

FTAXP 39.21.02
ӘОЖ 314.1

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-1-138-147>

Н.Н. НУРМУХАМЕТОВ,*¹

Э.ғ.к., доцент.

*e-mail: nurbahit73@mail.ru

К.Т. АУЕЗОВА,¹

Т.ғ.к., доцент м.а.

e-mail: karlygash.auezova@mail.ru

Е.К. БАРЛЫҚОВ,²

Э.ғ.к., доцент м.а.

e-mail: erbolat_barlykov@mail.ru

¹Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия

ұлттық университеті,

Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

²«Тұран-Астана» университеті,

Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

«ВОСТОКМАШЗАУЫТЫ» АҚ МЫСАЛЫНДА МАШИНА ЖАСАУ САЛАСЫ КӘСІПОРНЫН БАСҚАРУ СТРАТЕГИЯСЫ

Андатпа

Мақалада «Востокмашзауыт» АҚ мысалында машина жасау саласындағы кәсіпорынды басқару стратегиясының ерекшеліктері қарастырылады. Зерттеулер нәтижесінде экономиканың жаһандануына байланысты, машина жасау саласындағы бәсекелестік жағдайында кәсіпорынды басқару стратегиясын қалыптастыру және іске асыру қажеттілігі негізделді. Инновациялық технологиялардың шетелдік нарығының машина жасаудың отандық нарығына кіруі машина жасау саласындағы заманауи кәсіпорындардың қызметі мен басқару стратегияларына қолданылатын құралдар мен басқару тәсілдерін қайта қарауды талап етеді. Осыған байланысты, цифрлық технологияларға негізделген инновациялық процестерді ескере отырып, Қазақстан экономикасында машина жасау саласын реттеу және оның тұрақты дамуын қамтамасыз ету қажеттілігі негізделді. Зерттеуді нақтылау үшін машина жасау саласындағы кәсіпорындардың өндірістік қызметінің ерекшеліктерін көрсететін «Востокмашзауыт» АҚ-ның қаржылық-экономикалық көрсеткіштеріне талдау жүргізілді. Бұл ретте ағымдағы басқару стратегиясының күшті және әлсіз жақтары төрт интегралды көрсеткіш бойынша бағаланды: ұйым, өндіріс, қаржы және маркетинг, бұл кәсіпорынның мүмкіндіктері мен тәуекелдерін анықтады, оның қысқа мерзімді стратегиялық бағыттары анықталып, негізделді. Басқарушылық шешімдер қабылдау үшін қажетті шараларды саралау мақсатында зерттелетін объектінің күшті және әлсіз жақтары кәсіпорынның мүмкіндіктерімен салыстырылды. Стратегиялық басқарудың тиімділігін анықтау үшін кәсіпорынды жаңа техникамен қамтамасыз ету бойынша инновациялық жобаның жұмысында ұсынылған өтелу мерзімі, таза дисконтталған кіріс және рентабельділік индекстері және оның COVID-19 нәтижесінде енгізілген шектеулер жағдайында стратегиялық басқаруға әсері есептелді. Зерттеу нәтижелері бойынша ірі кәсіпкерлік субъектілерін дамыту стратегиясын әзірлеу бойынша ұсыныстар әзірленді.

Тірек сөздер: машина жасау өнеркәсібі, стратегия, цифрлық технологиялар, бәсекелестік, инновациялық даму, интеграция, ортақ экономикалық кеңістік.

Кіріспе

Қазақстанда нарықтық қатынастардың дамуы және оның әлемдік экономикаға интеграциясы жаңа фирмалық басқарудың, бірінші кезекте стратегиялық басқарудың жылдам бағдарлануын талап етеді. Бұл еліміздің өзгермелі нарықтық экономикасында өндірістің бейімделу жағдайында стратегиялық басқару теориясы мен практикасы мәселелерін жеке қазақстандық зерттеудің маңыздылығы мен қажеттілігін негіздейді.

Зерттеу мәселесі бәсекелестік ортада әлі жеткілікті эмпирикалық тәжірибесі жоқ машина жасау саласындағы қазақстандық кәсіпорындар үшін жаңашылдығымен негізделді.

Сыртқы ортаның өзгеруіне жылдам және тиімді, бағынышты әсер ету, ішкі ортаның қайта құрылуы «мақсаттар-стратегиялар-міндеттер-жұмыстар» шешімдер тізбегімен стратегиялық басқарудың жаңа жүйелі құралын талап етеді. Себебі кәсіпорында стратегиялық басқару, ең алдымен, бәсекелестік жағдайында кәсіпорынның ұзақ мерзімді табысын қамтамасыз ететін өндірістік және өткізу қызметі көрсеткіштерін жоспарлау мен анықтауды білдіреді. Ол сыртқы ортада пайда болатын қауіптер мен қатерлерге қарсы тұруды қамтамасыз ету үшін кәсіпорынның күшті жақтары мен бәсекелестік артықшылықтарын бағалау және пайдалану, сондай-ақ оның дамуы үшін қолайлы мүмкіндіктерді барынша пайдалану мүмкіндігін қарастырады. Осы тұрғыдан мақала тақырыбының өзектілігін айқындауға болады.

Ғылыми зерттеудің мақсаты – «Востокмашзауыты» АҚ мәліметтерін талдау негізінде машина жасау саласы кәсіпорнын басқару стратегиясы бағыттарын ұсыну. Бұл мақсатқа қол жеткізу үшін алға келесідей міндеттерді шешу қойылды: машина жасау саласының ел экономикасындағы орнын айқындау; «Востокмашзауыты» АҚ-тың қаржылық-экономикалық көрсеткіштерін бағалау және талдау; SWOT әдісін пайдаланып, кәсіпорын күштерін бағалау; кәсіпорынның стратегиялық басқару проблемаларын айқындау және оларды шешу жолдарын іздестіру.

Жүргізілген зерттеуде SWOT талдау, экономикалық-математикалық әдістер, талдау мен салыстыру сияқты әдістер қолданылды.

Әдебиетке шолу

Кәсіпорындарды стратегиялық басқару саласындағы зерттеулерді әртүрлі экономистер зерттеді, атап айтқанда А.А. Томпсон және А. Дж Стрикланд [1, 2] саланың өсу динамикасына және фирманың бәсекелестік ортадағы жағдайына байланысты стратегияны таңдау матрицасын құрды. Таңдалған стратегияны бағалау үшін стратегияны іске асыру мүмкіндігін анықтайтын негізгі факторлардың қаншалықты дұрыс және жеткілікті түрде таңдалғанына талдау жасалады, яғни таңдалған стратегия компанияның мақсаттарына жеткізеді ме?

Отандық ғылыми әдебиеттерге шолу стратегиялық менеджмент бойынша зерттеулердің көпшілігі жалпы тәсілдемелерді қарастырады [3–5]. Бұл ғылыми мақалада цифрлық экономика контекстінде инновациялық жобаны енгізу нәтижесі келтірілген. Бұл ретте, шетелдік зерттеушілер Төртінші өнеркәсіптік революцияның көшбасшылары туралы айта отырып, Германия мен АҚШ-ты атап өтпеуге болмайды деп тұжырымдайды. Неміс кәсіпорындарының шамамен 30%-ы өндіріске Индустрия 4.0 элементтерін енгізді және пайдаланады, ал 2021 ж. қарай бұл санды 82%-ға дейін ұлғайту жоспарлануда деп келтірген [6].

Осыған орай, заманауи экономика машина жасау саласы кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету процесінде цифрлық технологиялар жағдайында инновациялық стратегиялық менеджмент құралдарын ұғынудың [7] және адами капиталды басқарудың жаңа [8] тәсілдемелерін қолдануды талап етеді, бұл «Востокмашзавод» АҚ базасында инновациялық жобаны енгізу мысалында ғылыми мақала шеңберінде осы мәселені қараудың негізгі міндеті.

Негізгі бөлім

Бизнесті басқарудың негізінде стратегияны әзірлеу, оны компанияның ерекшелігіне бейімдеу және іске асыру жатыр. Компанияның стратегиясы – бұл компанияның нарықтағы жағдайын нығайтып, күш-жігерді үйлестіруді, тұтынушыларды тарту мен қанағаттандыруды, табысты бәсекелестік пен жаһандық мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз етуге тиіс басқарудың кешенді жоспары.

Қазақстанда машина жасау бүгінде біздің қоғамның дамуындағы өз рөліне толық сәйкес келмей отыр. ҚР Ұлттық статистика бюросының мәліметтеріне сәйкес, 2020 ж. Қазақстанның өнеркәсіп өндірісінің жалпы көлеміндегі машина жасау өнімдерінің үлесі тек 7,6%-ды ғана құрады, ал Польшада – 27,8%, АҚШ-та – 46%, Германияда – 53,6%. Бұл қоғамдық шаруашылықтың түрлі секторлары мен салаларында экономиканың отандық өндірушілердің құрал-жабдықтарына, құрылғыларына қажеттілікті қамтамасыз ете алмай отырғандығын білдіреді.

Қазақстан экспортының тауарлық құрылымында машиналар мен жабдықтардың үлесі 2020 ж. 2,2%-ды құрады. Мысалы, сол жылы Жапонияда 60%-ды, Германияда – 45%-ды құрады. Мұнда қазақстандық экспорттың тауарлық құрылымында қосылған құнның жоғары үлесіне ие дайын өнімнің үлес салмағының үздіксіз төмендеу үрдісі байқалады.

Еліміздің машина жасау кешені Қазақстанның шығысында шоғырланған. Облыстың машина жасау саласында 18 ірі және орта машина жасау кәсіпорындары бар.

Машина жасау кәсіпорындары мұнай кәсіпшілігі, тау-кен және металлургия құрал-жабдықтарын, тұрмыстық электр қозғалтқыштары мен түрлі модификациядағы сорғыларды, конденсаторлар мен басқа да электр техникалық және кабельдік өнімдерді, метиздерді, дәнекерлеу электродтарын және тағы басқаларын шығарады. 2020 ж. қорытындысы бойынша, өндіріс көлемінің өсімі нақты көріністе отандық машина жасауда 17%-ды құрады, ақшалай көріністе 1,2 трлн теңгені құрады. Соңғы 10 жылда машина жасау индустриясында өндіріс көлемі төрте есеге, инвестиция 2,5 есеге, экспорт көлемі 3 есеге артты [9]. 2020 ж. 12 айында Шығыс Қазақстан облысының машина жасау кәсіпорындары 26,8 млрд теңгенің өнімін өндірді, бұл 2017 ж. деңгейден 9,6%-ға артық болды. «Көлік құралдары мен жабдықтар өндірісінде» өнім шығару 14,4%-ға өсті. «Машиналар мен жабдықтар өндірісінде» өндіріс көлемінің 6,8%-ға, «электр жабдықтары, электрондық және оптикалық жабдықтар өндірісінде» 1,2%-ға төмендеуі орын алды.

Нәтижелер мен талқылау

Қазіргі таңда машина жасау саласындағы кәсіпорындар жұмысының тиімділігін арттыру машина жасау саласы кәсіпорындары қызметінде стратегиялық менеджментті құрылымдауда цифрлық технологияларды қолдануға, оның ішінде өндірістік циклді басқаруды автоматтандыруға тәуелді деп есептейміз. Машина жасау саласында әлемдік көшбасшылардың абсолютті көпшілігі әлемнің дамыған елдерінен шықты. НИОКР-ға салым көлемі бойынша әлем компанияларының 19-дан 10-ы Intel Co, Samsung, Volkswagen және т.б. сияқты компаниялар машина жасау саласынан шықты, бұл осы индустрияның технологиялық дамыған елдер экономикасында ірі тұтынушы және инвестиция көзі етеді. Дамыған елдерде машина жасау өндірісінің үлесі жалпы өнеркәсіп өнімі көлемінің 30-50%-ын құрайды (Германияда – 53,6%, Жапонияда – 51,5%, Англияда – 39,6%, Италияда – 36,4%, Қытайда – 35,2%) [10]. Сондықтан, зерттеу объектісі басшылығының жаңғыртуға деген қызығушылығының болуы өте маңызды және кәсіпорынның стратегиялық жоспарлау құрылымында цифрлық технологиялардың мазмұндалуы орынды.

Бүгінгі күні «Востокмашзауыты» АҚ – өнеркәсіптік кәсіпорын, дербес заңды тұлға және өз қызметін Жарғы және Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамасы негізінде жүзеге асырады.

Негізгі өнімдері: фасонды болат құймалар, тау-кен шахталық құрал-жабдықтар, болат шыңдаулар, оның ішінде қалыпталған, байыту құрал-жабдықтары, кеуекті титан өндіруге арналған құрал-жабдықтар (реторттар, қақпақтар, бекітпелер, қосалқы құралдар – қалпына келтіру және дисципация аппараттары), бұрғылау станоктары, құрал-саймандар, өздігінен жүретін жер асты машиналары.

Озық технологияларды енгізу, жаңа өнімді игеру, жоғары сапалы және жауапты жұмысты орындау – «Востокмашзауыты» АҚ жұмысының ерекше қасиеті. Өндірісті ұлғайту бойынша зауыт бұрғылау қашаулары, коронкалар және вагон құю өндірісі сияқты жаңа өндірістерді игеруге үлкен көңіл бөледі.

Кез келген кәсіпорынның қаржы-шаруашылық қызметі оның белгілі бір уақыт кезеңіне дамуын анықтайды. Қаржы-шаруашылық қызметтің қазіргі жай-күйін сипаттау үшін оның негізгі көрсеткіштері қарастырылды.

Тауар өнімін шығару және өндіріс көлемі серпінінің өсу қарқыны есептеліп, 1-кестеде (б. 141) көрсетілген.

Кесте 1 – Құндық мәндегі тауар өнімін шығару және заттай көрсеткіштердегі өндіріс көлемінің серпіні

	Жылдар			Өсу қарқыны, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Тауар өнімінің көлемі, мың теңге	2578482,30	3606257,54	1671225,56	+ 39,86	53,66
Өндіріс көлемі, тонна	12857,36	11729,14	6276,11	8,77	46,49
Ескертпе – Кесте «Востокмашзауыты» АҚ мәліметтері негізінде авторлармен құрастырылған.					

1-кестеде келтірілген көрсеткіштерге талдау жүргізетін болсақ, құндық мәндегі тауар өнімін шығару 2019 ж. өндіріс көлемі өткен кезеңге (2018 ж.) қарағанда 39,86%-ға өсіп, 1027 млрд теңгеге артқанын, ал 2020 жылы 2019 жылмен салыстырғанда 53,66%-ға төмендеп, яғни 1935 млрд теңгеге кемігендігі байқалады. Көрсеткіштердің осындай мәніне материал сыйымдылығы аз, бірақ баға факторы бойынша қымбат өнімнің болуы әсер етті. Сонымен бірге, 2019 ж. өндіріс көлемінің төмендеуі әлемдік дағдарыспен, яғни COVID-19 пандемиясымен, тапсырыстар түсуінің азаюымен, материалдармен уақытылы қамтамасыз етілмеумен, білікті мамандардың жетіспеушілігімен тікелей байланысты болды.

Өндіріс көлемі тоннамен 2019 ж. (2018 ж. қатысты) 8,77%-ға төмендесе, яғни 1128,22 тоннаға азайса, 2020 ж. (2019 ж. қатысты) 46,49%-ға төмендеп, 5453,03 тоннаға азайғандығын көруге болады. Бұл тапсырыстар көлемі төмендеді, демек, тауар өнімін шығару да төмендеді дегенді білдіреді.

2020 ж. жеткізу көлемі Ресейде – 58%-ға, ТМД елдері бойынша – 25%-ға ұлғайды, ал Қазақстан бойынша тапсырыс берушілер саны – 30%-ға өсті. Бұл өз кезегінде зауыттың болашақ даму перспективасын ашады. Ол үшін зауыттың барлық жұмыскерлерінің күштерін одан әрі толық жұмылдыру қажет. Келіп түскен тапсырыстардың ішінде тек 80%-ы ғана әзірлеуге қабылдана алады және шамамен 30%-мен келісімдер жасалады. Бұл ең алдымен, ҚР-да нарықтың әзірше тұрақсыздығымен байланысты, нәтижесінде жеткізілімдер бойынша тұрақты байланыстар баяу, баға саясаты тұрақсыз және нарықтың басқа да шарттары тұрақсыз, мысалы, жеке бәсекелестік және т.с.с.

Өндіріс көлемін арттыру үшін басты міндет – бір кездері жоғалған экономикалық байланыстардың орнына жаңа өткізу нарықтарын игеру. Сондықтан, егер өнімді өткізуді кеңейту туралы айтатын болсақ, тек сапалы өнім төлем қабілетті нарықтарға жол аша отырып, оны өткізуді кеңейтуге мүмкіндік беретініне аса назар аудару қажет. Серіктестік байланыстарды орнату және өзара іс-қимылдың жаңа нысандарын іздеу мақсатында халықаралық көрмелер кеңінен таралды. Олар көп жағдайда жарнамалық науқанның әсері, әлемдік нарыққа шығу мүмкіндігі, жаңа жеткізушілер мен тапсырыс берушілердің табылуы үшін орын қарастыра отырып, өнімді өткізуді ұлғайтуға ықпал етеді.

«Востокмашзауыты» АҚ-тың бар мәселелерін және мүмкіндіктерін анықтау үшін ортаны талдау үшін қолданылатын SWOT әдісін қолданайық. Кәсіпорынның өз күштеріне цифрлық активтер тұрғысынан баға береміз. Әрбір бағалау көрсеткіші үшін күшті және әлсіз жақтарын анықтаймыз. Күшті және әлсіз жақтарын нарықтық мүмкіндіктермен және қауіптермен салыстыру «Востокмашзауыты» АҚ-тың одан әрі дамуына қатысты сұрақтарға жауап беруге мүмкіндік береді. Ол үшін 2-кестеде SWOT матрицасын жасаймыз.

Кесте 2 – SWOT-талдау матрицасы

	Мүмкіндіктер	Қауіптер
Күшті жақтары	1	2
Әлсіз жақтары	3	4
Ескертпе: кесте авторлармен құрастырылған.		

2-кестедегі белгілер мынадай: 1 – жаңа маркетингтік құралдарды (цифрлық активтерді) қолдану арқылы өткізу нарығын кеңейтеді; 2 – жаңа стандарттарға өту арқылы сатып алушыларды ұстап тұруға болады; 3 – кәсіпорында басқарудың автоматтандырылған жүйесінің

көнеруі, құрал-жабдықтардың тозуының жоғары деңгейі өнімнің бәсекеге қабілеттілігін төмендетеді. 4 – маркетингтің дамымаған кешені өнімді өткізу нарығын кеңейтуге мүмкіндік бермейді және өнім бағасын төмендетеді.

«Востокмашзауыты» АҚ болашақта пайдалана алатын стратегиялық басқарудың негізгі мүмкіндіктерін 3-кестеде ұсынамыз.

Кесте 3 – «Востокмашзауыты» АҚ мүмкіндіктерінің матрицасы

Әсері \ Үқтималдығы	Жоғары	Орташа	Әлсіз
Күшті	Дәстүрлі тұтынушылармен ұзақ мерзімді байланыстарды нығайту	Жаңа стандарттарға көшу	
Орташа	Тұтынушылардың жеткізілетін өнімнің жоғары және тұрақты сапасына бағдарлануы (цифрлық активтер)	Ресей мен Батыста жаңа нарықтарды жаулап алу; Өткізу желісін жетілдіру; Өнімнің жаңа түрлерін игеру	Жаңа технологияларды қолдану
Әлсіз	Сатуды ұлғайту (цифрлық технологияларды)	–	–
Ескертпе – Кесте авторлармен құрастырылған.			

Мүмкіндіктер матрицасын құра отырып, мүмкіндіктерді пайдаланудың ең жоғары үқтималдығы – сату тиімділігін арттыру және жақсы стратегиясы бар топқа өту мүмкіндігі деген қорытынды жасауға болады.

Қауіп матрицасын құру кезінде ең үлкен қауіп – бәсекелестердің пайда болу мүмкіндігі және нарықтық жағдайдың нашарлауына төнетін қауіп. «Востокмашзауыты» АҚ қызметіне теріс әсер етуі мүмкін қауіптер 4-кестеде көрсетілген.

Кесте 4 – «Востокмашзауыты» АҚ-тың қауіп матрицасы

Әсері \ Үқтималдығы	Жоғары	Орташа	Әлсіз
Күшті		Жаңа стандарттарға баяу бейімделуден клиенттер мен нарықтардың жоғалуы	Сыртқы нарықтарға (алыс шетел) шығудың шектелуі
Орташа	Бәсекелестерді біріктіру	Өнім бағасының өсуі	Мемлекет қолдауының жоғалуы
Әлсіз		Батыс нарығының қолжетімсіздігі	Басқа фирмалардың өнімдерін нарыққа жеткізу

Басқару шешімдерінің кәсіпорын қызметінің нәтижелілігіне әсерін бағалау үдерісі сияқты тетікті ұйымдастырудың негізгі әдістері ретінде ағымдық және стратегиялық жоспарлауды (4-кестенің деректерін пайдалана отырып) қарастыруға болады (5-кесте, б. 143).

«Востокмашзауыты» АҚ-та жүргізілген зерттеу нәтижелері бойынша неғұрлым қолайлы бәсекелестік стратегиялар ретінде дифференциация стратегиясын бөліп көрсетуге болады, оның негізі шығарылатын өнімнің түрлері мен үлгілерінің әртүрлілігі және бағаны төмендету негізінде көшбасшылық стратегиясы болып табылады, өйткені «Востокмашзауыты» АҚ өнімі барлық жердегі шығарылатын өнімнің бәсекелестеріне қарағанда бағасы айтарлықтай төмен.

«Востокмашзауыты» АҚ-тың базалық стратегиясы цифрлық активтерге негізделген стратегия, өйткені Қазақстан ұзақмерзімді перспективада «Востокмашзауыты» АҚ шығаратын өнімдер үшін негізгі нарық.

Кесте 5 – «Востокмашзауыты» АҚ-тың күшті және әлсіз жақтары

Көрсеткіштер	Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
1. Ұйым	- кәсіпорын зауыттың барлық бөлімшелерінде жоғары білікті мамандармен жабдыкталған	- кәсіпорында жоғары білікті жұмысшы мамандықтардың тапшылығы бар
2. Өндіріс	- кәсіпорынның өнімі нарықтардың әр түрлерінде тұтынушылардың нысаналы топтарына бейімделген 300-ге жуық автомобиль модификацияларынан тұрады; - кәсіпорынның бірегей өндірістік және конструкторлық-эксперименталдық базасы бар	- цифрлық технологияларды енгізудің төмен деңгейі; - қазіргі уақытта шығарылатын өнімдердің көпшілігі ірі әлемдік жаһандық компаниялар өндіретін өнімнің негізгі техникалық-экономикалық көрсеткіштері бойынша артта қалып отыр
3. Қаржы	-барлық шығарылатын өнімдерінің бағасы бәсекелестерге қарағанда айтарлықтай төмен деңгейде. - қаржы ресурстарын басқарудың автоматтандырылған жүйесі	- кеңейтілген ұдайы өндіру және техникалық қайта жарактандыру үшін кәсіпорынның айналым қаражаты жеткіліксіз
4. Маркетинг	- зерттеу объектісі экспортқа бағытталған кәсіпорын. Бұл түсімнің көп бөлігін валютамен алуға мүмкіндік береді	- негізгі өткізу нарықтары ТМД елдерінен тыс жерде орналасқан, бұл маркетингке үлкен шығындарды талап етеді; - зауытта қуатты агрегаттардың балама жеткізушісі жоқ. Батыс өндірісінің қуатты агрегаттары өнім бағасын айтарлықтай арттырады. Баға/сапа арақатынасы бойынша өнім бәсекелестік артықшылықтарынан айырылады
Ескертпе – Кесте авторлармен құрастырылған.		

«Востокмашзауыты» АҚ-тың ұзақмерзімді перспективадағы стратегиясы төмендегілерді қамтуы тиіс:

- ♦ кәсіпорынның қазіргі жағдайын бағалау. Болжанатын жылдың алдындағы екі жыл кезеңдегі статистикалық есептілік деректеріне негізделеді;
- ♦ тиімді дамудың ішкі және сыртқы факторлары мен шарттарын (цифрлық активтер мен ресурстар) анықтау. Неғұрлым маңызды факторлар: сұраныс факторы, баға факторы, өндірістік фактор, цифрлық технологиялық фактор, макроэкономикалық факторлар тобы;
- ♦ мақсаттар мен міндеттерді қалыптастыру. Негізгі мақсат – кәсіпорынның болжамды жылға арналған даму көрсеткіштерін оны дамытудың ұзақ мерзімді стратегиясымен және ҚР Индустрия және инфрақұрылымдық даму министрлігінің Көлік комитетінің негізгі даму көрсеткіштерімен байланыстыра отырып нақтылау;
- ♦ мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуді қамтамасыз ететін макро және микро деңгейлік сипаттағы шараларды айқындау. Сала кәсіпорындарының өндірістік-шаруашылық қызметін жетілдіруге бағытталған салалық сипаттағы іс-шаралар, сондай-ақ, машина жасаудағы цифрлық технологиялар инфрақұрылымын мемлекеттік қолдау мен дамыту бойынша ұсынылатын іс-шараларды әзірлеу.

Осылайша, цифрлық технологиялар негізінде стратегиялық басқаруды жүзеге асыру зауытта шығарылатын өнімнің бәсекеге қабілеттілігі мен сапасын арттыруға мүмкіндік береді, көлемнің ұлғаюын, нарықтағы позициялардың кеңеюі мен нығаюын және осының негізінде өндірісті одан әрі жетілдіру мен дамыту үшін жеткілікті пайда алуды, ұжымның материалдық қажеттіліктерін неғұрлым толық қанағаттандырылуы үшін қамтамасыз етеді.

«Востокмашзауыты» АҚ стратегиясында цифрлық технологияларды ендіруге байланысты 23197549 теңге мөлшерінде күрделі салымдарды талап ететін өндірістік қорларды жаңарту қарастырылған.

Жоба бойынша жылдық есептік үнемдеу 12325468 теңгені құрайды. Инвестиция және жабдықты пайдалану жүзеге асырылатын, сондай-ақ іс-шараларды жүзеге асырудан табыс алынатын есептік кезең – 10 жыл.

«Востокмашзауыты» АҚ-тың өндірістік қорларын жаңарту бойынша жобаның тиімділігін бағалау жобаның тиімділік дәрежесі туралы қорытынды жасауға мүмкіндік беретін көрсеткіштердің қатарын есептеуді болжайды.

Қайтарымдылық мерзімінің мәні көрсеткіштің қабылданатын шамасына сәйкес келеді. Шараларды қаржыландыру туралы шешім қабылдау үшін таза дисконтталған табыс пен пайдалылық индексі есептейміз. Есептеу үшін дисконттаудың нормативтік мөлшерлемесіне сәйкес 10% немесе $E = 0,10$ тең деп қабылданады.

Дисконттаудың $E = 0,10$ нормативтік мөлшерлемесінде және $E = 0,10$ мөлшерлемесінде таза дисконтталған табысты (ТДТ) есептеу нәтижелерін 6-кестеден көруге болады.

Кесте 6 – Таза дисконтталған табысты есептеу

Жыл	Капитал салымдары, теңге	Үнемдеу, теңге	Дисконтталған табыс, теңге	$E = 0,10$ жағдайында ТДТ	$E = 0,12$ жағдайында ТДТ
0	23197549	–	–	–23197549	–23197549
1	–	12325468	11204971	–11992578	–12192667
2	–	12325468	10186337	–1806241	–2366879
3	–	12325468	9260307	7454066	6406145
4	–	12325468	8418460	15872526	14239203
5	–	12325468	7653146	23525672	21233005
6	–	12325468	6957405	30483077	27477470
7	–	12325468	6324914	36807991	33052886
8	–	12325468	5749922	42557913	38030936
9	–	12325468	5227202	47785115	42475623
10	–	12325468	4752001	52537116	46444094
Барлығы		123254680	75734665		
Ескертпе – Кесте авторлармен құрастырылған.					

Жобаның тиімділігін бағалау көрсеткіштері 7-кестеде келтірілген.

Осылайша, есептеу нәтижесінде жобаның өтелу мерзімінің, таза дисконтталған кірістің және пайдалылық индексінің алынған мәндері «Востокмашзавод» АҚ өндірістік қорларын жаңартуға бағытталатын қаражатты пайдаланудың тиімділігін растайды.

Кесте 7 – Жоба тиімділігін бағалау

Көрсеткіштер	Көрсеткіш шамасы
Салынған капиталға пайда нормасы, %	53,13
Жеке салынған капиталға пайда нормасы, %	24,97
Инновациялық қор қаражаттарынан салынған капиталға пайда нормасы, %	75,03
Жобаның қайтарымдылық мерзімі, жыл	2,03
Таза дисконтталған табыс, теңге	75734665
Пайдалылық (табыстылық) индексі	3,2648
Ескертпе – Кесте авторлармен құрастырылған.	

Пайдалылық индексі 3,2648-ге тең, бұл оның абсолюттік шамасы бойынша бірден үлкен. Бұл іс-шара экономикалық тиімді дегенді білдіреді.

Қорытынды

Жоғарыда мазмұндалған зерттеу нәтижелері бойынша қорытынды жасайтын болсақ, қазіргі таңда машина жасау саласындағы кәсіпорындар жұмысының тиімділігін арттыру машина жасау саласы кәсіпорындары қызметінде стратегиялық менеджментті құрылымдауда цифрлық технологияларды қолдануға, оның ішінде өндірістік циклді басқаруды автоматтандыруға тәуелді. «Востокмашзауыты» АҚ-тың стратегиялық басқару бағыттарын негіздеу үшін оның қаржылық-экономикалық көрсеткіштеріне жүргізілген талдау тауар өндірілген және өткізілген өнім көлемі құндық тұрғыдан өскендігін, заттай тұрғыдан төмендегенін, сонымен бірге өнімнің өзіндік құнның артқандығын, сәйкесінше өткізілген өнімнің және капиталдың рентабельділігі азайғандығын көрсетті. Кәсіпорынның таяу жылдарға арналған негізгі стратегиялық мақсаты – нарықтың экология, үнемділік, қауіпсіздік, сенімділік және ресурс бойынша қазіргі заманғы талаптарға жауап беретін ішкі және сыртқы нарықтарда бәсекеге қабілетті заманауи техникамен қамтамасыз ету. Жобаның қайтарымдылық мерзімін, таза дисконтталған табысты және пайдалылық индексі есептеу нәтижесінде ұсыныстарды енгізу тиімділігі расталды.

ӘДЕБИЕТТЕР

- 1 Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- 2 Савельев В.А. Машиностроение в эпоху «Индустрии 4.0» / В.А. Савельев, научный руководитель, кандидат педагогических наук, доцент А.Р. Сафиуллина // Студент – науке будущего: тезисы докладов студенческой научно-технической конференции (апр.). – Ульяновск, 2020, С. 9–10.
- 3 Бердалиев К. Стратегиялық менеджмент / Учебник. – Алматы, 2011. – 312 с.
- 4 Әбдірасылова Ә.Е., Билолова А.М., Таспенова Г.А. Особенности казахстанского менеджмента. – 2014. URL: http://www.rusnauka.com/40_OINBG_2014/Economics/6_182992.doc.htm (дата обращения: 10.04.2016)
- 5 Антонова Н.С. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса // Стратегический менеджмент. – 2021. – № 2. – С. 80–85. URL: <https://grebennikon.ru/article->
- 6 Цифровое производство в России: мнение профессионалов / INTEGRAL URL: <http://integral-russia.ru/2017/05/20/tsifrovoe-proizvodstvo-v-rossii-mnenieprofessionalov/> (дата обращения: 05.08.2020)
- 7 Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. – М.: Инфра-М, 2019. – 350 с.
- 8 Закирова Д. Человеческий потенциал как фактор инновационного развития. – Вестник университета «Туран». – 2019. – № 2(82). – С. 102–106.
- 9 Комплексный план развития машиностроения Республики Казахстан на 2019–2030 годы. URL: <https://smkz.kz/img/kompl-plan-proekt2018.pdf>
- 10 Развитие машиностроения Казахстана в условиях новой реальности. URL: <https://www.nur.kz/politics/kazakhstan-economy>

REFERENCES

- 1 Tompson A.A., Strickland A. Dzh. (1998) Strategicheskij menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizacii strategii: Uchebnik dlja vuzov / Per. s angl. pod red. L.G. Zajceva, M.I. Sokolovoj. – M.: Banki i birzhi, JuNITI, – 576 p.
- 2 Savel'ev V.A. (2020) Mashinostroenie v jepohu «Industrii 4.0» / V.A. Savel'ev, nauchnyj rukovoditel', kandidat pedagogicheskikh nauk, docent A.R. Safiullina // Student – nauke budushhego: tezisы dokladov studencheskoj nauchno-tehnicheskoy konferencii (apr.). – Ul'janovsk, P. 9–10.
- 3 Berdaliev K. (2011) Strategijalyk menedzhment / Uchebnik. – Almaty. 312 p.
- 4 Äbdirasylova Ä.E., Bilolova A.M., Taspenova G.A. Osobenosti kazahstanskogo menejmenta. – 2014. URL: http://www.rusnauka.com/40_OINBG_2014/Economics/6_182992.doc.htm (data obraşenia: 10.04.2016)

5 Antonova N.S. (2021) Komandnyj menedzhment v jepohu peremen. Kak komandnye jeffekty sposobstvujut ustojchivosti i razvitiju biznesa // Strategicheskij menedzhment. No. 2. – P. 80–85. URL: <https://grebennikon.ru/article->

6 Cifrovoe proizvodstvo v Rossii: mnenie professionalov / INTEGRAL URL: <http://integral-russia.ru/2017/05/20/tsifrovoe-proizvodstvo-v-rossii-mnenieprofessionalov/> (data obrashhenija: 05.08.2020)

7 Agafonov V.A. (2019) Strategicheskij menedzhment. Modeli i procedury: Monografija / V.A. Agafonov. M.: Infra-M. 350 p.

8 Zakirova D. (2019) Chelovecheskij potencial kak faktor innovacionnogo razvitija. Vestnik universiteta «Turan». No. 2(82). P. 102–106.

9 Kompleksnyj plan razvitija mashinostroenija Respubliki Kazahstan na 2019–2030 gody. URL: <https://smkz.kz/img/kompl-plan-proekt2018.pdf>

10 Razvitie mashinostroenija Kazahстана v uslovijah novoj real'nosti. URL: <https://www.nur.kz/politics/kazakhstan-economy>

Н.Н. НУРМУХАМЕТОВ,*¹

к.э.н., доцент.

*e-mail: nyrbahit73@mail.ru

К.Т. АУЕЗОВА,¹

к.т.н, и.о. доцента.

e-mail: karlygash.auezova@mail.ru

Е.К. БАРЛЫКОВ,²

к.э.н, и.о. доцента.

e-mail: erbolat_barlykov@mail.ru

¹Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева,

Казахстан, г. Нур-Султан

²Университет «Тұран-Астана»,

Казахстан, г. Нур-Султан

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ АО «ВОСТОКМАШЗАВОД»

Аннотация

В статье рассматриваются особенности стратегии управления предприятием машиностроительной отрасли на примере АО «Востокмашзавод». В результате проведенных исследований обоснована необходимость формирования и реализации стратегии управления предприятием в условиях усиленной конкуренции на рынке машиностроительной отрасли, что обусловлено глобализацией экономики. Вхождение иностранного рынка инновационных технологий в отечественный рынок машиностроения требует переосмысления используемых инструментов и подходов управления к деятельности и стратегии управления современными предприятиями машиностроительной отрасли. В связи с этим обоснована необходимость регулирования машиностроительной промышленности в экономике Казахстана и обеспечение устойчивости ее развития с учетом инновационных процессов, основанных на цифровых технологиях. Для конкретизации исследования проведен анализ финансово-экономических показателей АО «Востокмашзавод», что отражает специфику производственной деятельности предприятий машиностроительной отрасли. При этом оценивались сильные и слабые стороны действующей стратегии управления по четырем интегральным показателям: организация, производство, финансы и маркетинг, что определило возможности и риски предприятия, определялись и обосновывались его краткосрочные стратегические направления. Сопоставлены сильные и слабые стороны исследуемого объекта с возможностями предприятия с целью ранжирования необходимых мер для принятия управленческих решений. Для выявления эффективности стратегического управления рассчитаны сроки окупаемости, чистый дисконтированный доход и индексы рентабельности представленного в работе инновационного проекта по обеспечению предприятия новой техникой и его влияние на стратегическое управление в условиях ограничений, введенных в результате COVID–19. По результатам исследования выработаны рекомендации по разработке стратегии развития субъектов крупного бизнеса.

Ключевые слова: машиностроительная промышленность, стратегия, цифровые технологии, конкуренция, инновационное развитие, интеграция, объединенное экономическое пространство.

N.N. NURMUKHAMETOV,*¹

c.e.s, associate professor.

*e-mail: nyrbahit73@mail.ru

K.T. AUYEZOVA,¹

c.t.s, acting associate professor.

e-mail: karlygash.auezova@mail.ru

Y.K. BARLYKOV,²

c.e.s, acting associate professor.

e-mail: erbolat_barlykov@mail.ru

¹L.N. Gumilyov Eurasian

National University,

Kazakhstan, Nur-Sultan

²Turan-Astana University,

Kazakhstan, Nur-Sultan

MANAGEMENT STRATEGY OF THE MACHINE-BUILDING INDUSTRY ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF JSC “VOSTOKMASHZAVOD”

Abstract

The article discusses the features of the enterprise management strategy of the engineering industry on the example of JSC “Vostokmashzavod”. As a result of the research, the need for the formation and implementation of an enterprise management strategy in the conditions of increased competition in the machine-building industry market, which is due to the globalization of the economy, has been substantiated. The entry of the foreign market of innovative technologies into the domestic market of mechanical engineering requires a rethinking of the tools used and management approaches to the activities and management strategies of modern enterprises in the engineering industry. In this regard, the necessity of regulating the engineering industry in the economy of Kazakhstan and ensuring its sustainable development, taking into account innovative processes based on digital technologies, is substantiated. To concretize the study, an analysis of the financial and economic indicators of JSC “Vostokmashzavod” was carried out, which reflects the specifics of the production activities of enterprises in the engineering industry. At the same time, the strengths and weaknesses of the current management strategy were assessed according to four integral indicators: organization, production, finance and marketing, which determined the opportunities and risks of the enterprise, its short-term strategic directions were determined and justified. The strengths and weaknesses of the object under study are compared with the capabilities of the enterprise in order to rank the necessary measures for making managerial decisions. To identify the effectiveness of strategic management, the payback periods, net present value and profitability indices of the innovative project presented in the paper to provide the enterprise with new equipment and its impact on strategic management in the context of restrictions introduced as a result of COVID-19 were calculated. Based on the results of the study, recommendations were developed on the development of a strategy for the development of large business entities.

Key words: engineering industry, strategy, digital technology, competition, innovative development, integration, unified economic space.