағасы жоғары болса да, сапалы өнімді таңдайды. Сондықтан да бұл бағытты таңдаған кәсіпорындар қалай да өз өнімінің сапасын жоғарылатуды көздейді. Ол үшін жақсы дизайнерлер, жақсы дамыған маркетинг жүйесі болуы керек;

Кәсіпорын өз қызметін нарықтың белгілі бір бөлігіне ғана арнайды. Бұл бағытты таңдаған кәсіпорын нарықтың бір өнім түріне деген сұранысты зерттеп, соған сәйкес өндірісті ұйымдастырады, яғни осы өнімнің өзіндік құнын төмендету немесе осы өнім өндіруіне жеке мамандану саясатын жүзеге асырады. Кәсіпорын бүкіл нарыққа ғана емес, тек оның бір бөлігіне нақты тұтынушыға, оның сұранысына қызмет етеді.

Қорыта айтқанда, ең маңыздысы, кәсіпорынның барлық функциялары жоспарланған стратегияны жүзеге асыруға және алдына қойған мақсаттарына жетуге бағытталғаны жөн.

11.4 Кәсіпорынның табыстылығын жоспарлау

Кәсіпорын табысын қамтамасыз ету барысында оның қандай факторлардың есебінен артатынын немесе азаятынын анықтау қажет. Жоғарыда біз табыстың өткізілген өнімнің көлемінен тәуелді екенін қарастырған болатынбыз. Өнімнің өзіндік құнында тұрақты шығындардың үлесі басым болса, өнімді өткізу көлемінің артуы табыстың өсуіне алып келеді. Сонымен қатар, табыс тауардың бағасы мен өзіндік

құнының айырмасы ретінде анықталатындықтан, табыс көлеміне бағалардың өсуі мен өзіндік құнның төмендеуі де әсер етеді.

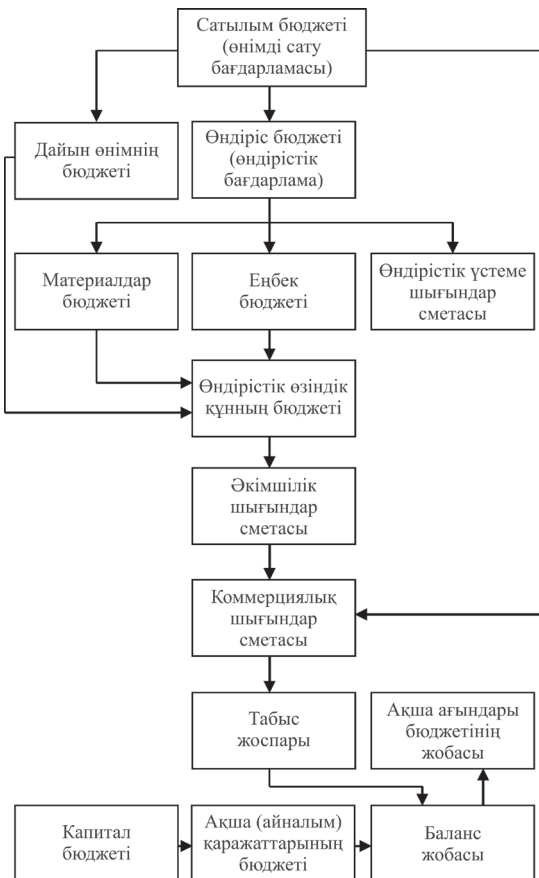
Инфляцияның жоғары қарқыны жағдайларында табыстың өсуі баға факторының есебінен қамтамасыз етіледі. Алайда, елімізде инфляция деңгейінің төмендеуі, отандық нарықтың тауарлармен толуы, кәсіпорындар арасындағы бәсекелестіктің артуы тауар өндірушілердің бағаны өсіру арқылы табыс табу мүмкіндіктеріне тосқауыл бола білді. Кәсіпорындардың қазіргі таңдағы табысты арттырудың бірден-бір әдісі-өндірістік шығындарды төмендету болып табылады.

Кәсіпкерлік қызмет тәжірибесінде өзіндік құнды төмендетудің алуан түрлі тәсілдері қолданылады. Әрине, кәсіпорындар отын-энергетикалық ресурстарды, материал және еңбек шығындарын үнемдеу, амортизациялық аударымдар үлесін азайту, әкімшілік шығындарды қысқарту секілді тәсілдердікеңінен қолданады. Алайда, айта кету керек, өзіндік құнды азайтудың да шегі бар. Өндірістік шығындарды осы шектен төмен азайту тауардың басты қасиетінің, яғни сапасының, төмендеуіне алып келеді.

Бүгінгі нарықтық шаруашылықта кәсіпорындар шығындарды басқару әдістеріне көп көңіл бөлуде. Осындай әдістердің әлемдік және отандық тәжірибеде кеңінен қолданылатыны – басқарушылық есеп. Оның көмегімен кәсіпорын шығындарын бақылау жүзеге асырылады. Әсіресе жауапкершілік орталықтары бойынша есеп әдісі өте тиімді болып келеді. Шығындарды басқарудың бұл нысаны шығындар құрылымын оңтайландыруға, шығындардың жоспардан ауытқуына жылдам бейімделуге және шешімдер қабылдау бойынша міндеттердің бір бөлігін құрылымдық басқарушыларға беруге мүмкіндік береді. Олар жоспарда белгіленген шығындардың мөлшерлеріне жауапкершілік тартады және жоспарланған көрсеткіштердің орындалуын қамтамасыз етуі тиіс.

Жауапкершілік орталықтары бойынша есеп бюджеттеу принципіне сәйкес жүргізіледі. Жан-жақты (толық) бюджет – бұл өндірістік және қаржылық жоспарлардың жиынтығы. Жақсы ұйымдастырылған басқару жүйесінде бюджеттер жоспарлау, орындалуын бағалау, бейімделу және коммуникациялар орнату үшін қолданылады. Мұнда кәсіпорынның болашақ табысы және ақша ағындары қарастырылады. 11.1-суретте негізгі бюджетті құрудың жалпылама үлгісі берілген. Бюджет барысын әдістемелік қамтамасыз ету кәсіпорынның саясатын, ұйымдық құрылымын, жауапкершілік пен билікті бөлу секілді жағдайларды қажет етеді. Нұсқаулықтарда не істеу керек, қашан және қалай істеу керек деген мәселелер нақты жауабын табуы тиіс. Табысты арттырудың тағы да бір маңызды факторы – өндірілетін өнімнің

ассортименті мен номенклатурасын жаңарту, яғни нарыққа жаңа тауарлар енгізу болып табылады. Нарықтық экономика жағдайларында табыс – өндірістік қорларды, сондай-ақ өндірілетін өнімді жаңаландыруды ынталандырушы күші болып табылады. Бұл заңдылық «тауардың өмірлік циклы» концепциясына сай келеді. Баршаға мәлім, кез-келген тауар өзінің өмірлік циклының кезеңдерін бастан кешіреді: тауарды жобалауды, игеруді, өндіріске енгізуді, өндіруді және нарыққа шығаруды. Нәтижесінде нарық осы тауарға әбден толады. Сонда тауар моральдық тұрғыдан ескіреді немесе бәсекелестік күреске жарамай қалады, сондықтан табыстылықтың төмендеуінің салдарынан оның өндірісі қысқартылуы немесе мүлдем тоқтатылуы тиіс.



Сурет 11.1 Табыстың негізгі жоспарының үлгісі

Сұраныс пен ұсыныс тепе-теңдігі орнаған жағдайда табыс мөлшері бірқалыпты деңгейге жетеді және белгілі бір мерзім бойында өзгеріссіз болып тұрады. Мұндай жағдай бәсекелестер тарапынан ешқандай қауіп-қатер жоқ болған кезде өте ұзақ мерзімге созылуы мүмкін. Алайда, қазіргі таңдағы еліміздегі бәсекелестіктік дамуы кәсіпорындар үшін мұндай қолайлы жағдайлардың орын алуына ырық бермейді. Сол себепті, бәсекелестер жеткілікті жағдайда кәсіпорындар сатылымның қолайлы шамасын ұстап тұру кәсіпорынның рентабельділігін төмендету арқылы ғана мүмкін бола алады. Демек, кәсіпорын қызметінің экономикалық тиімділігі төмендейді.

Бәсекелестік күрестің күшеюі кезінде бағаны төмендету арқылы сатылым көлемін арттыруға кәсіпорындардың қабілеттері жетпейді, өйткені жұмыс тиімсіз бола бастайды. Табыстылықты қамтамасыз ету үшін кәсіпорындар бағаны шығындардың төмендеуіне сәйкес төмендетулері тиіс немесе нарықта үлкен сұраныстарға ие бола алатын басқа тауарды өндіруге күш салулары қажет. Осы факторды ескере отырып, кәсіпорындар өнімнің жаңа түрлерін игеруге табыс көлемінің барынша артқан кезінде кірісулері керек. Бұл ескі тауардың рентабельділігінің төмендеуі басталған мезетте жаңа өнімді шығару залалсыздық нүктесіне жетіп үлгеруіне жағдай жасайды.

Мұндай стратегия кәсіпорындардың қол жеткізген табыстылық деңгейін сақтап қалуға және қолайлы нарықтық жағдайларда бұл көрсеткішті барынша арттыруға мүмкіндіктер береді.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Қаржыны жоспарлаудың мазмұны мен міндеттері.
2. Қаржыны жоспарлау қағидалары.
3. Қаржы жоспарының жүйесі.
4. Кәсіпорынның табысы мен шығындарының балансы, оны құру әдістемесі.
5. Бюджеттеу қаржы жоспарының түрі ретінде.
6. Кәсіпорын бюджеті, оның түрлері.
7. Қолданыстығы бюджетті жоспарлау.

12-ТАҚЫРЫП. ИННОВАЦИЯЛЫҚ ЖӘНЕ ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТТІ ЖОСПАРЛАУ

- 12.1 Инвестициялық жобаларды бағалау әдістемесі
- 12.2 Қаржылық инвестиция. Лизинг – өндірістік инвестиция құралдары
- 12.3 Инновацияның түрлері және мақсаттары
- 12.4 Инновациялық даму бағытындағы кәсіпорын

12.1 Инвестициялық жобаларды бағалау әдістемесі

Инвестициялық шешімдерді қабылдау үрдісі ұзақ мерзімді мақсаттар мен осы мақсаттарға жетуге бағытталған қолданатын ресурстардың үйлесуін қамтамасыз ететін стратегиялық жоспарлаудың бөлігі болып табылады. Инновациялық және инвестициялық жоспарлауды таңдалынған стратегияны жүзеге асырудың жоспарлау үрдісі ретінде қарастыруға болады.

Кәсіпорын стратегиясын жүзеге асыру, әдетте, инвестициялармен байланысты болады, әсіресе егер өсу стратегиясы жөнінде болса. Инвестиция деп пайда алу немесе әлеуметтік тиімділік үшін кәсіпкерліктің объектілеріне және басқа да қызмет түрлеріне салынатын ресурстарды айтады.

Кәсіпорынның стратегиясын жүзеге асыру үшін инвестицияның қажеттілігі келесідей топтарға біріктіруге болатын себептермен шарттастырылады: кәсіпорынның материалды-техникалық базаның жаңартылуы; өндірістік-шаруашылық қызметтің көлемі мен масштабының өсуі; қызметтің жаңа түрлерін игеру; өнім сапасын жоғарылату.

Кәсіпорынның инвестициялық ресурстарды құру мен жүзеге асыру жұмыстары инвестициялық қызмет деп аталады.

Инвестицияның мөлшері кәсіпкерлікке бағытталған ресурстар мен құндылықтардың құндылық бағалауымен анықталады. Инвестициялар негізгі өндірістік қорларда (ұзақ мерзімді активтер), ноу-хауда (материалдық емес активтер), материалдарда (ағымдағы активтер) жүзеге асырылуы мүмкін. Тауар мен қызметтердің өндірісі үшін қолданатын активтер капиталды құрайды – кәсіпорынның басты мүлгі. Оның номиналды мөлшері активтерге көшірілетін инвестиция мөлшерімен сәйкес келеді.

Инвестициялық қызмет капиталды қайта өндіру үшін қолданылады. Капитал кәсіпорынның шаруашылық қызметінде пайда алу үшін қолданылады. Пайда негізінде қайтадан инвестициялық ресурстар құрылады.

Инвестициялардың келесідей кластарын бөлу қарастырылады:

1. Инвестиция объектісіне сәйкес:

- нақты (капитал құраушы) инвестициялар – нақты активтерді сатып алумен байланысты өндіріске қаражаттардың ұзақ мерзімді салымдары;
- портфельді (номиналды) инвестициялар – бағалы қағаздарға, басқа кәсіпорынның үлесіне (пай) қаражаттарды салу, несиені өз қаражатынан беру. Портфельді инвестиция кезінде инвестордың негізгі міндеті әдетте бағалы қағаздарды сатып алу-сату арқылы жүзеге асырылатын операцияларды жүзеге асыру арқылы оптималды инвестициялық портфельді құру және басқару болып табылады. Демек, портфельді инвестициялар – әдетте ол қысқа мерзімді қаржылық операциялар.
- интеллектуалды инвестициялар – қаражаттары кадрларды дайындау, қайта дайындау және мамандандырылуын жоғарылатуға (адам капиталына), жарнамаға, зерттеулер мен даярламаларға (инновацияға), әлеуметтік шараларға салу. Олардың ерекшелігі инвестициялау объектісі мен тиімділікті алу объектісі уақыт бойынша да, кеңістіктік бойынша да сәйкес келмейді, ол жоспарлау мен бағалауды қиындатады.

Әрбір жоба ұсыныс ретінде дайындалады, бұл бизнес-жоспар жасау негізі болып табылады. Мысалы, жаңа өнімді шығару келесілер жобалардан тұрады:

- 1) Жоба мақсатты:
 - Ұсынылатын тауарлар мен қызмет.
 - Жаңа өндірістер құру немесе қазіргісін кеңейту.
 - Жобаның сату көлеміне және кірісіне әсері.
 - Инвестициялаудың ш/н тәуекелі.
- 2) Кәсіпорын туралы қысқаша мәлімет:
 - Қызмет мақсаты.
 - Меншік.
 - Жекешендіру әдісі.
 - Фирма жетістіктері.
- 3) Персонал:
 - Персонал мінездемесі.
 - Фирманың жоғары билігінің басқарудағы маңыздылығы.
- 4) Өнім мен қызмет мінездемесі:
 - Өнім сипаты.
 - Дайындау әдісі.
 - Өнім маңыздылығы.

- Сату көлемінің мүмкіндігі.
- Өткізу арналары.
- Шектеулер.
- Қажетті патенттер, лицензиялар, рұқсаттар.
- Негізгі өндірістің қордың техникалық жағдайы.
- Қосымша қызметтер қажеттілігі.

5) Жеткізушілер:

- Өндіріс үшін қажетті шикізат материалдар, жартылай, фабрикаттар.
- Жеткізушілер және жеткізу шарттары.
- Жеткізудегі проблемалар.
- Жеткізу көлемі.

6) Тұтынушылар:

- Өнім, қызметтің негізгі тұтынуы.
- Тұтыну үшін өнімінің аса маңызды параметрлері.
- Нарық жағдайы.
- Жарнамалау.
- Тұтынушылар үшін өнімнің тартымдылығы.

7) Бәсекелестер:

- Бәсекелестер.
- Бәсекелестерінің күшті және әлсіз жақтары.
- Потенциалдық бәсекелестер.

8) Қаржының нәтижелері:

- Сату мен фирма шығармашылық көлемінің өсуі.
- Фирманың қаржылық жағдайына әсер ететін мүмкін бермейтін жұмыстардың тоқтауы.
- Инфляция және қаржылық мәселелерін қорғау құралы.

Тиімді немесе озу стратегиясы – бұл жаңа технологиялық шешім қабылдаумен іске асатын және мұндай салымдардың тәуекелділік дәрежесімен айрықшаланатын инновацияларға байланысты стратегиясы.

12.2 Қаржылық инвестиция.

Лизинг – өндірістік инвестиция құралдары

«Лизинг» ұғымы шетелдік және отындық кәсіпкерлер қызметінде кеңінен жеткілікті түрде таралған.

Лизингті пайдаланудың жалпылаушы көрсеткіші пайдаланудың интегралдық көрсеткіші болып табылады, ол күнтізбелік уақыттағы жабдықтардың жалпы пайдалы жұмысын сипаттайды.

Лизинг жұмысының сенімділігін бағалау үшін кеңінен қолданылатын, маңызды көрсеткіштердің бірі әзірлік коэффициенті болып табылады. Ол жабдықтардың оны тағайындалуы бойынша пайдалану көзделмеген, жоспарланатын кезеңдерден басқа, ерікті уақыт моментінде жұмысқа қабілетті болуының ықтималдығын сипаттайды. Әзірлік коэффициенті жабдықтардың апаттардан жұмысын жоғалтуын сипаттайды.

Бұл қажеттіліктер жұмыскерлерге ұзақ мерзімді келісім-шартқа қол қою, нақты лауазымдық нұсқауларды құрастыру сияқты ынталардың көмегіне қанағаттандырылуы мүмкін. Егер бұл қажеттіліктер де қанағаттандырылса, онда дәлелдердің келесі класы – тиесілік және қатыстылық дәлелдері белсенділенеді. Олар адамның достық қатынастардағы, ұжымға қатыстылығындағы, қоғамдық шараларға қатысудағы қажеттіліктерін білдіреді. Осы қажеттіліктерді қанағаттандырған соң адамдардың құзыретті, күшті, қабілетті, өзіне-өзі сенімді болуды қалауын білдіретін, мойындау және өзін таныту дәлелдері белсенділенеді. Дәлелдердің бұл класына атақтар беру, қызметте жоғарылату, көпшіліктің алдында сөз сөйлегенде адамдардың еңбегін ескеру, әр түрлі наградаларды тапсыру сияқты ынталар сәйкес келеді.

Коммерциялық несие тауар түрінде ұсынылғанмен ақша түрінде төленеді. Лизинг кезінде де несие тауар түрінде ұсынылады. Келісім-шарт аяқталғаннан кейін лизингке берушілер объект мәмілелерін нақты заттай түрінде қайтарады. Лизингтік мәміле өтемақы сипаттасын әкелетін болады.

Коммерциялық несие қысқа мерзімді сипаттамаға ие болады. Классикалық лизинг ережедегідей ұзақ мерзімді жалды ойлап табады, орта және қысқа мерзімді мәмілелер шығармаса да. Қазақстанда лизингті дамыту кезеңінің ерекшеліктері (1, 2, 3) бірнеше айларға есептелетін, ұзақ емес уақытқа бекітілетін лизингтік мәміле болып табылады.

Лизинг объектісі болып негізгі қорлардың белсенді бөлігі табылады. Объектіні сипаттауда лизинг алу жылжымалы (машина-техникалық лизинг) және жылжымайтын мүлік лизингімен сипатталады.

Жылжымалы мүлік лизингі объектісі болуы мүмкін: тау транспорттық құралдар, қозғалмалы құрам (автомобилдер, тепловоздер, темір-жол вагондар), құрылыс техникалары, теле және дистанциондық байланыс құралдары, станоктар, есептеуіш техника құралдары, басқада өндірістік құралдар, механизмдер мен приборлар.

Жылжымалы мүлік лизингі объектісі болып белгіленген өндірістік бірлестіктер мен ғимараттар болып табылады. Қазіргі уақытта Қазақстанда жылжымайтын мүлікті жалға алу кең масштабта пайдаланылуда.

Қатысушылар құрамынан тәуелділік мәмілелері бөлінеді:

- мүлік иесі объектіні өз еркімен лизингке беретін тура лизинг;
- жанама лизинг, бұл делдалдар арқылы жүзее асырылатын мүлік.

Аталмыш жағдайда классикалық орын, үш жақты мәміле немесе ірі қиындау мәміле, 4-тен 6-7-ге дейін көп жақты мәміле қатысушылармен жасалады.

Қазақстанның ішкі нарағында қазіргі уақытта қаржылық қаражаттар мен тауар материалдық құндылықтар түрлері тапшы және сол уақытта жекелей түрлеріне сұраныс қысқарған, жекелей түрлеріне сұраныс жоғалған, өндіріс қаражаттарына көтерме баға саудасы азайған. Бұл жағдайда объект лизингісі пайдалануға бастапқы бағамен емес, өзіндік құн бағасымен беріледі. Кәсіпорын-жеткізушісі өз еркімен немесе лизингтік компания арқылы бұрынғы эксплуатацияны ұсынады, бірақ аталмыш уақытта құрал-жабдықтар тұрып қалады. Лизингтің келісімшарттағы уақытын қарап кәсіпорынжеткізушіге қашан жылжымайтын мүлік қажет болса ол оны кейін қайтарып ала алады және қайтаданэксплуатациясына болады.

12.3 Инновацияның түрлері және мақсаттары

«Инновациялық қызмет туралы» ҚР Заңына сәйкес (3 шілде, 2002 жылы) инновациялық жоба – бұл инновацияларға қол жеткізуге бағытталған ғылыми, ғылыми-техникалық, тәжірибелік-конструкторлық, маркетингтік зерттеулер мен жұмыстар кешенін жүргізу жоспарынан, сондай-ақ техника-экономикалық көрсеткіштерден тұратын құжат.

Инновация – өндірістік кәсіпорынның бәсекелік қабілеттілігін көтеру мақсатында, жаңа және жетілдірілген тауар өндіруді ұйымдастыруға бағытталған технологиялық, ғылыми жаңалықтарды енгізу бағытында жүргізілген шаралардың жиынтығын және соның нәтижесінде қол жеткізуге болатын экономикалық және әлеуметтік салдары.

Инновациялық жобалар келесі белгілер бойынша топтастырылады:

1. Жобаны жүзеге асыру кезеңі (ұзақ мерзімді, орта мерзімді, қысқа мерзімді).

2. Инновацияның типтері бойынша (жаңа өнім, жаңа технологиялық процесс, жаңа шикізат көздері, жаңа нарық, басқарудың жаңа құрылымы).
3. Қажеттілік түріне байланысты (жаңа қажеттіліктер, нақты қажеттіліктер).
4. Жобаның мақсаттық сипаты бойынша (аралық, соңғы).

Кесте 12.1. Инновацияның түрлері және мақсаттары

Түрлері	Мақсаттары
Өнім-инновация	Өмір сүруді қамтамасыз ету; табыс көздерін ұлғайту; нарықтағы үлесінің артуы; тәуелсіздік; клиенттердің ынтасы, талаптары; престижді көтеру; жаңа жұмыс орындарын құру; өнімнің айналымы мен өнім өткізу көлемін арттыру.
Үдерістік инновация	Пайданың өсуі (өнімділік, шикізат пен энергияны үнемдеу нәтижесінде). Қоршаған ортаның ластануын төмендету.
Әлеуметтік инновация	Ұжымға және қоғамға әлеуметтік жауапкершілік; фирма престижінің өсуі; тәуелсіздік; еңбек нарығындағы жағдайды жақсарту.

Инновациялық жобалар келесі белгілер бойынша (кесте 12.1) топтастырылады:

5. Жобаны жүзеге асыру кезеңі (ұзақ мерзімді, орта мерзімді, қысқа мерзімді);
6. Инновацияның типтері бойынша (жаңа өнім, жаңа технологиялық процесс, жаңа шикізат көздері, жаңа нарық, басқарудың жаңа құрылымы);
7. Қажеттілік түріне байланысты (жаңа қажеттіліктер, нақты қажеттіліктер);
8. Жобаның мақсаттық сипаты бойынша (аралық, соңғы).

Инновациялық жобаларды құру кезеңі:

1. Инновациялық идеяның қалыптасуы;
2. Инновациялық жобаны жоспарлау және оның жүзеге асырылуын бақылау;
3. Инновациялық жобаның аяқталуы.

Ішкі пайыздық ставкаларды есептеу.

Инфляцияға байланысты ақша құны уақыт өте өзгереді. Әр түрлі кезеңдегі ақша ағымын салыстыру үшін ақша қорларын бағалау

әдісі – дисконттау қолданылады. Келешектегі инвестициялардың, табыстардың (инновациялық жобаларды жүзеге асырудан болатын түсімдер) көлемін дисконттау нормасына байланысты болашақ ақша ағымының қазіргі құнын анықтауға мүмкіндік береді:

$$I_n = I_0 / (1 + r_d)^t,$$

I_0 – инвестициялар мен табыстардың келешек құны;

I_n – инвестициялардың қазіргі (ағымдық) құны;

r_d – дисконт ставкасы (нормасы);

t – дисконттау кезеңдері (жылдары).

Дисконт – бұл келешектегі құн мен оның қазіргі шамасы арасындағы айырма.

Дисконт ставкасы – әр түрлі уақыт сәттеріне жататын ақша сомасын белгілі бір уақытқа келтіру негізінде дисконттау үшін пайдаланылатын пайыздық ставкасы.

Инвестицияларды салудан түсетін табыстардың келешектегі құны:

$$FV = (1 + r)^n * PV,$$

PV – инвестициялардың немесе табыстардың қазіргі құны.

$$PV = FV / (1 + r)^n.$$

Пайыздық және есептік ставка келесі формуламен есептелінеді:

$$r_t = (FV - PV) / PV.$$

Тіркеу ставкасы:

$$d_t = (FV - PV) / FV.$$

Таза келтірілген (ағымдық) құн (NPV) = келешектегі ақша ағынының ағымдық құны – инвестициялауға жұмсалған бастапқы шығындар:

$$NPV = (\sum FV / (1 + r)^n) - CI,$$

CI – инвестициялауға жұмсалған бастапқы шығындар.

Табыстың ішкі ставкасы (IRR) инвестициялардың тиімділігін бағалау үшін пайдалануды және келесі түрде анықталады:

$$IRR = r \text{ мұнда } NPV = 0,$$

Егер $IRR > CC$, онда жоба қабылданады;

CC – капитал бағасы немесе сәйкес қорлар көздері;

Егер $IRR < CC$, онда инновациялық жоба мақұлданбайды;
Егер $IRR = CC$, онда кез келген шешім қабылданады.

Инвестициялық тиімділікті бағалау үшін келтірілген шығындар индексі (PVI) және қайтару мерзімі (t) пайдаланылады.

$$PVI = (\Sigma FV / (1+r)^n) / CI,$$

$$t = CI / \Sigma FV / (1+r)^n.$$

Кәсіпорынның инновациялық қызметі – бұл жаңа немесе өнімнің жақсаруы, не қызмет көрсетуі, оларды өндірудің жаңа әдістерін қолдану мақсатындағы ғылыми-техникалық және зияткерлік әлеуеттік шаралар жүйесі. Бұл жеке сұранысты, сонымен бірге жалпы пайдалы жаңалықтарға қоғамның мұқтажын қанағаттандыруы үшін пайдаланылады.

Инновацияның екі тұрпаты ажыратылады:

- өнімділік;
- үдерістік.

Жаңа өнімді өндіріске енгізу инновацияның түбейгейлі өнімділігі ретінде анықталады. Мұндай жаңалықтар негізінде жаңа технологияларға негізделеді, не тіршілікте қолданылып жүрген технологиялардың жаңа түрін пайдаланып ұштастырады.

Процестік инновация – бұл жаңалықты енгізу немесе өндіріс тәсілін және технологияны едәуір жетілдіру, жабдықтарды және өндірісті ұйымдастыруды өзгерту.

Жаңалық дәрежедегі инновациялар негізінде жаңа, яғни өткен отандық және шетелдік практикада ұқсастығы жоқ және жаңа нәрселердің салыстырмалы жаңалығы болып ұсақталды. Негізінде өнімнің жаңа түрлері, технологиясы және қызмет көрсетуі басымдық, абсолюттік жаңалықтарға ие болады және үлгінің түп нұсқасы болып табылады.

Инновацияның өмірлік кезеңі өзара байланысты процестің және жаңалықтарды енгізу сатысының жиынтығын көрсетеді. Инновацияның өмірлік кезеңі уақыт аралығы ретінде идеяның дүниеге келгеннен өндірістік өткізуден алып тастағанға дейінгі инновациялық өнімнің негізінде анықталады.

Кәсіпорынның инновациялық қызметін әзірлеуде, енгізуде, жаңалықтарды пайдалануда қосылатындары:

- жаңалық идеяны әзірлеу, зертханалық ғылыми жұмыстар, өнімнің жаңа зертханалық үлгілерін, техниканың жаңа түрлерін,

- жаңа конструкцияның және бұйымдарды дайындауда ғылыми-зерттеу және конструкциялық жұмыстарды жүргізу;
- өнімнің жаңа түрлерін дайындау үшін шикізаттар мен материалдардың қажетті түрлерін таңдап алу;
 - жаңа өнімді дайындауда технологиялық процесті әзірлеу;
 - қажетті өнімді дайындау үшін жобалау, жасау, сынақтардан өткізу және жаңа техниканың үлгілерін енгізу;
 - жаңалықтарды іс жүзіне асыруға бағытталған ұйымдастырушылық-басқарушылық шешімдерді әзірлеу және енгізу;
 - қажетті ақпараттық ресурстарды және инновацияны ақпаратпен қамтамасыз етуді зерттеу және әзірлеу;
 - қажетті ақпараттық ресурстарды және инновацияны ақпаратпен қамтамасыз етуді зерттеу және әзірлеу;
 - қажетті ғылыми зерттеу және конструкторлық жұмыстарды жүргізу үшін дайындау, оқыту, жаңа мамандық беру және қызметкерлерді арнайы әдіспен іріктеу;
 - лицензиялау, патенттеу, ноу-хау жұмыстарын жүргізу немесе қажетті құжаттарды алу;
 - инновацияны жетілдіруді ұйымдастыру және маркетингтік зерттеулерді жүргізу.

12.4 Инновациялық даму бағытындағы кәсіпорын

Қазақстан Республикасының Президенті Нұрсұлтан Назарбаевтың «Жаңа әлемдегі жаңа Қазақстан» Қазақстан халқына жолдауы «Қазақстан-2030» стратегиясының 10 жылдығына арналған, онда Қазақстан жаңа экономикалық жағдай мен басымдылықтарды ескере отырып, индустриалды-инновациялық даму стратегиясын іске асырудың тиімділігіне баға беретін мерзіміне аса назар аударды.

Осыған байланысты қажетті қосымша базаны құру және алдағы стратегияның жүзеге асыру кезеңдерінде (бірінші кезең 2003-2005, екінші кезең 2006-2010 және үшінші кезең 2011-2015 жылдар) жоспарланып отырған негізгі өзгерістерге өту мақсатында қаржылық және инновациялық даму институттарының іс-әрекетін қамтамасыз ету көзделіп отыр.

Индустриалды-инновациялық даму стратегиясын ойдағыдай іске асырған жағдайда ел экономикасы жеке басымдылықтарға ие болады. Барлық нарық субъектілері үшін теңдей жағдай жасалады. Индустриалды-инновациялық саясатты белсенді жүргізу экономии-

каның өсу қарқынын жылына кемінде 8,8-9,2% қамтамасыз етеді. Бұл 2000 жылмен салыстырғанда 2015 жылы ЖІӨ көлемі шамамен 3,5-3,8 есе өседі. Сонымен қатар, өңдеу өнеркәсібінде орташа жылдық өсу қарқыны 8-8,4% дейін, 2000 жылмен салыстырғанда 2015 жылы жұмыс өнімділігінің өсімі кемінде 3 есе және ЖІӨ энергияны тұтынуы-2 есеге төмендейді.

Қазақстан Республикасының 2003-2015 жылдарға арналған индустриалды-инновациялы бағдарламасының мақсаттары мен міндеттері жалпы мемлекетіміздің экономикалық дамуына алып келді.

Нарықтық экономикаға өту және аграрлық сектордағы кризистік ситуация жағдайында ортаның басты сферасын тұрақтандыру және болашақта дамуды қамтамасыз ету үшін іс шараларды әзірлеудің үлкен мәні бар.

Біздің мемлекетіміздің қазіргі аграрлық саясаты еліміздің азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз ету, агробизнестің тиімді жүйесін қалыптастыру, отандық өнімдердің бәсекеге қабілеттілігін көтеру мен ішкі және сыртқы нарықта өнімді сату көлемін ұлғайтуды, ауыл шаруашылығы өнімін өндірушілеріне қолдау жасаудың негізгі басым бағыттарын ұстанады.

Ауыл шаруашылығы өнімдері өндірісінің өсуі 2008 жылмен салыстырғанда 2009 жылы 13,8%-ды құрады. Іс жүзінде ауыл шаруашылығы дақылдарының барлық түрлері бойынша өсуге қол жеткізілді. Жете өңделгеннен кейінгі салмағымен алғанда 20,8 млн. тонна көлемінде астық дақылдарының рекордтық өнімі алынды.

Елдің әлеуеті ішкі азық-түлік нарығының тұрақтылығын, оны негізгі тамақ өнімдерімен кепілді толтыруды және экологиялық таза өнімдермен сыртқы нарықтарға шығуды қамтамасыз етуге толықтай мүмкіндік береді.

Тұтастай алғанда республикада халықты ауыл шаруашылығы өнімдерімен қамтамасыз ету және елдің азық-түліктік қауіпсіздігіне қол жеткізу үшін орнықты негіз жасалған. Сыртқы нарықта жетекші орындарға шығу мақсатында ауыл шаруашылығы өнімдерін ішкі нарықтың қажеттілігін жабу және экспорт ресурстарын қалыптастыру үшін жеткілікті көлемде өндірудің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету.

Ауыл шаруашылығы саласын дамыту саланы әртараптандыру, егіншілік мәдениетін арттыру, өндіріске қазіргі заманғы ылғал, ресурс үнемдейтін технологиялар енгізу, кең ауқымды химиялау, жаңа және қазір пайдаланылмайтын суармалы жерлерді айналымға енгізу

арқылы өткізу нарығы бар ауыл шаруашылығы өнімі өндірісінің көлемін арттыруға бағытталады.

Ауыл шаруашылығы өнімін қайта өңдеу саласында өндірісті техникалық және технологиялық қайта жарақтандыру, сапаның халықаралық стандарттарына ауысу және осы негізде шығарылатын өнімнің бәсекеге қабілеттілігін одан әрі арттыру өзектілігін сақтап отыр [1].

Қоғамдық өндірістің тиімділігін есептеу әдістемесін ұсынған белгілі совет экономисі, академик Т.С. Хачатуров былай деп жазған: «Әлеуметтік және де экономикалық тиімділік экономикалық және әлеуметтік нәтиженің жұмсалған шығынның қатынасына тең».

Осыған жақын ойды американ экономисі П. Хейне тұжырымдаған: «Тиімділік міндетті түрде бағалау категориясы. Тиімділік әрқашан нәтиже құндылығының шығын құндылығының қатынасы».

Көптеген авторлардың көзқарастарын тұжырымдай келе тиімділіктің саяси экономикалық маңызы халық шаруашылығының түпкі мақсаты деп қарастыруға болады. Ол өз кезегінде өндірістің әр кезеңіндегі тиімділігін сипаттайтын көрсеткіш. Сондықтан, шаруашылық тиімділігі тек басқару үрдісінде ғана емес сонымен қатар өндіріс циклінің барлық фазаларында қалыптасады. Тиімділік экономикалық қызығушылықты салыстырмалы түрде бағалайды. Осыған байланысты өндіріс тиімділігі экономикалық заңдардың көрінісі ретінде қарастырылады. Сондықтан, осы анықтамаға байланысты салалық және арнайы экономикалық ғылымдар тиімділікті зерттегенде арнайы экономикалық заңдарды өндірістің салалық, құрылымдық ерекшеліктерін нақты уақыт аралығы мен белгілі халық шаруашылық құрылымын қарастыруы қажет.

Тиімділікті бір бірімен байланысты мақсатқа жету, өндірістік ресурстарды тиімді қолдану үрдісі ретінде қарастыруға болады. Бұл үрдістің әр кезеңдері алдыңғы кезеңдерге тікелей байланысты. Бірінші кезеңде тиімділік критериінің мөлшерлік және сапалық жақтары айқындалады. Қойылған мақсатқа жету – сапалы критерий, ал әлеуметтік-экономикалық нәтиже – тиімділік критериінің мөлшерлік сипаттамасы. Халықтың материалдық әл-ауқатын көтеру, әлеуметтік прогресс негізгі нәтиже және мақсатты бағыт ретінде қарастырылуы мүмкін.

Екінші кезеңде нәтиже өсімшесі мен шығындарды салыстыру арқылы шығын тиімділігі анықталады. Оның экономикалық мәні шығын бірлігінің қайтарымын анықтау.

Соңғы үшінші кезеңде ресурстарды қолдану тиімділігінің жалпылама көрсеткіштері қалыптасады: еңбек өнімділігінің өсуі, қор қайтарымының өсуі немесе капитал сиймдылықтың кемуі, материал сиймдылықтың кемуі, айналым қаражатының айналым жылдамдығының жеделдетілуі.

Тиімділікті қарастыруда динамикалық және статикалық тиімділіктерді ажырата білу керек. Белгілі технология тәсілі бойынша ресурстардың орналасуы және өндіріс тиімділігі статикалық тиімділікке жатады. Динамикалық тиімділікте өндіріс технологиясы өзгереді. Егер жаңа сапалы өнім өндіру үрдістері енгізілетін болса, онда экономика немесе фирма динамикалы тиімді. Соның нәтижесінде ұйымдастыру жүйелерін жетілдіруге ресурстар бөлінеді. Статикалық және динамикалық тиімділік бір бірімен әр қашан тікелей байланысты емес. Мысалы, статикалық тиімділікті жетілдіру динамикалық тиімділікке кері әсер ету мүмкін. Статикалық тиімділікті сақтауға қажетті индустриалдық саясат және бәсекелестік құралдары динамикалық тиімділікті жетілдіруге жеткіліксіз болуы мүмкін.

Тиімділікті өлшеудің бір тәсілі – өндірістік қуатты пайдалану деңгейін анықтау. Бұл жағдайда тәжірибеде өндіріс қуатын пайдалану шегі көрсетіледі. Өндірістік қуаттың толық қолданылмауы нашар экономикалық қызметтің белгісі. Бір жағынан қарағанда өндірістік қуаттың толық қолданылмауы бәсекелес фирмалардың нарыққа кіруіне тосқауыл болуы мүмкін. Соның себебінен лидер фирмалар нарық жағдайында еркін қызмет атқаруға мүмкіндік алады.

Қазіргі кезеңде шаруашылық қызметтің экономикалық тиімділігінің зерттеу жүйелі экономикалық талдау теориясында толығырақ қарастырылған. Бұл теорияда ағымдық, перспективалық, оперативтік талдау нәтижелері негізінде тиімділікті көтеру қорлары және оған әсер ететін факторлар анықталады. Кәсіпорын қызметінің жалпы тиімділігін талдау, өнім бағасын, қажетті шикізат көлемін немесе дайын өнімді өткізу жолдарын, өндіріс құралдары мен технологияларды анықтауда қажет. Сонымен қатар басқарушылық шешімдер фирманың тиімділігі, экономикалық өсімі көрсеткіштері бойынша бағалаудан өтуі тиіс.

Нарықтық экономика жағдайында кәсіпорынның экономикалық тиімділігін анықтаудың маңызы зор. Сол себептен ауыл шаруашылығының экономикалық жағдайын жан-жақты талдап, болжауды талап етеді.

Бекітілетін сұрақтар:

1. Инвестиция және инвестициялық үрдістің мәні.
2. Инвестициялық циклдің құрылымы.
3. Инвестициялық қызметті белсендіруші факторлар.
4. Инвестициялық жобаларды бағалау әдістемесі.
5. Таза келтірілген әсердің (дисконтталған табыс) көрсеткіші.
6. Инвестиция рентабельділігі.
7. Инвестиция рентабельділігінің нормасы.
8. Инвестиция қайтарымдылық мерзімі.
9. Инвестиция тиімділінің коэффициенті.
10. Альтернативті жобаларды талдау және жақсысын таңдау.
11. Инвестиция жоспарын құру реті мен әдістемесі.

ТЕСТ СҰРАҚТАРЫ

1. Жоспарлау – бұл...

- А) болашақтағы істердің қолдану тәртібі;
- Б) алдағы уақытта мүмкін болатын уақиғалардың бағытын анықтау;
- В) еңбекке ынталандыру үрдісі;
- Г) экономикалық ресурстардың басқару объектісі жағдайындағы құжаттық фиксациясы;
- Д) жоспарлы тапсырмалардан ағымдағы көрсеткіштердің ауытқуларын жою үрдісі.

2. Жоспарлау – бұл...

- А) жинақтау, өңдеу, классификация жүйелеу, басқару мақсатында ақпараттарды сақтау;
- Б) күтілген нәтижеге тиімді жетуді қамтамасыз ету үшін ұжымдық шарттарды құруға бағытталған қызмет;
- В) алдағы уақытта мүмкін болатын уақиғалардың бағытын анықтау;
- Г) еңбекке ынталандыру үрдісі;
- Д) қойылған мақсаттардың жетістігін өңдеу схемасы.

3. Болжау этапына және перспективті жоспарлауға жатпайды:

- А) техникалық сатыдағы жоспарлау;
- Б) өндіріс күшінің даму тәсілін қалыптастыру;
- В) технико-экономикалық көрсеткіштер есебі;
- Г) перспективалық жоспардың тәсілін таңдау есебін шығару оптимизациясы;
- Д) кәсіпорынның ұйымдастырылған құрылымын қалыптастыру.

4. Жоспарлау есебіне жатпайды:

- А) өндіріс көлемін ұлғайту;
- Б) тіршілік ету;
- В) қызмет көрсету сапасы;
- Г) ғылыми-зерттеулік, тәжірибе-конструкторлық жұмыс;
- Д) жалпы нәтижелік мониторингі.

5. Нақты мақсатқы кол жетудегі әрекеттің реттелген схемасы:

- А) есеп беру;
- Б) баланс;

- В) жоспар;
- Г) болжау;
- Д) тәсіл.

6. Жоспарлау принципінің қай түрінде айтылып жатыр: Бір деңгейдегі бөлімшелер қызметін бір уақытта және басқаларымен байланыстырып жоспарлау:

- А) координация;
- Б) интеграция;
- В) үзіліссіз;
- Г) нақтылық;
- Д) мақсатқа бағыттаушылық.

7. Жоспарлау принципінің қай түрі туралы айтылып жатыр: Жоспарлау көрсеткіштерінің мүмкін түзетулері және жоспарлау экономикалық қызметінің координациялары:

- А) координация;
- Б) тиімділігі;
- В) икемділік;
- Г) ғылыми;
- Д) нақтылық.

8. Жоспарлау принципінің қай түрі туралы айтылып жатыр: Біріккен және міндетті жоспарларды қызметтің кез келген түрін орындауда қолдану

- А) қажеттілік;
- Б) икемділік;
- В) үзіліссіз;
- Г) холизм;
- Д) бірлік.

9. Жоспарлау принципінің қай түрі туралы айтылып жатыр: Құрылған жоспарларды нақтылау және ұзарту.

- А) интеграция;
- Б) қатысым;
- В) параллельді;
- Г) үзіліссіз;
- Д) нақтылық.

10. Жоспарлау принципінің қай түрі туралы айтылып жатыр: Жоспарлау басқарудың әр түрлі деңгейінде өзара байланысты

- А) интеграция;
- Б) қатысым;
- В) параллельді;
- Г) координация;
- Д) нақтылық.

11. Жоспарлау принциптеріне жатпайды:

- А) үзіліссіз;
- Б) холизм;
- В) нақтылық;
- Г) бірлік;
- Д) тұрақтылық.

12. Жоспарлаудың кешенді принциптері:

- А) барлық жоспарлардың жүйелік байланысы;
- Б) ресурстар мен қызығушылықтардың балансы;
- В) динамикалық ауытқудың реакциясы;
- Г) жыджымалы қызметтің концепциясы;
- Д) стратегиялық жоспарлауға оперативті жоспарлаудың бағынуы.

13. Жоспарлаудың бағытталу принципі:

- А) Барлық жоспарлардың жүйелік өзара байланысын;
- Б) ресурстармен мүдделердің байланысы;
- В) ауытқулардың динамикалық реакциясы;
- Г) жыджымалы қызметтің концепциясы;
- Д) стратегиялық жоспарлауға оперативті жоспарлаудың бағынуы.

14. Жоспарлаудың икемділік принципі:

- А) Барлық жоспарлардың жүйелік өзара байланысын;
- Б) ресурстармен мүдделердің байланысы;
- В) ауытқулардың динамикалық реакциясы;
- Г) жыджымалы қызметтің концепциясы;
- Д) стратегиялық жоспарлауға оперативті жоспарлаудың бағынуы.

15. Талдауға және алынған тәжірибелі мәліметтерді жалпылауға негізделген жоспарлау әдістері

- А) ғылыми;
- Б) балансталған;

- В) тәжірибелік;
- Г) нормативті;
- Д) экономика математикалық.

16. Шығыс нормативтер жоспарлы көрестекіштерінің есебіне негізделген жоспарлау әдістері:

- А) ғылыми;
- Б) балансталған;
- В) тәжірибелік;
- Г) нормативті;
- Д) экономика математикалық.

17. Жоспарлы тапсырмалардың міндеттілігіне байланысты жоспарлау түрлері:

- А) индикативті және дерективті;
- Б) перспективті, орта мерзімді, ағымдағы;
- В) стратегиялық, тактикалық, оперативті және күнтізбелік;
- Г) жалпы және бөлшектік;
- Д) агрегирленгендік және детальді.

18. Жалпы жоспарлау:

- А) икемді жоспарлау секілді;
- Б) барлық аспектілер мен мәселелерді қамтиды;
- В) реттелген жоспарлау секілді;
- Г) нақты аймақтармен параметрлерді қамтиды;
- Д) бір мезгілді жоспарлау секілді.

19. Жоспар құрудың мерзіміне байланысты анықталады:

- А) реттелінген, жылжымалы және кезексіз жоспарлау;
- Б) сату, өндіріс, персонал, инвестиция, қаржы және т.б. жоспарлау;
- В) перспективті, орта мерзімді және ағымдағы жоспарлау;
- Г) агрегирленген және детальді жоспарлау;
- Д) реттілі және бірмезгілді жоспарлау.

20. Уақыт кезектілігі бойынша:

- А) реттілі және бір мезгілді жоспарлау;
- Б) қатаң және икемді жоспарлау;
- В) реттелген, жылжымалы және кезексіз жоспарлау;
- Г) сату, өндіріс, персонал, инвестиция, қаржы және т.б. жоспарлау;
- Д) индикативті және дерективті.

21. Жоспарлаудың уақтылы бағыттылыққа байланысты жоспарлаудың түрлері:

- А) нақтыланған және іріленген;
- Б) алдын ала және соңғы;
- В) қысқы, ұзақ және орта мерзімді;
- Г) реалитивті, инактивті, преактивті және интерактивті;
- Д) нақтыланған, жылжымалы және кезексіз жоспарлау.

22. Жоспарлаудың қамту дәрежесіне байланысты түрлері:

- А) реттілі және бірмезгілді жоспарлау;
- Б) қатаң және икемді жоспарлау;
- В) реттелген, жылжымалы және кезексіз жоспарлау;
- Г) жалпы және бөлшектік жоспарлау;
- Д) стратегиялық, тактикалық, оперативті-күнтізбелік және бизнес жоспар.

23. Жоспарлау сферасына байланысты түрлері:

- А) реттілі және бірмезгілді жоспарлау;
- Б) қатаң және икемді жоспарлау;
- В) реттелген, жылжымалы және кезексіз;
- Г) сату, өндіріс, персонал, инвестиция, қаржы және т.б. жоспарлау;
- Д) стратегиялық, тактикалық, оперативті-күнтізбелік және бизнес жоспар.

24. Реактивті жоспарлау:

- А) өндірістің даму тарихы мен тәжірибелік талдауға негізделген;
- Б) кәсіпорынның жағдайына бағытталады;
- В) эксперимент пен болжауды кеңінен қолданады, бірақ жинақталған тәжірибе аз;
- Г) кәсіпорындарда «жоғары төмен» принципі бойынша жүзеге асырылапды;
- Д) жоспар жасау кезінде өткен, осы және болашақ уақыттардың арақатынасы.

25. Индикативті жоспарлау:

- А) өндірістің даму тарихы мен тәжірибелік талдауға негізделген;
- Б) кәсіпорынның жағдайына бағытталады;
- В) эксперимент пен болжауды кеңінен қолданады, бірақ жинақталған тәжірибе аз.

- Г) болашаққа бағытталған;
- Д) жоспар жасау кезінде өткен, осы және болашақ уақыттардың арақатынасы.

26. Преактивті жоспарлау:

- А) өндірістің даму тарихы мен тәжірибелік талдауға негізделген;
- Б) кәсіпорынның жағдайына бағытталады;
- В) эксперимент пен болжауды кеңінен қолданады, бірақ жинақталған тәжірибе аз;
- Г) осы кезге бағытталған;
- Д) жоспар жасау кезінде өткен, осы және болашақ уақыттардың арақатынасы.

27. Интерактивті жоспарлау:

- А) өндірістің даму тарихы мен тәжірибелік талдауға негізделген;
- Б) кәсіпорынның жағдайына бағытталады;
- В) эксперимент пен болжауды кеңінен қолданады, бірақ жинақталған тәжірибе аз;
- Г) болашаққа бағытталған;
- Д) жоспар жасау кезінде өткен, осы және болашақ уақыттардың арақатынасы.

28. Анықталмаған деңгейлеріне байланысты жоспарлаудың келесі түрлері:

- А) детерминалды, мүмкін болатын;
- Б) реактивті, инактивті, преактивті, интерактивті;
- В) ұзақ, орта, қысқа мерзімді;
- Г) оперативті, стратегиялық;
- Д) ағымдағы тактикалық, перспективті.

29. Жоспарлаудың жүйелік негізгі элементтеріне:

- А) жоспарлы персонал;
- Б) жоспарлау механизмі;
- В) жоспарлау үрдісі;
- Г) жоспарлау үрдістерін қамтамасыздандыратын құралдар;
- Д) А, Б, В, Г варианттары дұрыс.

30. Кәсіпорында жоспарлаудың функцияларын орындайтын барлық мамандар:

- А) жоспарлау механизмі;
- Б) жоспарлы персонал;
- В) процессті жоспарлау;
- Г) жоспарлаудың функциялары;
- Д) жоспарлау процесін қамтамасыз ететін құралдар.

31. Құралдар көмегімен жоспарлы шешімдер қабылданатын және олардың іске асыруын қамтамасыз ететін әдістердің жиынтығы:

- А) жоспарлау механизмі;
- Б) жоспарлы қызметші;
- В) жоспарлау процесі;
- Г) жоспарлаудың қағидалары;
- Д) жоспарлау процесін қамтамасыз ететін құралдар.

32. Еңбектің жоспарлау бөлісіп еңбектенумен процесстің іштей тудырылатын жекеленген түрлері:

- А) жоспарлаудың функциялары;
- Б) жоспарлаудың мақсаттары;
- В) жоспарлау қағидалары;
- Г) жоспарлаудың әдістері;
- Д) жоспарлаудың процесін қамтамасыз ететін құралдар.

33. Жоспарлауды жүзеге асыратын әдіс:

- А) жоспарлау әдісі;
- Б) жоспарлы қызметші;
- В) жоспарлау процесі;
- Г) жоспарлаудың қағидалары;
- Д) жоспарлау процесін қамтамасыз ететін құралдар.

34. Жоғарғы кәсіпорынның иерархиясының төменгі деңгейін іске асыратын жоспарлау:

- А) «жоғарыдан-төмен» әдіс бойынша жоспарлау;
- Б) ретроград әдісі;
- В) озық жоспарлау;
- Г) қарсы жоспарлау;
- Д) айналым әдісі.

35. Иерархия бойынша оның көрсеткіштерінің тәптіштеуі кәсіпорынның жоспарынан жолымен жоғарыдан төменге сүйене іске асатын жоспарлау:

- А) «жоғарыдан-төмен» әдіс бойынша жоспарлау;
- Б) ретроград әдісі;
- В) озық жоспарлау;
- Г) қарсы жоспарлау;
- Д) айналым әдісі.

36. Жоспарлауды озық және ретроград әдістрін өзімен ұсынатын синтез жоспарлау.

- А) «жоғарыдан-төмен» әдіс бойынша жоспарлау;
- Б) ретроград әдісі;
- В) озық жоспарлау;
- Г) «төменнен-жоғары» әдіс бойынша жоспарлау;
- Д) айналым әдісі.

37. Жоспарлау сияқты процесс технологиядан тұрады:

- А) жоспарлы функция;
- Б) жоспарлы қағидалар;
- В) жоспарлы қызметші;
- Г) болжау;
- Д) жоспарлау процессін қамтамасыз ететін құралдар.

38. Жоспарлау процессіне кіруге қамтамасыз ететін құралдардың құрамына:

- А) техникалық қамтамасыз ету;
- Б) ақпаратты қамтамасыз ету;
- В) программаны қамтамасыз ету;
- Г) линвистиканы қамтамасыз ету;
- Д) барлық аталған тармақтар болып табылады А, Б, В, Г.

39. Фирма ішіндегі жоспарлау бұл басқаруды процесстің құрама бөлігі келесі ұйымдастыру формаларымен елестете алады:

- А) негізгі, қосалқы, қосымшасы;
- Б) орталқтандырылған және децентрализацияланған;
- В) тапсырыс бойынша, қайта жасалынған, нормативтігі;
- Г) механикалық және қолмен;
- Д) үздік және дискреттісі.

40. Бөлімдерде кәсіпорында экономикалық жоспарлау бойынша жұмыспен басқаруды жүзеге асырады:

- А) бухгалтерия;
- Б) кадрлар бөлімі;
- В) механикалық цех;
- Г) жоспарлы – экономикалық;
- Д) касса.

41. Жоспарлау осы кезеңде жоспардың құрастырылуы бастапқы ахуал кезге анықталады және түпкі ахуал қалыптасады:

- А) жоспарлаудың мақсатын анықтау;
- Б) жоспарлы шешімнің қабылдануы;
- В) мәселенің талдауы;
- Г) баға;
- Д) болжау.

42. Жоспарлау осы кезеңде жоспарланатын ахуалдың дамытуы туралы ұсыныс қалыптасады:

- А) жоспарлаудың мақсатын анықтау;
- Б) жоспарлы шешімнің қабылдануы;
- В) мәселенің талдауы;
- Г) баға.
- Д) болжау.

43. Жоспарлау осы кезеңде жалғыз жоспарлы шешім сайланып пісіліп жетіледі:

- А) жоспарлаудың мақсатын анықтау;
- Б) жоспарлы шешімнің қабылдануы;
- В) мәселенің талдауы;
- Г) баға;
- Д) болжау.

44. Жоспарлау осы кезеңде ең жақсы екенің бірінің таңдауы үшін оптимизациялайтын есептеулер жүргізіледі:

- А) жоспарлаудың мақсатын анықтау;
- Б) жоспарлы шешімнің қабылдануы;
- В) мәселенің талдауы;
- Г) баға;
- Д) болжау.

45. Болуы мүмкін мәселенің арасында жоспарлау осы кезеңде қолайлы әсерлер табылып қалады:

- А) жоспарлаудың мақсатын анықтау;
- Б) жоспарлы шешімнің қабылдануы;
- В) мәселенің талдауы;
- Г) баға;
- Д) болжау.

46. Нақты өндірістік-техникалық шарттардағы өнім бірлігінің өндірісіне экономикалық ресурстары шығынының ғылыми қисынды шамасының бірі:

- А) көрсеткіш;
- Б) норма;
- В) коэффициент;
- Г) норматив;
- Д) резерв.

47. Өнім бірлігінің өндірісіне әр түрлі қорлардың шығынының эталоны, техника, өндірістің озық ұйымы және қызметшінің тиісті біліктілігінің толық қолданылуында:

- А) көрсеткіш;
- Б) норма;
- В) коэффициент;
- Г) норматив;
- Д) резерв.

48. Қорлардың түрлері бойынша нормалар және нормативтердің классификациясы:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) өндірістік запастар, бітпеген өндіріс, шикізаттар, дайын өнім;
- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) өндірістің құралы, еңбектің мән – мағынасы, жұмысшы күштің шығын реттейтін шамалар;
- Д) ғылыми-қисынды, есеп-аналитикалық эксперименталды, аналитикалық-зерттеушісі және тағы басқалары.

49. Анықтауды әдістің нормалары және нормативтердің классификациясы:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) өндірістік запастар, бітпеген өндіріс, шикізаттар, дайын өнім;
- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) өндірістің құралы, еңбектің мән – мағынасы, жұмысшы күштің шығынын реттейтін шамалар;
- Д) ғылыми-қисынды, есеп-аналитикалық эксперименталды, аналитикалық-зерттеушісі және тағы басқалары.

50. Әсер нормалар және нормативтердің классификациясы әр уақытта:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) өндірістік запастар, бітпеген өндіріс, шикізаттар, дайын өнім;
- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) өндірістің құралы, еңбектің мән – мағынасы, жұмысшы күштің шығынын реттейтін шамалар;
- Д) ғылыми-қисынды, есеп-аналитикалық эксперименталды, аналитикалық-зерттеушісі және тағы басқалары.

51. Қндірістің кезеңдеріне арналған нормалар және нормативтердің классификациясы:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) өндірістік запастар, бітпеген өндіріс, шикізаттар, дайын өнім;
- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) өндірістің құралы, еңбектің мән – мағынасы, жұмысшы күштің шығынын реттейтін шамалар;
- Д) ғылыми-қисынды, есеп-аналитикалық эксперименталды, аналитикалық-зерттеушісі және тағы басқалары.

52. Атқарылатын функциялар бойынша нормалар және нормативтердің классификациясы:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) өндірістік запастар, бітпеген өндіріс, шикізаттар, дайын өнім;

- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) өндірістің құралы, еңбектің мән – мағынасы, жұмысшы күштің шығынын реттейтін шамалар;
- Д) ғылыми-қисынды, есеп-аналитикалық эксперименталды, аналитикалық-зерттеушісі және тағы басқалары.

53. Таратуды сала бойынша нормативтердің классификациясы:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) жеке және топтығы;
- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) кестелік, график түрінде, аналитикалығы;
- Д) сала аралық, салалық, өндіріс ішіндегісі.

54. Өрнектің формасы бойынша нормативтердің классификациясы:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) жеке және топтығы;
- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) кестелік, график түрінде, аналитикалығы;
- Д) сала аралық, салалық, өндіріс ішіндегісі.

55. Тәптіштеу дәрежесі бойынша нормативтардың классификациясы:

- А) жоспарлы, экономикалық еңбек ақы, экологиялық, басқару, техникалық және тағы басқалары;
- Б) жеке және топтығы;
- В) перспективалы, жылғы, ағымдағысы;
- Г) кестелік, график түрінде, аналитикалығы;
- Д) сала аралық, салалық, өндіріс ішіндегісі.

56. Кәсіпорын қызметкерлердің әр түрлі элементтер және жұмыс кешендерінің орындауға регламент белгіленген еңбек шығындарының жиынтығы:

- А) нормативтардың еңбек жүйесі;
- Б) заттық нормативтардың жүйесі;
- В) сала аралық нормативтардың жүйесі;
- Г) заңға сүйенген нормативтардың жүйесі;
- Д) экологиялық нормативтардың жүйесі.

57. Заттық нормативтардың сандарына әкетеді ме?
- А) заттық қорлардың қолдануының нормативы;
 - Б) өндірістік Запасоволардың нормативтары;
 - В) өндірістік циклданың ұзақтығының нормативтары;
 - Г) өндірістік тапсырма нормативтары;
 - Д) бірлескен амал салықтың жалақы.

58. Заттық нормативтардың сандарына әкетеді:
- А) ҚРдың МҚКБы есептік жалақы;
 - Б) еңбек құралдарды шығын нормативтар;
 - В) ең төменгі еңбек ақы;
 - Г) сандық нормалау;
 - Д) бірлескен амал салықтың жалақы.

59. Заттық нормативтардың сандарына әкетеді:
- А) ҚРдың МҚКБы есептік жалақы;
 - Б) еңбек құралдарды шығын нормативтар;
 - В) ең төменгі еңбек ақы;
 - Г) сандық нормалау;
 - Д) бірлескен амал салықтың жалақы.

60. Мерзім ар жағында статистикалық мәліметтердің негізінде нормалардың дәлелдеуін әдісі:

- А) есеп беру-статистикалығы;
- Б) аналитикалық-есептісі;
- В) экспериментал әдісі;
- Г) аналитикалық-зерттеушісі;
- Д) ғылыми тұрғыдан негіздеуді әдіс.

61. Бақылаулар және тәжірибелердің өткізуін негізде нормалардың дәлелдеуін әдіс:

- А) есеп беру-статистикалығы;
- Б) аналитикалық-есептісі;
- В) экспериментал әдісі;
- Г) аналитикалық-зерттеушісі;
- Д) ғылыми тұрғыдан негіздеуді әдіс.

62. Нормалар және нормативтардың дәлелдеулері әдістерге әкетпейді:

- А) эксперименталдісі;
- Б) ғылыми тұрғыдан негіздеу;
- В) сметалығы;
- Г) тәжірибелісі;
- Д) есеп беру – статистикалығы.

63. Жоспарлалатын кешеннің жұмыстарының нәтижелер өзара байланыстар бейнеленетін график түріндегі үлгі:

- А) желі;
- Б) кесте;
- В) жол;
- Г) оқиға;
- Д) диаграмма.

64. Бір немесе бірнеше жұмыстардың шекті нәтижесі:

- А) желі;
- Б) кесте;
- В) жол;
- Г) оқиға;
- Д) диаграмма.

65. Кез келген өндірістік процесстер немесе белгілі бір нәтижелердің табыс жетектеп жүнетін басқа әсерлер:

- А) желі;
- Б) кесте;
- В) жол;
- Г) оқиға;
- Д) диаграмма.

66. Торлық үлгідегі жұмысында болады:

- А) тұрақты және уақытшасы;
- Б) негізбен және қосалқы;
- В) сөзсіз және өз тілегімен;
- Г) детерминделген және ықтимал;
- Д) жалған нақты.

67. Рұхсатсыз жұмыстарды есептегенде жоспар кешені мен жұмыстың басталуы:

- А) бастапқы оқиға;
- Б) қорытындылаушы оқиға;
- В) бастапқы оқиға;
- Г) түпкі оқиға;
- Д) аралық оқиға.

68. Жоспарланатын кешендегі жұмыстың аяқталуы және рұхсатсыз келесі жұмыстардың түпкілікті оқиғасы:

- А) бастапқы оқиға;
- Б) қорытындылаушы оқиға;
- В) бастапқы оқиға;
- Г) түпкі оқиға;
- Д) аралық оқиға.

69. Осы жұмыстың тікелей алдында болатын кез-келген аралық оқиға:

- А) бастапқы оқиға;
- Б) қорытындылаушы оқиға;
- В) бастапқы оқиға;
- Г) түпкі оқиға;
- Д) аралық оқиға.

70. Кез-келген өткінші оқиға мынадай жұмысқа бастайды:

- А) бастапқы оқиға;
- Б) қорытындылаушы оқиға;
- В) бастапқы оқиға;
- Г) түпкі оқиға;
- Д) аралық оқиға;

71. Ұзақтық және орындаушыларда әрдайым болатын нақтылы әсер:

- А) ықтимал жұмыс;
- Б) жалған жұмыс;
- В) тұрақты жұмыс;
- Г) нақты жұмыс;
- Д) негізгі жұмыс.

72. Екі оқиғалар арасындағы логикалық байланыстың жалғаспайтын және орындалмайтын түрі:

- А) міндетті оқиға;
- Б) жалған оқиға;
- В) уақытша оқиға;
- Г) нақты оқиға;
- Д) негізгі оқиға.

73. Торлық үлгідегі оқиғаға белгі қою:

- А) үшбұрыш;
- Б) параллелограм;
- В) транецией;
- Г) нұсқағыш;
- Д) төңірек;

74. Торлық үлгідегі жұмысқа белгі қою:

- А) үшбұрыш;
- Б) параллелограм;
- В) транецией;
- Г) нұсқағыш;
- Д) төңірек.

75. Жұмыстың білгілі-бір жұмыстың шекті оқиғасына келесі жұмыстың ортасында бастапқы оқиғамен дәл келетін графиктік торындағы кез-келген тізбек:

- А) желі;
- Б) кесте;
- В) жол;
- Г) оқиға;
- Д) диаграмма.

76. Осы оқиғадағы қорытындылаушы жол:

- А) осы оқиғадағы келесі жол;
- Б) осы оқиғадағы алдыңғы жол;
- В) толық жол;
- Г) кризистік жол;
- Д) екі аралық оқиғалардың арасындағы жол.

77. Бұл оқиғадағы бастапқы мәлімет туралы жол:

- А) осы оқиғадағы келесі жол;
- Б) осы оқиғадағы алдыңғы жол;
- В) толық жол;
- Г) кризистік жол;
- Д) екі аралық оқиғалардың арасындағы жол.

78. Бастапқы оқиғадағы қорытындылаушы жол:

- А) осы оқиғадағы келесі жол;
- Б) осы оқиғадағы алдыңғы жол;
- В) толық жол;
- Г) кризистік жол;
- Д) екі аралық оқиғалардың арасындағы жол.

79. Бастапқы және қорытындылаушы оқиғаның аралығындағы максимал ұзақтық болатын жол:

- А) осы оқиғадағы келесі жол;
- Б) осы оқиғадағы алдыңғы жол;
- В) толық жол;
- Г) кризистік жол;
- Д) екі аралық оқиғалардың арасындағы жол.

80. Параметрлердің сандарына негізгі желілерді жібермейді:

- А) жұмыс жасауға заттық қорлар;
- Б) оқиғалардың орындалуының уақыт резервтері;
- В) жұмыстардың уақыт резервтері;
- Г) кризистік жол;
- Д) жолдың уақыт резервтері.

81. Осы оқиғадағы барлық жұмыстарды орындау үшін қажетті ең төменгі мерзім:

- А) оқиға шабуылының кеш мезгілі;
- Б) оқиға шабуылының ерте мезгілі;
- В) мерзімнің уақыт резервтері;
- Г) кризистік жол;
- Д) жұмыстардың уақыт резервтері.

82. Моменттердің жанында қорытындылаушы оқиғаның шабуылының белгіленген мерзімнің орындалуы мүмкін осы оқиғаның шабуылдар максималы:

- А) оқиға шабуылының кеш мезгілі;
- Б) оқиға шабуылының ерте мезгілі;
- В) мерзімнің уақыт резервтері;
- Г) кризистік жол;
- Д) жұмыстардың уақыт резервтері.

83. Оқиғаның шабуылы өңдеу мерзімдерді бұзылыссыз және кешіктіре алған уақыт аралығы:

- А) оқиға шабуылының кеш мезгілі;
- Б) оқиға шабуылының ерте мезгілі;
- В) мерзімнің уақыт резервтері;
- Г) кризистік жол;
- Д) жұмыстардың уақыт резервтері.

84. Осы жұмыстағы ұзақ кризистік жолды ұзақтықта өзгертпей үлкейтуге болатын уақыттың максимал саны:

- А) оқиға шабуылының кеш мезгілі;
- Б) оқиға шабуылының ерте мезгілі;
- В) мерзімнің уақыт резервтері;
- Г) еркін уақытылы жұмыс резервтері;
- Д) толық уақытылы жұмыс резервтері.

85. Болжаммен жоспардың айырмашылығы:

- А) ұзақ мерзімді жоспардың құрылымы бойынша;
- Б) болжам-бұл болашақта күтілетін бекіту, жоспар – бұл бекіту және нақты дәлелдерге жету;
- В) екеуі де бірдей;
- Г) жоспар мақсаттан тұрады;
- Д) жоспар кезеңнен тұрады.

86. Болжау – бұл:

- А) ары қарай оқиғалар жүрісінің ықтимал анықтауы;
- Б) еңбекке итермелеуші процес;
- В) экономикалық ресурс орналастыратын, басқарудағы объектінің күйін және құжатты бекіту;
- Г) жоспарлы тапсырмалардан ағымдағы көрсеткіштердің ауытқуларының жоюындағы процес.

87. Сапалы болжамдау әдістері:

- А) трендтік экстраполяциялық әдіс;
- Б) регрессиондық талдау әдісі;
- В) эксперттық бағалау әдісі;
- Г) экономикалық-математикалық үлгілер әдісі;
- Д) барлығы.

88. Сценарий – бұл:

- А) еркін кесте, капитал көздері мен оның таратылу құралдарын көрсетеді;
- Б) фирма шығындары мен кірістің сметасы;
- В) фирма ішкі және сыртқы жағдайын болашаққа болжау және интуициялық ғылыми әдісте негізделе отырып болжау;
- Г) болашақтың көрінісі;
- Д) жоспарлау процесінің қорытындысы және математикалық басқа жағдайда мүмкін болатын фирманың болашақтағы жағдайы туралы.

89. Маманның кәсіби, ғылыми және жаттығу тәжірибеге негізделген пікірі жататын болжамдау әдісі:

- А) экстраполяциялық әдіс;
- Б) эксперттық бағалау әдісі;
- В) экономикалық-математикалық әдіс;
- Г) баланстық әдіс;
- Д) нормативтікі әдіс.

90. Болжамдардың экономикалық негіздеуінің, нормалар және норматив негіздеуінің техникалық әдісі:

- А) экстраполяциялық әдіс;
- Б) эксперттық бағалау әдісі;
- В) экономикалық-математикалық әдіс;
- Г) баланстық әдіс;
- Д) нормативтікі әдіс.

91. Әлеуметтік-экономикалық және техникалық дамуға ғылыми негізделген болжамдау әдісі:

- А) экстраполяциялық әдіс;
- Б) эксперттық бағалау әдісі;
- В) программалық мақсатты әдіс;

- Г) баланстық әдіс;
- Д) нормативтікі әдіс.

92. Үлестіру көрсететін көздері бойынша қорлар, тең сипаттайтын бір бөлік көрсеткіштердің жүйеге негізделген әдісі:

- А) экстраполяциялық әдіс;
- Б) эксперттық бағалау әдісі;
- В) экономикалық-математикалық әдіс;
- Г) баланстық әдіс;
- Д) нормативтікі әдіс.

93. Экономика-математикалық әдістерге жатпайды:

- А) салааралық баланстық әдіс;
- Б) корреляциялық регрессиондық әдіс;
- В) симплекс әдіс;
- Г) оптимизациялық әдіс;
- Д) функция аралық әдіс.

94. Эксперттық бағалардың әдістеріне жатады:

- А) функция аралық әдісі;
- Б) «дельфи» әдісі;
- В) экспоненциалдық әдісі;
- Г) симплекс әдісі;
- Д) салааралық әдісі.

95. Объектінің пайда болатын даму сатыларында, зерттеуінде және тасымалдау қорытындылаушы болжамдау әдісі:

- А) экстраполяциялық әдіс;
- Б) эксперттық бағалау әдісі;
- В) программалық мақсатты әдіс;
- Г) баланстық әдіс;
- Д) нормативтікі әдіс.

96. Экстраполяциялық әдістерге жатады:

- А) «комисий» әдісі;
- Б) кіші квадраттық әдіс;
- В) сценарий жазу әдісі;
- Г) корреляциялық-регрессиондық әдіс;
- Д) индекстік әдіс.

97. Перспективаға және олардың табысының ортақ стратегиясы, кәсіпорынның бас мақсаттары құрастыратын 10-15 жылдар мерзім қамтитын ұзақ уақытты жоспар:

- А) оперативтік-өндірістік жоспар;
- Б) бизнес жоспар;
- В) ағымдық жоспар;
- Г) стратегиялық жоспар;
- Д) перспективтік жоспарлау.

98. Стратегиялық жоспарлаудың осы бөлігінде кәсіпорынның болуы, оның бағыты, ролы және нарықтық экономикадағы орны:

- А) кәсіпорынның миссиясын анықтау;
- Б) орташа талдау және бағалау;
- В) кәсіпорынның ішкі структурасын талдау мен бағалау;
- Г) стратегиялық альтернативаны талдау және қалыптастыру;
- Д) стратегиялық таңдау.

99. Қазіргі жағдайда стратегиялық жоспарлау фирманың қай макро-ортасын зерттейді:

- А) кәсіпорынның миссиясын анықтау;
- Б) орташа талдау және бағалау;
- В) кәсіпорынның ішкі структурасын талдау мен бағалау;
- Г) стратегиялық альтернативаны талдау және қалыптастыру;
- Д) стратегиялық таңдау.

100. Қазіргі жағдайда стратегиялық жоспарлау фирма бірлескен тапсырманы өз мақсатына жетіп іске асыратын туралы шешімдер:

- А) кәсіпорынның миссиясын анықтау;
- Б) орташа талдау және бағалау;
- В) кәсіпорынның ішкі структурасын талдау мен бағалау;
- Г) стратегиялық альтернативаны талдау және қалыптастыру;
- Д) стратегиялық таңдау.

101. Осы кезеңде стратегиялық жоспарлау мүмкіндігі және мақсатқа жету үшін фирма үміт арта алатын потенциал анықталады:

- А) кәсіпорынның миссиясын анықтау;
- Б) орташа талдау және бағалау;
- В) кәсіпорынның ішкі структурасын талдау мен бағалау;
- Г) стратегиялық альтернативаны талдау және қалыптастыру;
- Д) стратегиялық таңдау.

102. Осы кезеңде стратегияны жоспарлау ең үлкен дәрежесіндегі фирманың қажетті жеткілікті стратегиялық таңдауы өндіріп алады:

- А) кәсіпорынның миссиясын анықтау;
- Б) орташа талдау және бағалау;
- В) кәсіпорынның ішкі структурасын талдау мен бағалау;
- Г) стратегиялық альтернативаны талдау және қалыптастыру;
- Д) стратегиялық таңдау.

103. Стратегиялық жоспарға келесілер тән:

- А) тактикалық жоспарға қарағанда, жекеден кем;
- Б) дәлдіктің жоғары сатысы;
- В) жоспарлаудың ұзақ мерзімді жоспарлаумен байланысының тәуелділігінің жоғары сатысы;
- Г) мақсаттың детальді тұжырымдылығы;
- Д) функция қатарына басқарудың ортаңғы буыны кіреді.

104. Стратегиялық өсуді іске асыру әдістері:

- А) араласып кету;
- Б) бірлескен кәсіпорын;
- В) бөлім;
- Г) бәсекелес фирмалардың жұтуы;
- Д) араласып кету, бірлескен немесе бәсекелес фирмалардың жұтуы.

105. Концентрантталған өсудің стратегиялық мәні:

- А) өнімнің және нарықтың өзгеруіне байланысты;
- Б) фирмаларды кеңейту үшін жаңа ұйымдық құрылымдарды қосу жолын таңдайды;
- В) егер фирма осы сала шеңберінде, осы нарық жағдайына өзінің өнімдерімен алға қарай дами алмаған жағдайда жүзеге асырылады;
- Г) егер фирма ұзақ периодты өсуден кейін күштерінің қайта топтастырылуын қажет еткен жағдайда жүзеге асырылады;
- Д) түзетілген инфляция есебімен жеткен мақсаттарды анықтау.

106. Шектелген өсудің стратегиялық мәні:

- А) азық-түліктің және (немесе) нарықтың өзгеруіне байланысты;
- Б) фирманы кеңейту үшін жаңа ұйымдық құрылымдарды қосу жолын таңдайды;

- В) егер фирма осы сала шеңберінде, осы нарық жағдайына өзінің өнімдерімен алға қарай дами алмаған жағдайда жүзеге асырылады;
- Г) егер фирма ұзық периадты өсуден кейін күштердің қайта топтастырылуын қажет еткен жағдайда жүзеге асырылады;
- Д) түзетілген инфляция есебімен жеткен мақсаттарды анықтау.

107. Интеграцияланған өсудің стратегиялық мәні:

- А) өнімдер мен нарықтың өзгеруіне байланысты;
- Б) фирманы кеңейту үшін жаңа ұйымдық құрылымдарды қосу жолын таңдайды;
- В) егер фирма осы сала шеңберінде, осы нарық жағдайына өзінің өнімдерімен алға қарай дами алмаған жағдайда жүзеге асырылады;
- Г) егер фирма ұзық периадты өсуден кейін күштердің қайта топтастырылуын қажет еткен жағдайда жүзеге асырылады;
- Д) түзетілген инфляция есебімен жеткен мақсаттарды анықтау.

108. Құнсызданатын өсудің стратегиялық мәні:

- А) өнімдер мен нарықтың өзгеруіне байланысты;
- Б) фирманы кеңейту үшін жаңа ұйымдық құрылымдарды қосу жолын таңдайды;
- В) егер фирма осы сала шеңберінде, осы нарық жағдайына өзінің өнімдерімен алға қарай дами алмаған жағдайда жүзеге асырылады;
- Г) егер фирма ұзық периадты өсуден кейін күштердің қайта топтастырылуын қажет еткен жағдайда жүзеге асырылады;
- Д) түзетілген инфляция есебімен жеткен мақсаттарды анықтау.

109. Қысқартулардың стратегиялық мәні:

- А) өнімдер мен нарықтың өзгеруіне байланысты;
- Б) фирманы кеңейту үшін жаңа ұйымдық құрылымдарды қосу жолын таңдайды;
- В) егер фирма осы сала шеңберінде, осы нарық жағдайына өзінің өнімдерімен алға қарай дами алмаған жағдайда жүзеге асырылады;
- Г) егер фирма ұзық периадты өсуден кейін күштердің қайта топтастырылуын қажет еткен жағдайда жүзеге асырылады;
- Д) түзетілген инфляция есебімен жеткен мақсаттарды анықтау.

110. Тіркеудің стратегиялық мәні:

- А) стратегиялық өсуді, шектелген өсуді және қысқартуларды тіркеу;
- Б) фирманы кеңейту үшін жаңа ұйымдық құрылымдарды қосу жолын таңдайды;
- В) егер фирма осы сала шеңберінде, осы нарық жағдайына өзінің өнімдерімен алға қарай дами алмаған жағдайда жүзеге асырылады;
- Г) егер фирма ұзық периадты өсуден кейін күштердің қайта топтастырылуын қажет еткен жағдайда жүзеге асырылады;
- Д) түзетілген инфляция есебімен жеткен мақсаттарды анықтау.

111. Стратегиялық өсудің мәні:

- А) өткен жыл көрсеткіштерінің деңгейіне байланысты жыл сайынғы қысқа мерзімді және ұзық мерзімді мақсаттар деңгейінің түбегейлі жоғарылауы;
- Б) фирманы кеңейту үшін жаңа ұйымдық құрылымдарды қосу жолын таңдайды;
- В) егер фирма осы сала шеңберінде, осы нарық жағдайына өзінің өнімдерімен алға қарай дами алмаған жағдайда жүзеге асырылады;
- Г) егер фирма ұзық периадты өсуден кейін күштердің қайта топтастырылуын қажет еткен жағдайда жүзеге асырылады;
- Д) түзетілген инфляция есебімен жеткен мақсаттарды анықтау.

112. Ішкі фирмалық жоспардың әртүрлілігі, яғни қаржылық ресурстарды тарту үшін нақты әлеуметтік-экономикалық мақсаттарды дәлелдеу және тағайындау болып табылады:

- А) стратегиялық жоспар;
- Б) оперативті-күнтізбелік жоспар;
- В) бизнес-жоспар;
- Г) әлеуметтік-экономикалық дамуды болжау;
- Д) тактикалық жоспар.

113. Бизнес-жоспарлаудың мақсаты:

- А) кірістерді есепке алу;
- Б) жоба инвестициясының тиімділігінің бағасы;
- В) шығыстарды есепке алу;
- Г) персоналдар санын жоспарлау;
- Д) инвестицияларды бақылау.

114. Бизнес-жоспар бөліміне кіреді:

- А) кассалық жоспар;
- Б) перспективті жоспар көрсеткіштерін бақылау;
- В) кәсіпорынның техника-ұйымдастырушылық даму жоспары;
- Г) өндіріс жоспары;
- Д) оперативті жоспар.

115. Әлеуметтік-саяси күрделі мәселелерді шешу үшін аумаққа және барлық қоғамға қосымша және жанама пайда алу мақсатында мемлекеттік бюджеттен және қайырымдылық қорынан құрал алатын бизнес-жоспар:

- А) несиеге мәлімдеме бизнес-жоспары;
- Б) грантқа мәлімдеме бизнес-жоспары;
- В) құрылымдық бөлімшелер бизнес-жоспары;
- Г) коммерциялық идеялар мен инвестициялық жобалар концепт бизнес-жоспары;
- Д) компания бизнес-жоспары.

116. Бизнес-жоспардың негізгі бөлімін «Резюме» дайындау:

- А) концепциялар мен жобаларды басқару құрылымдарына сипаттама;
- Б) жобаның өндірістік және технологиялық жағдайына сипаттама;
- В) іскерлік ұсыныстарға кішкене шолу жасау;
- Г) нарықтағы барлық тауар өндірушілер туралы ақпараттарды жеткізу;
- Д) кәсіпкерлік жобаларда негізделетін өнімдерге сипаттама.

117. Бизнес-жоспар бөліміне жатады:

- А) төлемдік күнтізбе;
- Б) перспективті жоспар көрсеткіштеріне бақылау;
- В) қаржылық жоспар;
- Г) айлық жоспар;
- Д) оперативті жоспар.

118. Бизнес-жоспар кредитор-ұйымынан коммерциялық негізде қарыз құралдарын алу үшін:

- А) несиеге мәлімдеме бизнес-жоспары;
- Б) грантқа мәлімдеме бизнес-жоспары;
- В) құрылымдық бөлімшелер бизнес-жоспары;

- Г) коммерциялық идеялар мен инвестициялық жобалар концепт бизнес-жоспары;
- Д) компания бизнес-жоспары.

119. Бизнес-жоспардың негізгі бөлімін, яғни «Өндірістік жоспарды» дайындау:

- А) концепциялар мен жобаларды басқару құрылымдарына сипаттама;
- Б) жобаның өндірістік және технологиялық жағдайына сипаттама;
- В) іскерлік ұсыныстарға кішкене шолу жасау;
- Г) нарықтағы барлық тауар өндірушілер туралы ақпараттарды жеткізу;
- Д) кәсіпкерлік жобаларда негізделетін өнімдерге сипаттама.

120. Бизнес-жоспардың негізгі бөлімін «Ұйымдастырушылық жоспарды» дайындау:

- А) концепциялар мен жобаларды басқару құрылымдарына сипаттама;
- Б) жобаның өндірістік және технологиялық жағдайына сипаттама;
- В) іскерлік ұсыныстарға кішкене шолу жасау;
- Г) нарықтағы барлық тауар өндірушілер туралы ақпараттарды жеткізу;
- Д) кәсіпкерлік жобаларда негізделетін өнімдерге сипаттама.

121. Бизнес-жоспардың «Қаржылық жоспар» бөлімін дайындау:

- А) концепциялар мен жобаларды басқару құрылымдарына сипаттама;
- Б) жобаның өндірістік және технологиялық жағдайына сипаттама;
- В) іскерлік ұсыныстарға кішкене шолу жасау;
- Г) нарықтағы барлық тауар өндірушілер туралы ақпараттарды жеткізу;
- Д) кәсіпкерлік жобаларда негізделетін өнімдерге сипаттама.

122. Бизнес-жоспардың негізгі бөлімін «Маркетингтік жоспарды» дайындау:

- А) концепциялар мен жобаларды басқару құрылымдарына сипаттама;
- Б) жобаның өндірістік және технологиялық жағдайына сипаттама;
- В) іскерлік ұсыныстарға кішкене шолу жасау;

- Г) нарықтағы барлық тауар өндірушілер туралы ақпараттарды жеткізу;
- Д) кәсіпкерлік жобаларда негізделетін өнімдерге сипаттама.

123. Бизнес-жоспарлаудың ерекшелігі:

- А) құрылым бөлімінің стандарттылығы;
- Б) орындаудың уақытша айқын шекарасы болады;
- В) негізгі тағайындау – ағымдағы мәселелердің рұқсат етілуі;
- Г) ағымдағы және перспективті қызметтің бірнеше түрлерін есептейді;
- Д) кәсіпорын жұмысының барлық мерзімінің ішінде үзіліссіз іске асады.

124. Кәсіпорынның қысқа мерзімді (1 жылдан кем) қызметінің нақты сұрақтарын шешуге арналған толық (детальді) жоспар:

- А) стратегиялық жоспар;
- Б) өндірістік жоспар;
- В) ағымдық жоспар;
- Г) жедел жоспар;
- Д) бизнес-жоспар.

125. Ағымдық жоспарға келесілер тән:

- А) ұзақ мерзімді жоспарлау мен субъективтіліктің байланысы;
- Б) стратегиялық жоспармен салыстырғандағы дәлдіктің жоғары сатысы;
- В) жоспарлаудың ұзақ мерзімді жоспарлаумен байланысының тәуелділігінің жоғары сатысы;
- Г) мақсаттың толық тұжырымдылығы;
- Д) біраз сандық жалпылама көрсеткіштердің бар болуы.

126. Ағымдық жоспар бөлімдерінің құрамына кірмейді:

- А) инновация жопары;
- Б) қаржылық жоспар;
- В) персонал және еңбек төлемі;
- Г) өндіріс шығындары және табыстары, рентабельділігі бойынша жоспар;
- Д) маркетингтік жоспар.

127. Ағымдық жоспардың осы бөлімінде барлық белсенді жоспарланған шараларға жалпылама есептеулер жүргізіледі:

- А) өндірістің экономикалық белсенділігі;
- Б) өндірістік бағдарлама;
- В) қаржылық жоспар;
- Г) инвестициялық және капиталдық құрылыс;
- Д) өндірісті материалды-техникалық қамтамасыз ету.

128. Кәсіпорындағы жоспарлы енгізілетін жаңашылдықтың тізімі мен мінездемелері көрсетілетін ағымдық жоспар бөлімі

- А) өндірістің экономикалық белсенділігі;
- Б) өндірістік бағдарлама;
- В) қаржылық жоспар;
- Г) инвестициялық және капиталдық құрылыс;
- Д) техникалық және ұйымдастырушылық даму жоспары.

129. Өндірістік жылдамдықтарды ұзартулар бойынша шешімдерді дәлелдеулер көрсетілетін ағымдық жоспар бөлімі:

- А) өндірістің экономикалық белсенділігі;
- Б) шығындары және табыстары, рентабельділігі бойынша жоспар;
- В) ұжымның әлеуметтік дамуының жоспары;
- Г) инвестициялық және капиталдық құрылыс;
- Д) инновация жоспары.

130. Ұжымның әлеуметтік дамуы үшін біршама актуалды тапсырмалар және еңбек шартын, демалыс және тұрмыс-салтты жақсартулар шешімдері бойынша іс-шараларды қарастыратын ағымдық жоспар бөлімі:

- А) өндірістің экономикалық белсенділігі;
- Б) шығындары және табыстары, рентабельділігі бойынша жоспар;
- В) ұжымның әлеуметтік дамуының жоспары;
- Г) инвестициялық және капиталдық құрылыс;
- Д) инновация жоспары.

131. Табиғатты қорғау шараларын дәлелдеуді қарастыратын ағымдық жоспар бөлімі:

- А) өндірістің экономикалық белсенділігі;
- Б) шығындары және табыстары, рентабельділігі бойынша жоспар;
- В) ұжымның әлеуметтік дамуының жоспары;

- Г) табиғат ресурстарын рационалды қолдану және табиғатты қорғау жоспары;
- Д) инновация жоспары.

132. Жедел (оперативті) жоспарлау мерзімдік әсер ету тәуелділігіне байланысты болады:

- А) ағымдық және күнтізбелік;
- Б) негізгі және көмекші;
- В) цехаралық және цехішілік;
- Г) статистикалық және динамикалық;
- Д) детерминистік және ықтимал.

133. Оперативті бақылау және өндірістік процестің жүрісін реттеу, өнімді шығару мен әртүрлі ресурстардың шығындалуын қарастыратын оперативті жоспарлау:

- А) күнтізбелік;
- Б) диспетчерленген;
- В) негізгі;
- Г) детерминделген;
- Д) статистикалық.

134. Қолдану сферасына тәуелділігіне байланысты оперативті жоспарлау болады:

- А) ағымдық және күнтізбелік;
- Б) негізгі және көмекші;
- В) цехаралық және цехішілік;
- Г) статистикалық және динамикалық;
- Д) детерминистік және ықтимал.

135. Өңдеу, реттеу, кәсіпорынның барлық цехтарының өндірістік жоспарының орындалуын бақылау, цехтар жұмыстарын үйлестіру мен кәсіпорынның функционалдық қызметтерін қамтамасыз ететін оперативті жоспарлау:

- А) цехішілік;
- Б) цехаралық;
- В) негізгі;
- Г) детерминделген;
- Д) көмекші.

136. Өндірістік аймақтардың жоспарын жасау, оперативті жоспарлаудың қандай түрінің мазмұны болып табылады, ағымдық сызықтық және бөлек жұмыс орындары:

- А) ішкі цехтық;
- Б) цехаралық;
- В) негізгі;
- Г) детерминациялық;
- Д) көмекші.

137. Оперативті жоспарлаудың жүйесі, әрбір деталь арқылы технологиялық операциялардың жоспарлануы және дұрысталуы неге байланысты?

- А) процесс бойынша;
- Б) деталь бойынша;
- В) комплекті бойынша;
- Г) операция бойынша;
- Д) тапсырыс бойынша.

138. Оперативтік жоспарлаудың жүйесі, өндірістік циклдың жеке және толық заказдық жұмыспен орындалған есептелу уақытына негізделуі:

- А) процесс бойынша;
- Б) деталь бойынша;
- В) комплекті бойынша;
- Г) операция бойынша;
- Д) тапсырыс бойынша.

139. Оперативтік жоспарлаудың жүйесі, детальдік топ бойынша түйінге негізделіп дайындалған күнтізбелік тапсырма (машина, тапсырма):

- А) процесс бойынша;
- Б) деталь бойынша;
- В) комплекті бойынша;
- Г) операция бойынша;
- Д) тапсырыс бойынша.

140. Деталь бойынша жоспарлау жүйесінің қолданылу шарттары:

- А) үлкен сериялық жалпы жоғарғы деңгейде ұйымдастырылған өндіріс;
- Б) бірліктік өндіріс;

- В) ұсақ сериялық өндіріс;
- Г) номенклатураның әртүрлілігі және тауар өндірісінің шағын көлемі;
- Д) сериялық өндіріс.

141. Оперативті жоспарлау жүйесінің тапсырыс бойынша қолданылу шарттары:

- А) үлкен сериялық жалпы жоғарғы деңгейде ұйымдастырылған өндіріс;
- Б) бірліктік өндіріс;
- В) аз тауарлық өндіріс;
- Г) жіңішке номенклатура және тауар өндірісінің үлкен көлемі;
- Д) сериялық өндіріс.

142. Оперативтік жүйені жоспарлаудың комплекті бойынша қолданылу шарттары:

- А) үлкен сериялық жалпы жоғарғы деңгейде ұйымдастырылған өндіріс;
- Б) бірліктік өндіріс;
- В) аз тауарлық өндіріс;
- Г) жіңішке номенклатура және тауар өндірісінің үлкен көлемі;
- Д) сериялық өндіріс.

143. Өндіріс жоспары және тауардың жүзеге асуы мына негізде жүзеге асады:

- А) жеткізуші және мердігермен келісім-шартқа отыру;
- Б) сатып алушы және тапсырыс берушімен келісім-шартқа отыру;
- В) негізгі өндірістің өндірістік цех көлемі;
- Г) тұтынушының материалдық ресурстары;
- Д) тауардың өзіндік құны.

144. Жүзеге асқан тауар болып:

- А) өндіріспен өндірілген және тұтынушымен жүктелген тауар;
- Б) тұтынушымен жүктелген және төленген;
- В) тұтынушымен жүктеліп рекламация түскен өндірілген тауар;
- Г) №1 негізгі цехтің аяқталмаған өндірісінен №2 цехқа өтуі;
- Д) тауарлық өнім.

145. Өндірісті жоспарлау және тауардың жүзеге асуы табиғи анықтауда өзіне мынаны қосады:

- А) жоспарлау мақсатын анықтау;
- Б) номенклатура және тауар ассортиментін дайындау;
- В) жоспарлау тапсырмаларын анықтау;
- Г) дайын өнім қоймасын түгендеу;
- Д) сапалы өнім құрылымын меңгеру.

146. Өндіріс жоспары және тауардың жүзеге асуы құнды анықтауда келесі көрсеткіштерден тұрады:

- А) еңбек өнімділігі;
- Б) өнімнің материалдық көлемі;
- В) тауардың өзіндік құны;
- Г) тауарлық өнім;
- Д) қорытынды түсім.

147. Өндірістік бағдарламаның бағалық көрсеткіш, өндірілген өнімнің және екі жақты жасалған жұмыстың құны кіреді, соның ішінде аяқталмаған өндіріске:

- А) тауарлық өнім;
- Б) балдық өнім;
- В) таза өнім;
- Г) балдық айналым;
- Д) жүзеге асқан өнім.

148. МТЖ жоспарын құру сатыларына қайсысы кірмейді:

- А) материалдық ресурстардың жеке түрінің өндіріс қажеттілігіндегі есебі;
- Б) шығындар сметасының жоспарлық есебі;
- В) материалдық ресурстардың сатып алу жоспарын құру;
- Г) материалдық ресурстарды қолданудың тиімді бағасы;
- Д) материалдық ресурстардың нарығын меңгеру.

149. МТЖ-ны жоспарлауға кіреді:

- А) материалдық ресурстардың сатып алу жоспарын құру;
- Б) еңбек өнімділігін жоспарлау;
- В) өнімнің бағасын жоспарлау;
- Г) өнімнің өзіндік құнының жоспарлық есебі;
- Д) өнім шығарылуының табиғи негізде жоспарлануы.

150. Материалдық-техникалық ресурстардың қажеттілік әдістер жоспары:

- А) еңбектік;
- Б) тізбектік;
- В) нормативті өсімдік;
- Г) бұйым бойынша;
- Д) фактор бойынша.

151. Материалдық-техникалық ресурстардың сатып алу жоспары қай негізде құрылады:

- А) өндірістік күш баоансы;
- Б) жұмыс уақыты балансы;
- В) материалдық ресурстар балансы;
- Г) бухгалтерлік баланс;
- Д) материалдық техникалық ресурстардағы қажеттілік жоспары.

152. Материалдық-техникалық қамтамасыз ету балансы:

- А) өндірістік бюджет және сатылым бюджеті;
- Б) материалдық ресурстардағы қанағаттандыру және материалдық ресурстардың көлемін анықтау, екі жақты келісімге жататын қарама қарсылық қажеттілігі;
- В) құрал жабдық және кәсіпорын күштілігінің қарама қарсы қажеттіліктері;
- Г) өндірістік ресурстар және оның көздерінің қарама қарсы қажеттіліктері;
- Д) материал бюджеті.

153. Аналогиялық әдіс бойынша материалдық ресурстар қажеттілігі қандай формуламен есептеледі:

- А) $P_m = N_m * A_n$,

бұнда: P_m – қажеттілік материалы;

N_t – типтік ұсыныстар бойынша материалдық шығын нормалары;

A_n – бұйым шығарылымының жоспарлық көлемі;

- Б) $P_m = N_m * A_n * K_o$,

бұнда: N_a – аналогиялық бұйымға материалдық шығын нормасы;

K_o – ерекшелік коэффициенті, аналогиялықпен салыстырғанда негізгі бұйымға материалды қолдану;

В) $P_m = R_f * K_n * K_z$,

бұнда: R_f – нақты материал шығыны;

K_n – шығын нормаларының төмендеуін ескеретін коэффициент;

K_z – бағдарламаның өзгеру коэффициенті;

Г) $P_m = R_f * K_n$;

Д) $P_m = R_f * K_z$.

154. Материалдық-техникалық қамтамасыз ету (МТҚЕ) жоспары мыналардан тұрады:

А) қаржылық ресурстардағы қажеттілік есебі;

Б) еңбек ресурстарындағы қажеттілік есебі;

В) материалдық ресурстар және МТҚЕ балансындағы қажеттілік есебі;

Г) жоғарғы дәрежелі кадрдағы қажеттілік есебі;

Д) материалдық шығындар көлемінің жоспарлық есебі.

155. Материалдық-техникалық қамтамасыз ету бұл:

А) кәсіпорынның цехін материалдық ресурстармен қамтамасыз ету;

Б) кәсіпорынды құрал-жабдық және т.б. қамтамасыз ету;

В) кәсіпорынды барлық өндірістік ресурстармен қамтамасыз ету;

Г) қабылдау және жеткізу құралы және уақыт, көлемдегі еңбек заты үрдісі, кәсіпорынның өндірістік қызметін қамтамасыз етуші;

Д) кәсіпорынды қаржылық ресурстармен қамтамасыз ету.

156. Кәсіпорынның материалдық ресурстары тікелей есеп қажеттіліктеріне мыналар кірмейді:

А) деталь бойынша;

Б) элемент бойынша;

В) бұйым бойынша;

Г) аналог бойынша;

Д) типтік ұсыныс бойынша.

157. Материалдық ресурс қажеттілігінн динамикалық коэффициент әдісі көмегімен, қандай формула арқылы есептейді:

А) $P_m = N_t * A_n$,

бұнда: P_m – материалдардағы қажеттілік;

N_t – типтік көрсеткіш бойынша материалдық шығын нормасы;

A_n – бұйым шығарылымының жоспарлық көрсеткіші;

- Б) $\Pi_m = \text{На} * \text{Ап} * \text{Ко}$,
 бұнда: На – материалдық шығын нормасы;
 Ко – ерекшелік коэффициенті, аналогиялықпен салыстыр-
 ғанда негізгі бұйымға материалды қолдану;
- В) $\Pi_m = \text{Рф} * \text{Кп} * \text{Кэ}$,
 бұнда: Рф – нақты материал шығыны;
 Кп – шығын нормаларының төмендеуін ескеретін коэффи-
 циент;
 Кэ – бағдарламаның өзгеру коэффициенті;
- Г) $\Pi_m = \text{Рф} * \text{Кп}$;
 Д) $\Pi_m = \text{Рф} * \text{Кэ}$.

158. Сатылым көлемін жоспарлауға кіреді:

- А) өнім өндіруді жоспарлау;
 Б) өндірістік сақтау жоспарлары;
 В) тауардың бәсекеге қабілеттілігін бағалау;
 Г) өндірістің экономикалық тиімділігінің көтелілуін жоспарлау;
 Д) пайданы жоспарлау.

159. Техника-экономикалық факторлардың еңбек өнімділігінің өзгеруіне әсер ететін есебі қандай формуламен анықталады:

А) $\Delta \Pi_m = \frac{\sum \Delta i}{\text{Чисх} - \sum \Delta i}$,

Бұнда: Δi – есептік үнемдеу, i -факторы есебіндегі адам.
 Чисх – өнеркәсіпті-өндірістік персоналының есебі

Б) $\Delta \Pi_m = \frac{\sum \Delta i}{\text{Чисх}}$;

В) $\Delta \Pi_m = \sum \Delta i$;

Г) $\Delta \Pi_m = \frac{\sum \Delta i}{\sum \Delta i - \text{Чисх}}$;

Д) $\Delta \Pi_m = \text{Чисх} - \sum \Delta i$.

160. Еңбек және кадр бойынша жоспарды жасаудың негізгі тапсырмаларына жатпайды:

- А) еңбек өнімділігінің өсуі;
- Б) еңбек ресурстарының неғұрлым толық қолданылуы, олардың жан-жақты үнемделуі және босатылуы;
- В) кадрладың тұрақсыздығымен күрес;
- Г) кәсіпорынның кадрларын керекті квалификациямен қамтамасыз ету;
- Д) инфляциямен күрес.

161. Еңбек өнімділігін жоспарлау әдістеріне мыналар жатады:

- А) өндірістік әдіс;
- Б) еңбек көлемінің өндірістік бағдарламасын анықтау негізінде тікелей есеп әдісі;
- В) кумулятивті әдіс;
- Г) салыстыру әдісі;
- Д) индекстік әдіс.

162. Персоналда қажеттілік жоспарының әдісі:

- А) еңбек өнімділігі негізінде;
- Б) калькуляциялық;
- В) өндірістік;
- Г) индекстік;
- Д) сметалық.

163. Жоспарлық анықсыздыққа жатпайды:

- А) барлық түрлерді жіберу;
- Б) администрация рұқсатының белгісіздігі;
- В) ауру бойынша белгісіздік;
- Г) мемлекеттік міндеттердің орындалуымен байланысты;
- Д) сөйіл құру.

164. Өнеркәсіпті-өндірістік персонал әдісінің базистік есебін дұрыстауының жоспарлық есебін анықтаңдар. Берілгені: есеп беру-есеп беру жылының адам саны 3750-ді құрады, өндіріс көлемінің жоспарлық кезеңде өсуі – 0,4%, еңбек көлемі жоспарлық кезеңде 120п/сағ.

- А) өзгермейді;
- Б) 3600 адам;
- В) 3765 адам;

- Г) 3870 адам;
- Д) 3760 адам.

165. Еңбек ақы фондын жоспарлау әдісіне жатады:

- А) баланстық әдіс;
- Б) кумулятивтік;
- В) орташа еңбек ақы әдісі;
- Г) өндірістік;
- Д) калькуляциялау.

166. Жалақы қорын жоспарлау әдісі, оның әрбір мақаласын бөлек категориялар бойынша жұмыс істеушілердің детальдық есеп беруіне жатқызады:

- А) орташа еңбек ақы әдісі;
- Б) еңбек ақы фондының аяқталған базалық деңгейі;
- В) нормативті деңгейлік;
- Г) тікелей есеп әдісі;
- Д) нормативті өсімшілік.

167. Еңбекақы қоры жоспарын анықтау әдісі жоспарланған өнім көлемі мен өнімнің 1 теңгелік көлемі жалақы нормативінің жоспары негізінде:

- А) орташа жалақы әдісі;
- Б) еңбек ақының базалық қорының жеткен деңгейі бойынша;
- В) нормативті деңгейлік;
- Г) тікелей есеп әдісі;
- Д) өсімді нормативті.

168. Жоспарлы периодта еңбек өнімділігінің динамикасына қатыссыз факторлар:

- А) өндірістегі структуралық қозғалыс;
- Б) басқарудың және өндірістегі ұйымдастыру;
- В) өндіріс көлемінің өзгерісі;
- Г) материалды-техникалық қамтамасыз етуді ұйымдастырудың ерекшеліктері;
- Д) жаңа технологияны енгізу.

169. Өзіндік құнның жоспарлы мақсаты:

- А) сату көлемінің өсуі;
- Б) өнім сапасының ұлғаюы;

- В) өндіріс көлемін төмендету резервтерін қолдану мен қарастыру;
- Г) қаржылық қорларды минималдау;
- Д) жұмысшының еңбек жағдайын жоғарлату.

170. Өндіріс үшін сметалық шығындарды жоспарлау мақсаты:

- А) накладты шығындарды анықтау;
- Б) әдеттегі шартты шығындарды бағалау;
- В) шығындар элементтері бойынша жалпы шығындар сомасын анықтау;
- Г) бірлік өнімнің өзіндік құныны анықтау;
- Д) бюджетті құрастыру.

171. Өндіріс шығындарын жоспарлау:

- А) өндірілетін өнімнің номенклатурасын анықтау;
- Б) материалды техникалық ресурстарды сатып алу жоспары;
- В) техника экономикалық факторлар есібінен өнімнің өзіндік құнын төмендету;
- Г) өндіріс қуаттылығын жоспарлау;
- Д) персонал қажеттіліктерін жоспарлау.

172. Өндіріс шығындарын жоспарлағанда келесі әдістер қолданылады:

- А) балансталған;
- Б) комюлятивті;
- В) типтік көріністер;
- Г) сметалық;
- Д) детальді.

173. Өндіріс шығындары жоспарының көрінісінің тізіміне жатады:

- А) өнім өндірісінің көлемі;
- Б) еңбекақы қорының көлемі;
- В) қор беру;
- Г) материалдық ресурстарды сатып алу көлемі;
- Д) тауарлық өнімді 1 тг шаққанда шығын көлемі.

174. Тауарлық өнімді 1 тг ге шаққандағы шығынды жоспарлау жүзеге асырылады:

- А) факторлық әдіс;
- Б) сметалық әдіс;

- В) калькуляция әдісі;
- Г) өндірістік әдіс;
- Д) нормативті әдіс.

175. Өндіріс шығындарының жоспарлы көрсеткішіне жатады:

- А) өнім өндірісінің көлемі;
- Б) персонал қажеттілігі;
- В) өнімнің өзіндік құны;
- Г) материалдық ресурстарды сатып алу көлемі;
- Д) айналым құралдарының айналым ұзақтығы.

176. Өндіріс шығындары жоспарының көрсеткіштеріне жатады:

- А) өнімді қалыптастыру көлемі;
- Б) өндіріс үшін жалпы шығын көлемі;
- В) қор қайтарымы;
- Г) материалдық ресурстарды сатып алу көлемі;
- Д) капитал салымдарының көлемі.

177. Тауарлық өнімді 1 тг ге шаққандағы шығын көлемі келесі фориула бойынша анықталады:

- А) $ТП/С$,
мұнда: ТП – тауарлық өнім көлемі;
С – тауарлық өнімінің өзіндік құны;
- Б) $С/ТП$;
- В) $С * ТП$;
- Г) $С ТП$;
- Д) $ТП С$.

178. Калькуляция жоспарын қалыптастыру мақсаты:

- А) жоспарлы периодта өнімнің бір бірлігінің өзіндік құныны анықтау;
- Б) кәсіпорында жалпы шығынды анықтау;
- В) қаржылық есепті қалыптастыру;
- Г) икемді бюджетті құрастыру;
- Д) сатуды жоспарлау.

179. Өнімге бағаны жоспарлау мақсатында қолданылады:

- А) парметрлік әдістер;
- Б) баланстық әдіс;

- В) мақсатты бағдарламалық әдіс;
- Г) қалдықты азайту әдісі;
- Д) сметалық әдіс.

180. Негізгі және қызмет көрсету өндірісінің цехтары бойынша алдын ала құрастыруды және жалпы шығындарды бірыңғай жүйеге біріктіруді қарастыратын өндіріс үшін сметалық шығындарды құрастыру әдісі:

- А) сметалық;
- Б) калькуляциялық;
- В) салыстырмалы;
- Г) поперечный;
- Д) құрамалық.

181. Қаржылық жоспарлау структурасы құрамына кіреді:

- А) кірістер жоспары;
- Б) түсініктемелер;
- В) кірістер жоспары, күнтізбелік жоспар, болжамды баланс, ақша қаражаттарының болжамы, түсініктемелер;
- Г) ақша қаражаттарының қозғалыс есебі;
- Д) күнтізбелік жоспар.

182. Кәсіпорын маркетингтік және өндірістік жоспарның сандық мәні:

- А) есеп;
- Б) жоба;
- В) бюджет;
- Г) баланс;
- Д) стратегия.

183. Арнайы бюджетке жатады:

- А) өндірістік қор бюджеті;
- Б) коммерциялық шығындар бюджеті;
- В) капитал шығындарының жоспары;
- Г) НИОКР бюджеті;
- Д) тікелей материалдық шығындар бюджеті.

184. Есеп айырысу шотындағы және кассадағы қолма қол ақшалардың қозғалысының жоспары:

- А) кірістер мен шығыстар жоспары;
- Б) ақша қаражаттары қозғалысының бюджеті;
- В) болжамды бухгалтерлік баланс;
- Г) еңбекақы шығынадарының бюджеті;
- Д) басқармалы шығындар есебі.

185. Жарнама, комиссияндық делдалдар, транспорттық шығындар мен басқа да шығындаржы есептеу үшін қолданылатын бюджет:

- А) коммерциялық шығындар бюджеті;
- Б) ақша қаражаттары қозғалысының есебі;
- В) өндіріс бюджеті;
- Г) қосымша шығындар бюджеті;
- Д) басқармалы шығындар бюджеті.

186. Негізгі өндірістік персоналға еңбек ақыға шығындарды сипаттайтын бюджеттер:

- А) материалдарға тікелей шығындар;
- Б) қолданбалы шығындар;
- В) коммерциялық шығындар;
- Г) еңбек ақыға тікелей шығындар;
- Д) саты бюджеттері.

187. Кәсіпорынның қандай қаржылық қаражаттарға ие екендігін және ол қаражаттар қалай қолданатындағын көрсететін бюджет:

- А) пайда және шығындар бюджеті;
- Б) ақша қаражаттары қозғалысының бюджеті;
- В) болжалды бухгалтерлік баланс;
- Г) еңбек ақыға шығындар бюджеті;
- Д) басқарушылық шығындар бюджеті.

188. Компания қандай табыс алатындығын және жоспарлы кезеңде қандай шығындар туындайтындығын көрсететін шығындар:

- А) пайда және шығындар бюджеті;
- Б) ақша қаражаттары қозғалысының бюджеті;
- В) болжалды бухгалтерлік баланс;

- Г) еңбек ақыға шығындар бюджеті;
- Д) басқарушылық шығындар бюджеті.

189. Кәсіпорынның бюджетін құруға кірмейтін кезеңдер

- А) өткізу бюджеті;
- Б) өндіріс бюджеті;
- В) коммерциялық шығындар бюджеті;
- Г) мемлекеттік шығындар бюджеті;
- Д) ақша қаражаттарының бюджеті.

190. Икемді бюджет – бұл:

- А) тұрақты және айнымалы шығындарды бөлу арқылы өнім шығарылым көлемінің өзгерісіне байланысты өзгертілетін бюджет;
- Б) өндірістік қолданбалы шығындар бюджеті;
- В) материалдар бюджеті;
- Г) табыс және шығын туралы есебінің жобасы;
- Д) капиталды шығындар бюджеті.

191. Операциондық бюджетке келесілер тән:

- А) кәсіпорын қаржыларын басқару үшін арналған;
- Б) жанама бюджетті нақтырақ құру үшін қажет;
- В) бюджетті құраушы тізімнің құрау үшін міндетті болуы;
- Г) бюджетті құраушы тізімі жекеленген және кәсіпорынның басшылығымен анықталады;
- Д) бизнестің қаржылық жағдайын бағалау үшін қажет.

192. Операционды бюджетке келесі жатқызылады:

- А) пайда мен шығын бюджеті;
- Б) несиелік жоспар;
- В) ақша қаражаттарының қозғалыс бюджеті;
- Г) салық бюджеті;
- Д) сату бюджеті.

193. Жанама бюджетке келесі жатады:

- А) есептік баланс;
- Б) инвестициялық бюджет;
- В) сату бюджеті;

- Г) материалдарға тікелей шығындардың бюджеті;
- Д) өндірісті техникалық қайта құру бюджеті.

194. Негізгі бюджетке келесі сипат тән:

- А) кәсіпорынның қаражаттарын басқаруға арналған;
- Б) жанама бюджетті нақтырақ құру үшін қажет;
- В) жоспарлаудың натуралды көрсеткіштерін құндылықтылармен байланыстырумен қажет;
- Г) бюджет құраушылардың тізімі жекеленген және кәсіпорын басшылығымен анықталады;
- Д) операционды бюджетті нақтырақ құру үшін қажет.

195. Негізгі бюджеттерге жатады:

- А) еңбек ақыға тікелей шығындар бюджеті;
- Б) өндірістік қорлар бюджеті;
- В) есептік баланс;
- Г) ҒЗҰҚЖ бюджеті;
- Д) еңбек ақы бойынша қарызды төлеу кестесі.

196. А тауар үшін өндіріс бюджетін (өндірістік бағдарлама) құрындар. Бастапқы мәліметтер: жоспарлы сату көлемі – 5200 бірлік, дайын өнімнің соңғы қорлары – 1100 бірлік, дайын өнімнің бастапқы қорлары – 100 бірлік:

- А) 6100 бірлік;
- Б) 6200 бірлік;
- В) 6400 бірлік;
- Г) 5100 бірлік;
- Д) 4200 бірлік.

197. Қаржылық жоспардың табыс бөлігі мынаны қамтиды

- А) жинақтау қорының сметасы бойынша шығындар;
- Б) тұрақты пассивтердің өсімі;
- В) жеке айналым қаражаттарының өсіміне инвестициялар;
- Г) бюджетке төлемдер;
- Д) резервті қорға аударымдар.

198. Қаржылық жоспардың шығын бөлігі мынаны қамтиды:

- А) негізгі емес қызметтен табыс;
- Б) жоспарлы жинақ және капиталды құрылыста үнемдеу;

- В) тұрақты пассивтер өсімі;
- Г) негізгі қызметтен табыс;
- Д) бюджетке төлемдер.

199. Қаржылық жоспар – бұл:

- А) кәсіпорын табысының бюджеті;
- Б) кәсіпорын шығындарының бюджеті;
- В) кәсіпорынның шығындар мен табыстар балансы;
- Г) бухгалтерлік баланс;
- Д) кіспорынның табысы мен шығыны туралы есебі.

200. Қаржылық жоспарда:

- А) табыстардың жалпы сомасы шығындардың жалпы сомасына тең болу керек;
- Б) табыстар шығындардан жоғары болу керек;
- В) шығындар табыстардан жоғары болу керек;
- Г) А және Б жағдай болуы мүмкін;
- Д) А және В жағдай болуы мүмкін.

Тест жауаптары

1.	А	41.	В	81.	Б	121.	Г	161.	Б
2.	Д	42.	Д	82.	А	122.	Д	162.	А
3.	Д	43.	Б	83.	В	123.	Б	163.	Д
4.	Д	44.	Г	84.	Д	124.	Г	164.	В
5.	В	45.	Г	85.	Б	125.	Б	165.	В
6.	А	46.	Б	86.	Б	126.	Д	166.	Г
7.	В	47.	Г	87.	В	127.	А	167.	В
8.	А	48.	Г	88.	Г	128.	Д	168.	Г
9.	Г	49.	Д	89.	Б	129.	Г	169.	В
10.	А	50.	В	90.	Д	130.	В	170.	В
11.	Д	51.	Б	91.	В	131.	Г	171.	В
12.	А	52.	А	92.	Г	132.	А	172.	Г
13.	Д	53.	Д	93.	Д	133.	Б	173.	Д
14.	В	54.	Г	94.	Б	134.	В	174.	А
15.	В	55.	Б	95.	А	135.	Б	175.	В
16.	Г	56.	А	96.	Б	136.	А	176.	Б
17.	А	57.	Г	97.	Г	137.	Б	177.	Б
18.	Б	58.	Б	98.	А	138.	Д	178.	А
19.	В	59.	Г	99.	Б	139.	В	179.	А
20.	В	60.	А	100.	Г	140.	А	180.	Д
21.	Г	61.	Г	101.	В	141.	Б	181.	В
22.	Г	62.	В	102.	Д	142.	Д	182.	В
23.	Г	63.	А	103.	В	143.	Б	183.	Г
24.	А	64.	Г	104.	Д	144.	А	184.	Б
25.	Б	65.	В	105.	А	145.	Б	185.	А
26.	В	66.	Д	106.	Д	146.	Г	186.	Г
27.	Д	67.	А	107.	Б	147.	Б	187.	В
28.	А	68.	Б	108.	В	148.	Б	188.	А
29.	Д	69.	Г	109.	Г	149.	А	189.	Г
30.	Б	70.	В	110.	А	150.	Г	190.	А
31.	А	71.	Г	111.	А	151.	В	191.	Г
32.	А	72.	Б	112.	В	152.	Б	192.	Д

Кестенің жалғасы

33.	А	73.	Д	113.	Б	153.	Б	193.	Б
34.	В	74.	Г	114.	Г	154.	В	194.	А
35.	Б	75.	В	115.	Б	155.	Г	195.	В
36.	Д	76.	А	116.	В	156.	Б	196.	Б
37.	Г	77.	Б	117.	В	157.	В	197.	Б
38.	Д	78.	В	118.	А	158.	В	198.	Д
39.	Б	79.	Г	119.	Б	159.	А	199.	В
40.	Г	80.	А	120.	А	160.	Д	200.	А

ГЛОССАРИЙ

Жоспарлау әдіснамасы – жалпы заңдылықтар, ғылыми принциптер, сондай-ақ құрылыстың ішкі логикасы жоспарларының жиынтығы болып табылады.

Жоспарлау әдістемесі – фирмаішілік жоспарлаудың қолданылатын әдістерін, тәсілдерін сондай-ақ мазмұны, нысаны, құрылымы және әзірлеу тәртібін айтады.

Жедел жоспарлау (оперативті) – тактикалық жоспарлау кезінде анықталған тапсырмалар мен көрсеткіштердің орындалуын қамтамасыз етуді жоспарлау.

Жоспарлау – кәсіпорын тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ету мақсатында кәсіпорынның болашақтағы стратегиясын, мақсаттары мен міндеттерін таңдау, оларды іске асырудың баламалы тәсілдерін әзірлеу және ресурстық қамтамасыз ету, қойылған мақсаттарға жетуді бақылау процесі.

Стратегия – бұл басқарылатын процесті әзірлеу мен іске асырудың қол жеткізуге бағытталған іс-шаралар кешені стратегиялық мақсаттар (түпкілікті нәтижелерге қалай қол жеткізіледі?). Ол бизнестің даму бағытын (интеграцияланған өсу, әртараптандыру, нарықтық экспансияны және т.б.) анықтайды.

Стратегиялық жоспар – бұл фирманың корпоративтік мақсаттары (стратегиялық бағдарлары), оның бағыттары мен сондай-ақ оның стратегиясы көрсететін жоспарлы құжат.

Тактикалық жоспар – бұл өзара байланысқан жиынтық-функционалдық жоспарлар мен жобаларға қол жеткізуге бағытталған фирманың стратегиялық мақсаттары.

Алым – белгілі бір қызметпен айналысу құқығы үшін алынылатын төлем.

Бюджет кірісі – салық және басқа да міндетті төлемдер, ресми трансферттер, мемлекетке өтеусіз негізде берілетін, қайтарылатын сипатта болмайтын және мемлекеттің қаржы активтерін сатуға байланысты емес, Бюджет кодексі мен ҚР-ның басқа да заң актілеріне сәйкес бюджетке есептелуге тиіс ақша.

Бюджетті жоспарлау – жоспарланып отырған кезеңге арналған бюджет түсімдерінің көлемін және басымдықты ескере отырып, мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық даму міндеттеріне сәйкес оларды пайдалану бағыттарын айқындау жөніндегі ұсыныстарды әзірлеу процесі.

Бюджет профициті – таза бюджеттік несие беруді және қаржы активтерімен жасалатын операциялар бойынша сальдоны шегеріп тастағандағы операциялық сальдоның оңбелгімен алынған шамасы.

Бюджет профицитін пайдалану – қарыздар бойынша негізгі борышты өтеуге бюджет профицитін, қарыздар қаражатын, бюджет қаражаттарының бос қалдықтарын жұмсау.

Бюджеттік процес – заңнамалар арқылы ретелетін органдардың бюджеттер болжамын құрастыру, қарастыру мен бекіту, бюджеттерді атқаруын ұйымдастыру мен оның бақылауын қамтамасыз ету жөніндегі іс әрекеттері.

Бюджет тапшылығы – таза бюджеттік несие беруді және қаржы активтерімен жасалатын операциялар бойынша сальдоны шегеріп тастағандағы операциялық сальдоның беріс белгімен алынған шамасы.

Бюджет тапшылығын қаржыландыру – қарыз алу және бюджет қаражатының бос қалдықтары есебінен бюджет тапшылығын жабуды қамтамасыз ету.

Бюджетті жоспарлау бойынша орталықтандырылған құқықтық орган – мемлекеттік бюджетті орта мерзімді периодқа және республикалық бюджет жобасын қаржылық жылға жоспарлайтын орталықтандырылған атқарушы орган.

Бюджетті орындау бойынша орталықтандырылған құқықтық орган – республикалық бюджеттің орындалуын, бюджеттік есептің жүргізілуін орындайтын орталықтандырылған атқарушы орган.

Бюджеттің инвестициялық жоспары – бюджеттің инвестициясы ұйымдастырылған мерекелердің болуына, берілген белгілі бір уақыт аралығында жасалып және де қорытындылық мінездеме алады.

Бюджет қаражаттарын нысансыз пайдалану – бюджеттік қаражаттарыды бюджеттік бағдарламалардың паспортында және бюджеттік бағдарламаны іске асыру жүзеге асыратын нормативтік құқықтық актілерде көзделмеген іс-шараларға пайдалану.

Бюджет қаражаттарын тиімді пайдаланбау – республикалық және жергелікті бюджеттерді атқару кезінде тиімділік пен нәтижелілік принципін сақтамау.

Дербестік принципі маңында бюджеттің кірістері өзіндік қайнар көздерінің түсімдері арқылы қалыптасу мен сол кірістер көлемінде ғана пайдалану бағыттары анықталуы.

Дотация – ақшалай қосымша көмек-ол жоғары тұрған бюджеттен төменгі тұрған бюджеттер тапшылығын теңгеру үшін мығым тағайындалынған сомамен беріледі.

Жайдарлылық принципі – бекітілген бюджет пән оны атқару есебі жөнінде бұқаралық ақпарат құралдарында жариялауын керек етеді. Бұл қоғам мүшелерінің әр біреуіне мемлекеттің болашақ кірістері мен шығыстары, әсіресе қаражат шығындарының негізгі бағыттарымен, оның ішінде әлеуметтік салаға арналған қаражаттар көлемімен танысуға мүмкіншілік.

Жүйе – жиынтық, бірнеше элементтердің байланысы, жиынтығы.

Жергілікті бюджеттер (әкімшілік-аймақтық бірліктердің бюджеттері) – облыстық бюджеттер, қалалардың (аудандық маңызы бар қалалардан басқасы), аудандардың (қаладағы аудандарды қоспағанда) бюджеттері.

Жеке тұлғаларға ақшалай төлемдер – қызметкерлерге еңбегі үшін ақшалай төлемдерден басқа, ҚР-ның заң актілеріне сәйкес жеке тұлғаларға ақшалай нысандағы төлемдермен байланысты шығындар.

Ішкі басқару бойынша орталықтандырылған құқықтық орган – ішкі мемлекеттік қаржылық басқару функцияларының орталықтандырылған атқарушы орган.

Ішкі бақылау – ішкі бақылау жөніндегі орталық уәкілетті орган және ішкі бақылау қызметтерін жүзеге асыратын мемлекеттік қаржылық бақылау.

Зерттелген бюджет – қабылданған бюджеттің келісілген қаржылық жыл есебіндегі өзгерістері мен толықтыруларын енгізе алады, ҚР парламентімен және маслихаты оны атқара алады.

Кассалық үзінді – қаржылық жылдың ағымдық артуы шығындардың көлемі мен шығындардың түсуін қаржыға және бюджеттің бос қалдық заты.

Кешенді бақылау – мемлекеттік қаржылық объектісінің нақты кезеңдегі қызметін жаппай әдіспен тексеру және бағалау.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 392 с.
2. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2001. – 2-е изд., перераб. – 635 с. – (Экономическое образование)
3. Царев В.В. Внутрифирменное планирование. – СПб.: Питер, 2002. – 496 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»)
4. Плакунов М.К. Планирование на малых и средних предприятиях средствами EXCEL. – СПб.: Питер, 2004. – 156 с: ил.
5. Бабиц Т.Н. Планирование на предприятии / Т.Н. Бабиц, Э.Н. Кузьбожев: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 336 с.
6. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
7. Бизнес-план: Методические материалы/ Под ред. проф Р.Т. Мниловского. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 80 с.
8. Э. Блэквелл. Как составить бизнес-план. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 160 с.
9. Черныш Е.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. Пособие / Е.А. Черныш, Н.П. Молчанова, А.А. Новикова, Т.А. Салтанова. – М.: ПРИОР, 1999. – 176 с.
10. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоция авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 440 с.
11. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1999. – 328 с.
12. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск, 1999.
13. Травин В.В., Дятлов В.А. основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997.
14. Вебер М. Коммерческие расчеты от А до Я. Формулы, примеры расчетов и пр Нұрғалиева А.А. Кәсіпорын қызметін жоспарлу. Оқу құралы 10-14.
15. Грант, Робер М. Заманауи стратегиялық талдау: Оқулық / Робер М. Грант. – 8-басылым. – Алматы: Полиграфкомбинат, 2016. – 316 б.
16. Индустриялық-инновациялық даму барысында кәсіпорын өндірісінің тиімділігінің маңызы. <https://baribar.kz/25.08.2015>.

17. С. Хачатуров былай деп жазған: «Әлеуметтік және де экономикалық тиімділік экономикалық және әлеуметтік нәтиженің жұмсалған шығынның қатынасына тең»: Оқулық. – М., 2006.
18. Хейне П., Боуттке П. Дж., Причитко Д. Л. Экономический образ мышления: пер. с англ. 10-го изд. – М.: Вильямс, 2007. – 544 с.
19. Х.Ы.Жұмабеков. Желілік жоспарлау және басқару моделінің көмегімен тұрғын үй құрылысы жобасын талдау ҚазҰУ хабаршысы. Экономика сериясы, № 2 (78). 2013.
20. А.С. Шапкин. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций. Дашков и Ко. 2005 – 544 с.
21. М.А. Грашина. Основы управления проектами. – М.; – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
22. Нұртазин М.С. Қазақстандағы жергілікті мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет жүйелері: оқу құралы. – Алматы: Бастау, 2016. – 256 б.
23. Айдынов З.П. Мәліметтерді талдау және экономикадағы болжау: Оқу құралы / З.П. Айдынов. – Алматы: Бастау, 2014. – 240 б.
24. Зубова Т. Анализ финансового состояния предприятия: Учебно-методическое пособие. – Астана: Фолиант, 2010. – 152 с.

**Ж.З. Баймукашева
Н.Т. Сейткалиева**

**ФИРМАШІЛІК
ЖОСПАРЛАУ**

ISBN 978-601-7991-90-6

Компьютерная верстка, дизайн обложки – **Любовицкая Елизавета**

Подписано в печать в 2021 г.
Формат 60x84 1/16. Объем 15,25 печ.л.
Гарнитура Times New Roman. Печать офсетная.
Заказ № _____. Тираж 300 экз.

Издательство «Бастау».
Гос. лицензия № 0000036
Министерства образования и науки РК.
Сертификат Национальной государственной
книжной палаты РК №155 о присвоении
международного регистрационного кода 978-601-281.
Национальный сертификат «Лидер отрасли-2018»
Национального бизнес-рейтинга Республики Казахстан.
г. Алматы, пр. Сейфуллина, 458/460-95.
Тел.: 279 49 53, 279 97 32.

Отпечатано в типографии
«Полиграфсервис» (тел.: 233 32 53).
г. Алматы, ул. Зеленая, 13а.