

Әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті

ӘОЖ 657;658

Қолжазба құқығында

**ЖУНИСОВА ГУЛЬНАР ЕРИКҚЫЗЫ**

**Стратегиялық басқару есебі мен талдау ұйымның бәсекеге  
қабілеттілігін арттыру құралы ретінде**

6D050800 – Есеп және аудит

Философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін дайындалған диссертация

Отандық ғылыми кеңесші:  
э.ғ.д., профессор Байдильдина А.М.

Шетелдік ғылыми кеңесші:  
PhD, Петр Хайек

Қазақстан Республикасы  
Алматы, 2021

## МАЗМҰНЫ

<b>НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР</b>	3
<b>АНЫҚТАМАЛАР</b>	4
<b>БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР</b>	5
<b>КІРІСПЕ</b>	6
<b>1 ҰЙЫМНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ ЕСЕБІ МЕН ТАЛДАУЫНЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ</b>	11
1.1 Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі: түсінігі, бағалау әдістері мен қол жеткізу жолдары	11
1.2 Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін басқарудағы стратегиялық басқару есебі мен талдаудың мәні мен рөлі	24
1.3 Стратегиялық басқару есебінің негіздері мен әдістемесі 1-бөлім бойынша тұжырымдама	35
<b>2 ҰЙЫМНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ МАҚСАТЫНДА СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ ЕСЕБІН ҰЙЫМДАСТЫРУ ЖӘНЕ БЮДЖЕТТЕУ</b>	47
2.1 Стратегиялық басқару есебі құралдарын пайдаланудың ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсері	47
2.2 Стратегиялық шығындар есебі ұйым қызметін стратегиялық басқару негізі ретінде	60
2.3 Стратегиялық бюджеттеудегі балансталған көрсеткіштер жүйесі 2-бөлім бойынша тұжырымдама	75
<b>3 ҰЙЫМНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУ МАҚСАТЫНДА СТРАТЕГИЯЛЫҚ ЕСЕП ПЕН ТАЛДАУДЫ ЖЕТІЛДІРУ</b>	90
3.1 Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мақсатында стратегиялық есеп пен талдаудағы тәуекелдерді бағалау	90
3.2 Стратегиялық талдау құралдары ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру тәсілі ретінде	96
3.3 Стратегиялық басқару есебі мен талдаудың құралдарын қолдану арқылы ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру бойынша ұсыныстар 3-бөлім бойынша тұжырымдама	103
<b>ҚОРЫТЫНДЫ</b>	113
<b>ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ</b>	117
<b>ҚОСЫМШАЛАР</b>	129

## НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР

Бұл диссертациялық жұмыста келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер жасалған:

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы 31 желтоқсандағы № 1050 қаулысымен бекітілген Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020-2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы.

Елбасы Н.Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауы. 2017 жылғы 31 қаңтар. «Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік».

«Қазақстан-2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» Қазақстан Республикасының бірінші Президенті - елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы, Астана қ., 2012 жылғы 14 желтоқсан.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығымен бекітілген, Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары.

2021 – 2025 жылдарға арналған кәсіпкерлікті дамыту жөніндегі ұлттық жоба.

Қазақстан Республикасының «Бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік туралы» 2007 жылғы 28 ақпандағы № 234-III Заңы. (2020.01.01. берілген өзгерістер мен толықтырулармен)

## АНЫҚТАМАЛАР

Бұл диссертациялық жұмыста келесідей терминдерге сәйкес анықтамалар пайдаланған:

**Бәсекеге қабілеттілік** – жекелеген экономикалық жүйелер мен тұтастай алғанда ұлттық экономикалардың дамуының басты факторы болып табылатын, нарықтық экономиканың ажырамас қасиетінің бірі.

**Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі** – белгілі бір кезеңде оның қызметінің түпкілікті нәтижелерін және мүмкіндіктерін көрсететін интегралды сандық сипаттамасы.

**Бәсекелестік стратегиясы** – бәсекелестерден жоғары пайда алу үшін компания жүзеге асыратын әрекеттер тізімі болып табылады.

**Стратегиялық басқару (Стратегиялық менеджмент)** – ұйымды басқару функциясы, ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттары мен іс-қимылдарына, оның бәсекелестеріне қатысты ұйымның өміршеңдігі мен қызметінің тиімділігін нығайту жолындағы ұзақ мерзімді шаралар мен тәсілдердің өзара байланысты кешені.

**Басқару шешімдері** – бұл талдау, болжау, оңтайландыру, экономикалық негіздеу және менеджмент жүйесінің нақты мақсатына қол жеткізудің көптеген нұсқаларының ішінен балама таңдау нәтижесі.

**Шығындар** - пайда алу немесе ұйымның өзге де мақсаттарына қол жеткізу үшін пайдаланылатын ресурстардың құны.

**Стратегиялық шығындар** – бұл ұйымның даму стратегиясын жүзеге асыруға жұмсалған шығындары.

**Стратегиялық талдау** – бұл ұйымның қызметі мен нарығын зерттеу және бағалау үрдісі, нәтижесінде компания ұзақ мерзімді бәсекеге қабілетті стратегияны әзірлеу үшін қажетті ақпаратты алады.

**Бюджеттеу** – ұйымның шығындарын жоспарлауды, есепке алуды және бақылауды қамтитын кешенді үрдіс.

**Стратегиялық бюджеттеу** – әдетте, үш жылдан бес жылға дейін және одан да көп ұзақ есептеу кезеңі бар күрделі құрылымдық үрдіс болып табылады.

## БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР

<b>ҚР</b>	Қазақстан Республикасы
<b>АҚ</b>	Акционерлік қоғам
<b>СБЕ</b>	Стратегиялық басқару есебі
<b>БКЖ</b>	Балансталған көрсеткіштер жүйесі
<b>ААҚ</b>	Ашық акционерлік қоғам
<b>СИМА</b>	Басқару саласындағы мамандардың сертификатталған институты
<b>ДСҰ</b>	Дүниежүзілік сауда ұйымы
<b>ЖАҚ</b>	Жабық акционерлік қоғам
<b>ABC</b>	Қызмет негізінде шығындардың калькуляциясы
<b>SWOT</b>	Күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіптері
<b>PEST</b>	Саяси, экономикалық, әлеуметтік және технологиялық
<b>CRM</b>	Клиенттермен Қарым-Қатынасты Басқару
<b>EVA</b>	Экономикалық қосылған құн
<b>ROE</b>	Капитал табыстылығы
<b>ROS</b>	Сату табыстылығы
<b>ROA</b>	Активтердің табыстылығы
<b>НОРАТ</b>	Салық төлегеннен кейінгі таза операциялық пайда
<b>WACC</b>	капиталдың орташа құны
<b>ЕБИТ</b>	Пайыздар мен салықтарды шегергенге дейінгі пайда
<b>БАҚ</b>	Бұқаралық ақпараттық құралдары
<b>ХҚЕС</b>	Халықаралық қаржылық есептілік стандарттары
<b>АҚШ</b>	Америка құрама штаттары
<b>ЕЭО</b>	Еуразиялық Экономикалық Одақ
<b>ЖІӨ</b>	Жалпы ішкі өнім
<b>ТБ</b>	Тауар белгісі
<b>INFA</b>	Қаржылық көрсеткіштерінің бенчмаркингтік диагностикалық жүйесі
<b>РФ</b>	Ресей Федерациясы
<b>ШСБ</b>	Шығындарды стратегиялық басқару
<b>АҚҚБ</b>	Ақша қаражаттарының қозғалысы туралы бюджет
<b>ҚХР</b>	Қытай Халық Республикасы

## КІРІСПЕ

**Зерттеу тақырыбының өзектілігі.** Қазіргі кезде әлемдегі барлық экономика салаларындағы ұйымдардың қызметі бәсекеге қабілеттіліктің деңгейін тұрақты түрде қамтамасыз етуге бағытталған. Біздің еліміз де бәсекеге қабілетті экономиканы қалыптастыру және дамыту бойынша белсенді жұмыс жүргізуде. Оған экономиканың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мақсатындағы реформаларды құру және оларды тереңдету жөнінде белгілі бір тізбектілікпен жүзеге асырылып отырған шаралар дәлел [1-3]. «Қазақстан-2050» Стратегиясында негізгі мақсатымыз мемлекетіміздің әлемнің ең дамыған отыз елдер қатарына енуі деген. Сонымен қатар, ол дамушы елдер арасында бәсекелестік қатал болып, жаһандық экономикалық бәсекелестік күреске дайын болуға шақырды [4]. Қойылған мақсатқа қол жеткізу үшін тұтастай алғанда экономиканың, сондай-ақ жекелеген ұйымдардың бәсекелестік артықшылықтарын анықтау және арттыру қажет.

Қатал бәсекелестік күрес ұйымдарға менеджмент жүйесінің тиімділігін арттыруға және бәсекелестер алдында бизнестің тұрақты артықшылығына ие болуға бағытталған даму стратегиясын әзірлеуге мәжбүрлеуде. Қабылданатын және іске асырылатын стратегиялық басқару шешімдерінің тиімділік деңгейі бірінші кезекте ұйым менеджменті алатын ақпараттардың сапасымен айқындалады. "Цифрлық Қазақстан" мемлекеттік бағдарламасында деректерді талдау мен оларды беру жылдамдығын арттыратын жаңа құралдардың пайда болуы шешім қабылдаудағы икемділікті және еңбек өнімділігін айтарлықтай арттыруға мүмкіндік беретіні айтылған [5]. Қабылданатын басқарушылық шешімдердің негізгі, маңызды ақпарат көздері қаржылық және басқару есебі мәліметтері болып табылатыны белгілі.

Қаржылық есеп ақпарат пайдаланушыларды ұйымның қаржы-шаруашылық қызметі жөнінде ақпаратпен қамтамасыз етеді. Дегенмен, оның стратегиялық шешімдер қабылдау үрдісін қамтамасыз ететіндей қажетті икемділігі жоқ. Ал басқару есебі икемді есеп жүйесі болғанымен, тек ішкі факторларға негізделіп, қысқа уақыт аралығын қамтитындықтан, стратегиялық менеджменттің ақпараттарға деген қажеттіліктерді тиісті деңгейде қанағаттандыра алмайды.

Көріп отырғанымыздай, ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылықтарды қалыптастыруға ұмтылған ұйымдар стратегиялық бағдарланған есеп-талдау жүйесіне мұқтаж. Сондықтан тиісті ұғымдық аппаратты әзірлеу және отандық бизнестің қажеттіліктеріне жауап беретін стратегиялық басқару есебінің тұжырымдамасын қалыптастыру қажеттілігімен байланысты теория-әдіснамалық сипаттағы мәселелер өзекті болып табылады.

Зерттеу тақырыбының өзектілігі ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсатында, оның қызметін жоспарлау, талдау және бақылау үрдістерін жүзеге асыру үшін негіз болып табылатын, стратегиялық басқару есебі жүйесінің теориялық және тәжірибелік аспектілерінің жеткіліксіз әзірленуімен анықталады.

**Тақырыптың ғылыми зерттелу дәрежесі.** Ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылықтарын қалыптастыру және жүзеге асыру мәселелері А.Смит, Д. Рикардо, Дж. Шумпетер, А. Маршалл, Э.Х. Чемберлин, Дж.В. Робинсон, Ф. Хайек, Г. Хамел, К.К. Прахалад, П. Кругман, М. Портер, Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.В. Копылов, Е.К. Пономарева, Д.В. Залозная, М.В. Тарадина, Р.А. Фатхутдинов, А.С. Головачев, В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич, Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В.А. Быков, Е.И. Комаров, В.В. Криворотов, Е.И. Мазилкина, М.К. Беляев, Г.Л. Азоев және т.б. шетелдік ғалымдардың еңбектерінде қаралған.

Қазақстандық ғалымдар арасынан бәсекеге қабілеттілік тақырыбын зерттеген келесі авторларды атауға болады: К.А. Сағадиев, М.Б. Кенжегузин, А.М. Сейтказиева, Г.Ж. Нурмуханова, О.С. Сабден, Е.Б. Жатқанбаев, А.М. Байдильдина, Р.Т. Дуламбаева, Г.Т. Пазылхайрова, С.Б. Ахметжанова, Н.Д. Есмагулова, С.К. Жалбинова және т.б.

Осы мәселе бойынша көптеген зерттеулер жүргізілгеніне қарамастан, ұсынылған тетіктер ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы шешім қабылдаушы тұлғаларға ұсынылатын ақпараттың әсерін қарастырмайды. Ұйымның бәсекеге қабілетті болуына көптеген факторлар әсер етеді. Сол факторларды уақытында анықтауға және оларға сәйкесінше жауап қайтаруға стратегиялық басқару есебі мен талдау құралдары көмектесе алады. Бірақ, стратегиялық басқару есебі жүйесінің ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсерін анықтап, оның тәжірибелік қолдануы бойынша ұсыныстар жасалған зерттеулер тапшы болып отыр.

Стратегиялық басқару есебі мен талдау мәселелері шетел ғалымдарымен ертеректен бері зерттеліп келе жатыр. Мысал ретінде К. Симмондс, М. Бромвич, С. Кадез, К. Гилдинг, Б.Р. Лорд, К. Уорд, Д. Смит, Р. Диксон, К. Кар, К. Томкинс, К. Друри, Дж.Шанк, В. Говиндараджан, Р. Рослендер, С.Д. Харт, Б. Никсон, Дж. Бернс, Б. Райан және т.б. авторларды айтуға болады.

Ресейлік ғалымдар Т.Б. Зыкова, Ю.Н. Жулькова, П.А. Виноградов, С.И. Крылов, О.В. Алексеева, А.В. Глущенко, И.В. Яркова, О.Е. Николаева, В.Э. Керимов, И.Д. Демина, М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.В. Юрьева, Л.И. Борисова, Т.Г. Шешукова, Л.В. Шалаева, Ю.Н. Лапыгин, Н.Г. Прохорова, В.Ф. Несветайлов, А.В. Чепулянис, С.А. Бороненкова және т.б. да аталған мәселені жан-жақты зерттеумен айналысуда.

Отандық ғалымдардың ішінен басқару есебінің стратегиялық бағытының түрлі аспектілерін К.Т. Тайгашинова, В.Л. Назарова, А.А. Сатмурзаев, А.С. Сатаев, Б.А. Мархаева, Ж.Н. Айтжанова, К.Н. Алданиязов, Ф.К. Ердавлетова, Б.Ж. Акимова және т.б. қарастырған.

Осы тақырыптың бүгінгі күнгі өзектілігіне қарамастан, стратегиялық басқару есебі саласындағы зерттеулер саны, әсіресе елімізде әлі де салыстырмалы түрде аз. Стратегиялық басқару есебі жүйесінің ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсерінің мәніне, бағалау және өлшеу әдістеріне қатысты теориялық база тиісті түрде әзірленбеген.

Стратегиялық басқару есебінің тұжырымдамасын әзірлеуге және оның

негізінде тәжірибелік ұсыныстарды жасауға деген объективті қажеттілік диссертациялық зерттеудің мақсаты мен міндеттерінің тұжырымдалуын, сондай-ақ материалды мазмұндау тізбектілігінің құрылымын анықтады.

**Диссертациялық зерттеудің мақсаты** ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған стратегиялық басқару есебі мен талдаудың теориялық негіздерін зерттеу, әдістемелік негіздеу және тәжірибеде қолдану бойынша ұсыныстарды әзірлеу.

Зерттеу мақсатына сәйкес диссертацияда келесідей өзара байланысты **міндеттер** қойылды және шешілді:

- қазіргі заманғы үрдістерге сүйене отырып, стратегиялық басқару есебінің теориялық-әдіснамалық негіздерін зерттеу және "Стратегиялық басқару есебі" ұғымына нақтыланған авторлық анықтама беру;

- стратегиялық басқару есебінің негізгі құралдарының жіктемесін ұсыну және оның ұйымның бәсекеге қабілеттілік деңгейін арттырудағы орнын анықтау;

- стратегиялық сипаттағы шығындарды есепке алудың қолданыстағы тәжірибесін талдау және кондитерлік сала ұйымдарының басқару есебінде стратегиялық шығындардың көрсетілу әдістемесін жүйелеу;

- кондитерлік сала ұйымдарының бәсекеге қабілеттілігін тиімді сипаттайтын стратегиялық басқару есебі көрсеткіштері негізінде математикалық модель жасақтау;

- ұйымның бәсекеге қабілеттілігін стратегиялық басқару есебі және талдау құралдарымен қамтамасыз етудің динамикалық құрылымдық-логикалық моделін ұсыну.

**Зерттеу объектісі** бәсекелестіктің өсуі, экономиканың жаһандануы мен сыртқы ортаның үдемелі өзгерісі жағдайында Қазақстан Республикасында қызмет етіп жатқан кондитерлік сала ұйымдарының есеп-талдамалық жүйесі болып табылады.

**Зерттеу пәні** ұйымдардың бәсекеге қабілеттілік мәселелерімен байланысты экономикалық қатынастарға стратегиялық басқару есебі мен талдаудың тұжырымдамалық негіздерін енгізу, пайдалану және ашу бойынша теориялық және тәжірибелік мәселелерінің жиынтығы болып табылады.

**Зерттеу жұмысының теориялық-әдістемелік негізі.** Диссертациялық жұмысты жазуда теориялық база ретінде стратегиялық басқару есебі мен талдау саласындағы отандық және шетелдік әдебиеттерде ұсынылған ғылыми жұмыстар мен тәжірибелік әзірлемелер алынды.

**Зерттеудің әдіснамалық базасы** ғылыми теориялар мен зерттеу әдістері, абстрактілі-логикалық, статистико-экономикалық, баланстық, есепті-конструктивтік, монографиялық, экономико-математикалық модельдеу және болжау әдістері. Зерттеу барысында жинақталған мәліметтерді өңдеу мен экономикалық-математикалық модель құрастыру үшін SPSS 23.0 статистикалық бағдарламасы қолданылды.

**Зерттеудің ақпараттық базасы** - жақын және алыс шетелдердің талдамалы-статистикалық материалдары, ҚР Статистика комитетінің, Қаржы



министрлігінің, ақпараттық сайттар деректері, ұйымдардың жылдық есептері мен қаржылық есептіліктері және Қазақстанның кондитерлік саласындағы шаруашылық жүргізуші субъектілері бойынша деректер.

**Зерттеудің ғылыми жаңалығы.** Диссертациялық зерттеудің ғылыми жаңалығы келесідей ғылыми нәтижелермен расталады:

- Отандық және шетелдік теориялық және тәжірибелік зерттеу жұмыстарын жалпылау негізінде, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы әсерін сипаттайтын «Стратегиялық басқару есебі» ұғымына нақтыланған авторлық анықтама берілді;

- Стратегиялық басқару есебін кондитерлік саладағы ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруда пайдаланылу қажеттілігі негізделіп, стратегиялық басқару есебінің негізгі құралдарының жіктелімі берілді;

- Кондитерлік сала ұйымдарында басқару шешімдерін негіздеуге мүмкіндік беретін, стратегиялық шығындар есебін ұйымдастыру әдістемесі әзірленді және қолдануға ұсынылды;

- басқару есебінде ұйымның құнын бағалау әдістері негізінде кондитерлік саладағы ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін кешенді бағалауға бағытталған математикалық модель құрастырылды;

- Стратегиялық басқару есебінің өзара байланысты және тәуелді құралдары арқылы кондитерлік саладағы ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін қалыптастырудың құрылымдық-логикалық моделі әзірленді.

**Қорғауға ұсынылған диссертацияның негізгі тұжырымдамалары.** Алынған зерттеу нәтижелері негізінде қорғауға келесі тұжырымдамалар шығарылады:

- стратегиялық басқару есебін ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру құралы ретінде өзгешелігін нақтылайтын «Стратегиялық басқару есебі» ұғымына нақтыланған авторлық анықтама;

- кондитерлік сала ұйымдарының бәсекеге қабілеттілік деңгейін арттыруға ықпалын тигізетін стратегиялық басқару есебі құралдарын пайдалану маңыздылығы анықталып, стратегиялық басқару есебі құралдарының жіктелімі;

- Кондитерлік сала ұйымдарындағы басқару шешімдерінің тиімділігін арттыруға ықпал ететін стратегиялық шығындардың жіктелімі және олардың басқару есебіндегі ұйымдастырылу әдістемесі;

- SPSS 23.0 статистикалық пакеттік бағдарламасында ұйымның құнын бағалау әдістері негізінде жасақталған, бәсекеге қабілеттілігін кешенді бағалауға ықпал ететін стратегиялық басқару есебінің математикалық моделі;

- ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру және арттыруға әсер ететін, жүргізілген зерттеудің нәтижесінде анықталған стратегиялық басқару есебі жүйесінің құралдарының өзара байланысы мен тәуелділігін сипаттайтын құрылымдық-логикалық моделі.

**Зерттеудің теориялық және тәжірибелік маңызы.** Зерттеудің теориялық маңыздылығы ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы стратегиялық басқару есебі мен талдау ұғымының мәні мен мазмұнына байланысты

теориялық көзқарастарды жалпылау болып табылады.

Зерттеу нәтижелерінің тәжірибелік маңыздылығы жұмыста қамтылған теориялық жалпылау, әдіснамалық және тәжірибелік ұсыныстарды ұйымдарда стратегиялық басқару есебінің жүйесін ұйымдастыру және тиімді жүргізу мақсатында қолдануға болады. Сонымен қатар, жоғары оқу орындарында оқу бағдарламаларына «Стратегиялық басқару есебі», «Стратегиялық талдау» курстарын енгізіп, осы пәндердің оқу-әдістемелік кешендерін дайындау барысында пайдалануға болады. Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің «Есеп және аудит» мамандығының (магистратура деңгейінде) оқу бағдарламасына «Стратегиялық есеп және талдау» курсы енгізілген және оқыту тәжірибесінде қолданылып, енгізу актісімен расталған (Қосымша А).

Жұмыста ұсынылған кондитерлік саладағы ұйымдардың басқару есебінде стратегиялық шығындардың көрсетілу әдістемесі «Баян сұлу» АҚ-ның тәжірибесінде пайдалануға енгізілді (Қосымша Ә).

**Жұмыстың мақұлданыуы және жүзеге асырылуы.** Қорғауға шығарылатын негізгі ережелер мен қорытындылар 8 ғылыми мақалаларда көрініс тапты. Оның ішінде 1 мақала Скопус деректер базасына кіретін журналда, 3 мақала ҚР БҒМ ұсынған журналдарда, 4 мақала халықаралық конференция жинақтарында жарияланған.

**Диссертациялық жұмыстың құрылымы.** Диссертациялық жұмыстың құрылымы қойылған міндеттерді шешу логикасына, зерттеу тәртібі және алгоритміне сәйкес. Диссертация кіріспеден, үш тараудан тұратын негізгі бөлімнен, қорытындыдан, пайдаланылған әдебиеттер тізімінен және қосымшалардан тұрады.

# **1 ҰЙЫМНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ ЕСЕБІ МЕН ТАЛДАУЫНЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ**

## **1.1 Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі: түсінігі, бағалау әдістері мен қол жеткізу жолдары**

Әлемдік интеграциялық үрдістердің арту жағдайында экономикалық жүйенің барлық деңгейлерінде бәсекелестіктің күшеюі заңды құбылыс.

Бәсекеге қабілеттілік экономикалық санат ретінде көп қырлы. Сондықтан оны өнеркәсіпке, өнімдерге, өндірушілерге қатысты түрлі деңгейлерде қарастыруға болады. Бүгінде Қазақстанның Кедендік одақ және дүниежүзілік сауда ұйымының шарттарында қызмет етуі бәсекеге қабілеттілікті арттыру мәселелерінің маңызы артқан.

Қазақстанның әлемдік экономикалық қатынастарға белсенді қатысуы ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету стратегиясын әзірлеуді және жүзеге асыруды талап етуде. Бұл көбінесе өндіріс ұйымдарының тиімді жұмыс істеуіне, сондай-ақ заманауи нарықтарға сай келетін жаңа өндірістерді ұйымдастыру мүмкіндіктерімен байланысты.

Бәсекеге қабілеттілік – жекелеген экономикалық жүйелер мен тұтастай алғанда ұлттық экономикалардың дамуының басты факторы болып табылатын, нарықтық экономиканың ажырамас қасиетінің бірі екені белгілі.

Бәсекелестік терминінің алғашқы түсінігі, қоғам дамуындағы рөлі мен маңызы туралы ғылыми тұжырымдамалардың пайда болуынан бастап бәсекелестік теориясының қалыптасуына дейін ұзақ тарихи кезең өтті.

Бәсекелестік туралы алғашқы білім жүйесін қалыптастыру бойынша әрекеттер ХІХ ғасырда жасалған болатын. ХІХ ғасырдың аяғы - ХХ ғасырдың басында экономиканың дамуы түрлі сыни көзқарастардың пайда болуына және жетілмеген бәсекелестік теориясының пайда болуына әкелді. Осылайша, бәсекелестік теориясы тауарлар тарихымен қатар, содан кейін ірі капиталистік өндіріс қарқынының өсуімен бірге дамыды [6].

Қазіргі заманда әр түрлі елдердің ғалымдары алдыңғы теорияларды қолдана отырып, оны жетілдіруде, нақтылап, толықтыруда. Дегенмен, бұл категорияның әмбебаптығы мен күрделілігі оның мәні жайлы жалпыға бірдей қабылданған көзқарасты қалыптастыруды қиындатады.

Әдебиеттерге шолу жасау арқылы бәсекеге қабілеттіліктің бірнеше тұжырымдамалары мен теорияларын анықтадық. Әлемдік ғылымда бәсекеге қабілеттілік теориясы мен тұжырымдамалары ұлттық деңгейде қарастыратындардан, яғни макро деңгейде және ұйымдар деңгейінде қарайтындарға дейін түрлі болып келеді (Қосымша Б).

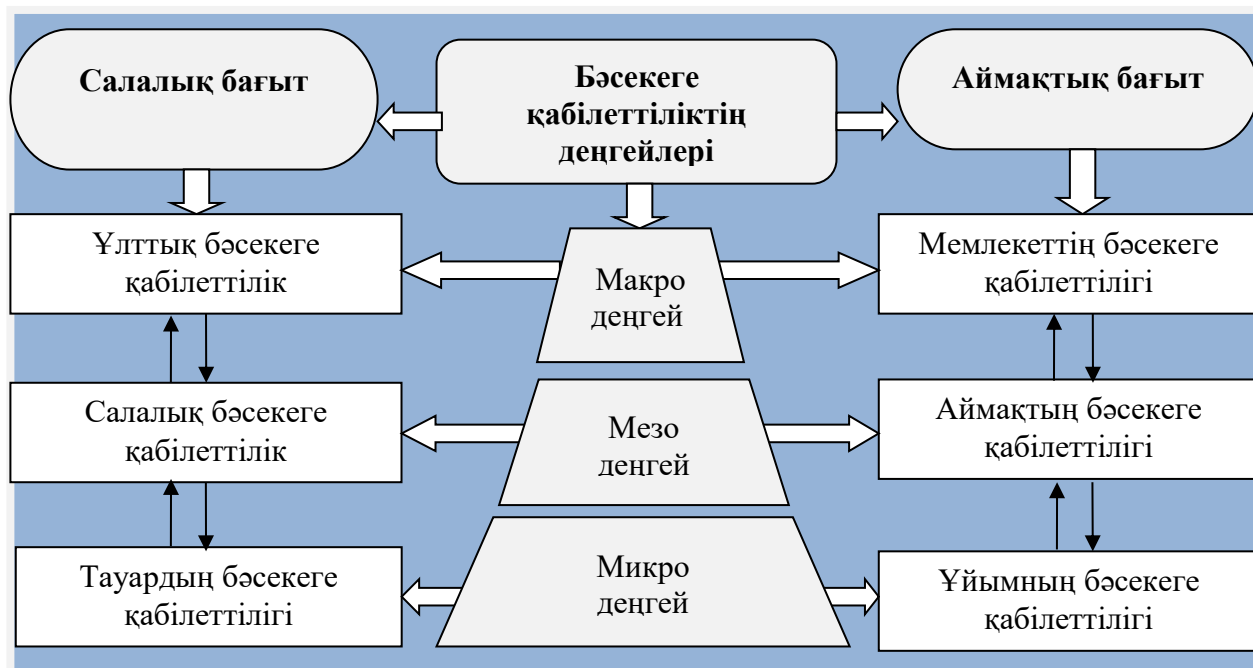
Классикалық көзқарас негізінен макро деңгейдегі бәсекеге қабілеттілікке (халықаралық, мемлекеттік, аймақтық), ал неоклассикалық бағыт сәйкесінше микро деңгейде қарастырылған. Мемлекеттердің халықаралық саудаға еркін қатысуының себептерін түсіндірудің алғашқы әрекеті 1776 жылы пайда болған Адам Смиттің абсолютті артықшылықтар теориясына негізделген [7]. Сонымен

қатар, бәсекеге қабілеттіліктің көптеген заманауи тұжырымдамалары мен теориялары бар. Мысалы, Пол Кругманның Экономикалық географияның жаңа теориясы және Майкл Портердің Басқару теориясы бар.

XX ғасырдың ортасына қарай бәсекелестік пен бәсекеге қабілеттіліктің негізгі классикалық үлгілері қалыптасты. Әлеуметтік-экономикалық жүйелердің дамуымен бәсекелестіктің параметрлері өзгеріп, жаңа ерекшеліктер мен қасиеттерге ие болады. Бәсекелестіктің бағалық емес әдістері қолданылады, сұранысты дараландыру, нарықты сегментациялау, бәсекелестіктің қарқындылығы және сәйкесінше бәсекелестік күресті жүргізудің жаңа әдістері мен формаларын іздеу белсенділігі артқан.

Кеңес Одағының, әкімшілік экономикалық жүйенің ыдырауының нәтижесінде бұрын бір елдің құрамына кірген мемлекеттер тәуелсіздік алып, нарықтық экономика құру жолына түскен болатын. Нарықтық экономикаға көшу еркін бәсекесіз мүмкін емес болғандықтан, жаңадан құрылған мемлекеттердің әрқайсысы экономикалық бәсекелестікті ынталандыру және қорғау үшін барлық мүмкіндіктерді жасайды. Содан бастап посткеңестік кеңістіктегі ғалымдар мен зерттеушілердің бәсекелестікті қорғаудың құқықтық тетіктерін зерттеуге кіріскен.

«Бәсекеге қабілеттілік» ұғымы әртүрлі деңгейлердің категорияларына қатысты қолданылады: макро деңгей, мезо деңгей және микро деңгей. Бәсекеге қабілеттіліктің қазіргі теориясында деңгейлер бойынша бөлудің екі көзқарасы бар: аймақтық және салалық. Бәсекеге қабілеттіліктің әртүрлі деңгейлерінің өзара байланысын көрнекі түрде көрсету үшін біз келесі схеманы қолданамыз. (сурет 1)



Сурет 1 – Бәсекеге қабілеттілік деңгейлерінің өзара байланысы

Ескерту – [8] әдебиет негізінде құрастырылған

Бұл схеманы құру арқылы біз қай жақтан қарамасақ та бәсекеге қабілеттілік деңгейлерінің өзара байланысы барын көрсеткіміз келді. Салалық бағыттағы көзқараста макро деңгейдегі бәсекеге қабілеттілік ұлттық, ал аймақтық көзқарас бойынша мемлекеттік бәсекеге қабілеттілік деп аталған. Дегенмен, бұл ұғымдар арасында түбегейлі айырмашылық жоқ. Төменнен жоғары деңгейге көтерілген сайын, зерттеу объектісінің іріленуі мен күрделене түсуіне байланысты бәсекеге қабілеттілікке әсер етуші факторлар арта түседі. Осылайша, жалпы мемлекеттің бәсекеге қабілеттілігі салалардың бәсекеге қабілеттілігімен анықталатыны анық, ал саланың бәсекеге қабілеттілігі осы салада қызмет ететін жекелеген ұйымдардың бәсекеге қабілеттілік стратегиясын сәтті жүзеге асырумен анықталады.

Отандық ғалымдар Сағадиев К.А., Сейтказиева А.М., Нурмуханова Г.Ж. «Ұлттық бәсекеге қабілеттілік – бұл халықаралық нарық талаптарына сәйкес келетін және ұзақ мерзім бойында тұрғындардың кірістерін өсіруіне мүмкіндік беретін мемлекеттің, нарықтық экономика шегіндегі, тауарлар мен қызметтерді өндіру мүмкіндіктер деңгейі» деген анықтама берген [9].

Осы ойды қоштағандай, Қазақстандық экономист, академик О. Сабден Қазақстандық экономиканың бәсекеге қабілеттілігі салыстырмалы ұлттық артықшылықтар мен бағалық бәсекеге қабілеттілікке негізделгенін айтқан. Сонымен қатар, ол шикізаттық модель республиканың ұлттық құндылықтарына ғана емес, қазіргі заманғы әлемдік тенденцияларға сай келмейтініне күмән келтірмейді. Біз ғалымның ұлттық экономиканың даму бағыттарын жоғары және қарқынды өнімділікті қамтамасыз ететін экономикалық салалардың жетілдіруіне жұмылдыру қажет [10] деген. Айтылған пікірлер ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мен осы ұйым қызмет ететін мемлекеттің бәсекеге қабілеттілігін арттыру арасындағы пропорционалды байланыстың бар екендігін растайды.

М.Б. Кенжегузин да өзінің «Ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігі» мақаласында еліміздің бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін экономикалық бағыттарын дамытудың маңызын жеткізген. Ұлттық бәсекеге қабілеттіліктің қалыптасуының бір факторы ретінде онда тіркелген ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін қарастыруға болатынымен келіскен [11].

Ал Ресейлік авторалар Д.В. Залозная мен М.В.Тарадина «Ұлттық бәсекеге қабілеттілік – бұл мемлекетте қызмет ететін ұйымдарының және салаларының сыртқы нарықтардағы позицияларға ие болу мен нығаюда қарсыласынан озу мүмкіндігі» деп ашып айтқан [12]. Сол себепті ұйымның бәсекеге қабілеттілігін теориялық тұрғыда анықтап, оның қалыптасуы мен артуына әсер ететін факторлар мен құралдарды табудың маңызы зор. Бұл өз кезегінде аталған терминге берілген анықтамаларды қарастыру қадамынан бастауды қажет етеді.

«Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі» ұғымы шетелдік және отандық авторлармен жан-жақты зерттеліп, қарастырылған.

1 кестеде Ресейлік және отандық ғалымдардың ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне берген анықтамалары келтірілген.

Кесте 1 – «Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі» терминіне берілген анықтамалар

Авторлар	Анықтамалар
Р.А. Фатхрутдинов	Нарықта ұсынылған ұқсас объектілермен салыстырғанда қажеттіліктерді нақты немесе ықтимал қанағаттандыру дәрежесімен сипатталатын объектінің қабілеті
А.С. Головачев	Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі оның басқа ұйымдармен салыстырғанда, яғни өндірістің тиімділігі, менеджмент, тауарлардың сапасы, қызметкерлердің біліктілігі мен кәсібилігі артықшылығы нәтижесінде, бәсекелік артықшылықтарының болуымен анықталады.
В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич	Нарық шарттарында ұйымның бәсекелестерге қарағанда тұтынушылар үшін тауарларын баға және бағалық емес сипаттамалары бойынша анағұрлым тартымды етудің ұйымның нақты және мүмкін қабілеті
Г.Д. Антонов, О.П. Иванова В.М. Тумин	Өнімді өткізу барысында бәсекелестік артықшылықтарын пайдаланатын өндірушілер мен жеткізушілердің өзара әрекеттесу үрдісі, сатып алушылардың таңдауы үшін жеке өндірушілер немесе тауар жеткізушілері арасындағы бәсекелестік.
В.А. Быков, Е.И. Комаров	Тұтынушылардың қанағаттану деңгейімен байланысты ұйымның нарықтағы қызметінің нәтижесі
В.В. Криворотов	ұйымның бәсекеге қабілеттілігі – бұл шаруашылық жүргізуші субъектінің нарықтағы шаруашылық жүргізудің тиімді бизнес модельдерін қолдану арқылы тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыруның нақты және мүмкін қабілеті
Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина	ұйымның бәсекелестерінен тұтынушылардың тауарларға деген қажеттіліктерін қанағаттандыру дәрежесімен ерекшеленетін салыстырмалы сипаттама.
Е.Б. Жатқанбаев	Субъектілердің сәйкес тауар нарығындағы бәсекелік қатынасы
Г.Т. Пазылхаирова	Субъектінің белгілі бір нарық үшін белгіленген уақыт шегінде жоғары сапамен ең төменгі бағамен тауар сату немесе қызмет көрсету қабілеті
С.Б. Ахметжанова	бұл шаруашылық жүргізуші субъектілер арасындағы әрқайсысының бір мақсатқа қол жеткізу жағдайларына әсер ету мүмкіндігі шектеулі шарттардағы бәсекелестік
А.М. Байдильдина	Тұтынушылардың талаптарына объектінің техникалық, функционалды, экономикалық, ұйымдастырушылық және басқа да сипаттамалары сәйкес келі дәрежесін көрсететін, осы объектіге тиесілі нарық үлесін анықтайтын сипаттамасы.
Н.Д. Есмагулова	Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі оның тұтынушыларымен, инвесторларымен, серіктестерімен қатынасының нәтижесінде белгілі нарықтағы үлесінің өзгеруіне әсер ететін факторлардың жиынтығы.
Ескерту - [13-24] әдебиеттер негізінде автормен құрастырылған	

Жоғарыда көрсетілген анықтамалар «Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі» түсінігі туралы көптеген көзқарастар мен ойлар бар екенін көрсетеді.

Біздің ойымызша, ұйымның бәсекеге қабілеттілігі белгілі бір кезеңде оның қызметінің түпкілікті нәтижелерін және мүмкіндіктерін көрсететін интегралды сандық сипаттамасы [25].

Шетелдік және отандық авторлардың анықтамасын талдаудан

байқағанымыз, көпшілігінде «Бәсеке» және «Бәсекеге қабілеттілік» ұғымдарын айырылмайтынын айтуға болады. Біздің ойымызша, бұл дұрыс емес, өйткені бұл «Бәсекелік артықшылықтар» сияқты бір-бірін толықтыратын мүлде басқа ұғымдар (сурет 2).



Сурет 2 – Бәсекелік қарым-қатынастардағы түсініктердің өзара байланысы

Ескерту – [26] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Бәсекеге түскен ұйымдар бәсекелік артықшылықтар жасау арқылы бәсекеге қабілетті бола алады.

Біз С.К. Жалбинова диссертациясында келтірген «Егер бәсеке ұғымы жарысты білдірсе, онда бәсекеге қабілеттілік басқа субъектілерге қарағанда оның артықшылығын туғызатын субъектінің қасиеттерінің болуымен байланысты жеңіс мүмкіндігін білдіреді» [27] деген ойымен келісеміз. Әдетте ұйым бәсекеге қабілетті болуы үшін ол бәсекелестерге қарағанда тауарының немесе қызметінің сапасы жоғары, бағасы төмен болуы жеткілікті деп ойлаймыз. Бірақ ұйымның бәсекеге қабілеттілігін басқару бұл көптеген факторларды ескеруді қажет ететін күрделі үрдіс.

Жоғарыда аталған авторлардың еңбектерін саралай келе, біз ұйым бәсекеге қабілеттілігін басқару үшін төрт кезеңнен тұратын циклді іс әрекеттерді орындап отыру керек. Олар: бәсекеге қабілеттілік факторларын анықтау, бәсекеге қабілеттілікті бағалау, бәсекелестік артықшылықтарға жету жолдарын анықтау және бәсекеге қабілеттілік құралдарын қолдану.

Бәсекеге қабілеттілікке қол жеткізу кезеңдері өзара тәуелді. Бірінен кейін бірі қайталанатын үрдіс.

3-суретте ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізу үрдісі циклдік схема түрінде көрсетілген. Бұл схема әрбір кезеңнің қайталанып келетінін көрсетіп, әр қадам сайын, оның тиімді жүргізілуіне байланысты, ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің артуына алып келу жолын білдіреді.



Сурет 3 – Ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізу кезеңдерінің схемасы

Ескерту – [28] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Бәсекеге қабілеттілік факторлары бәсекеге қабілеттілікті бағалау әдістерін таңдауға әсер етеді, бағалау нәтижелері бәсекеге қабілеттілікке жетудің жолдарын анықтайды. Содан кейін бәсекелестік артықшылықты алуға және сақтауға ықпал ететін тиісті құралдар таңдалып, қолданылуы қажет.

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің факторлары – бұл ұйым қызметіне әсер ететін және ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізуге бағытталған мінез-құлқының сипатын айқындайтын жағдайлар [28].

Бәсекеге қабілеттілік факторларының жіктелуі әртүрлі және көптеген авторлардың еңбектерінде кездеседі. Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі сыртқы және ішкі факторларға байланысты. Ұйымға қатысты сыртқы факторлар - бұл ұйымның өзі, оның иелері мен менеджерлерінің әрекеттеріне тәуелді емес факторлар. Ал ішкі факторлар керісінше ұйымның басшылығының әсерінен өзгеріске ұшырай алатын факторлар жиынтығы.

Төменде келтірілген 4 суретте ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне сыртқы және ішкі факторларының толық жіктелуі келтірілген.

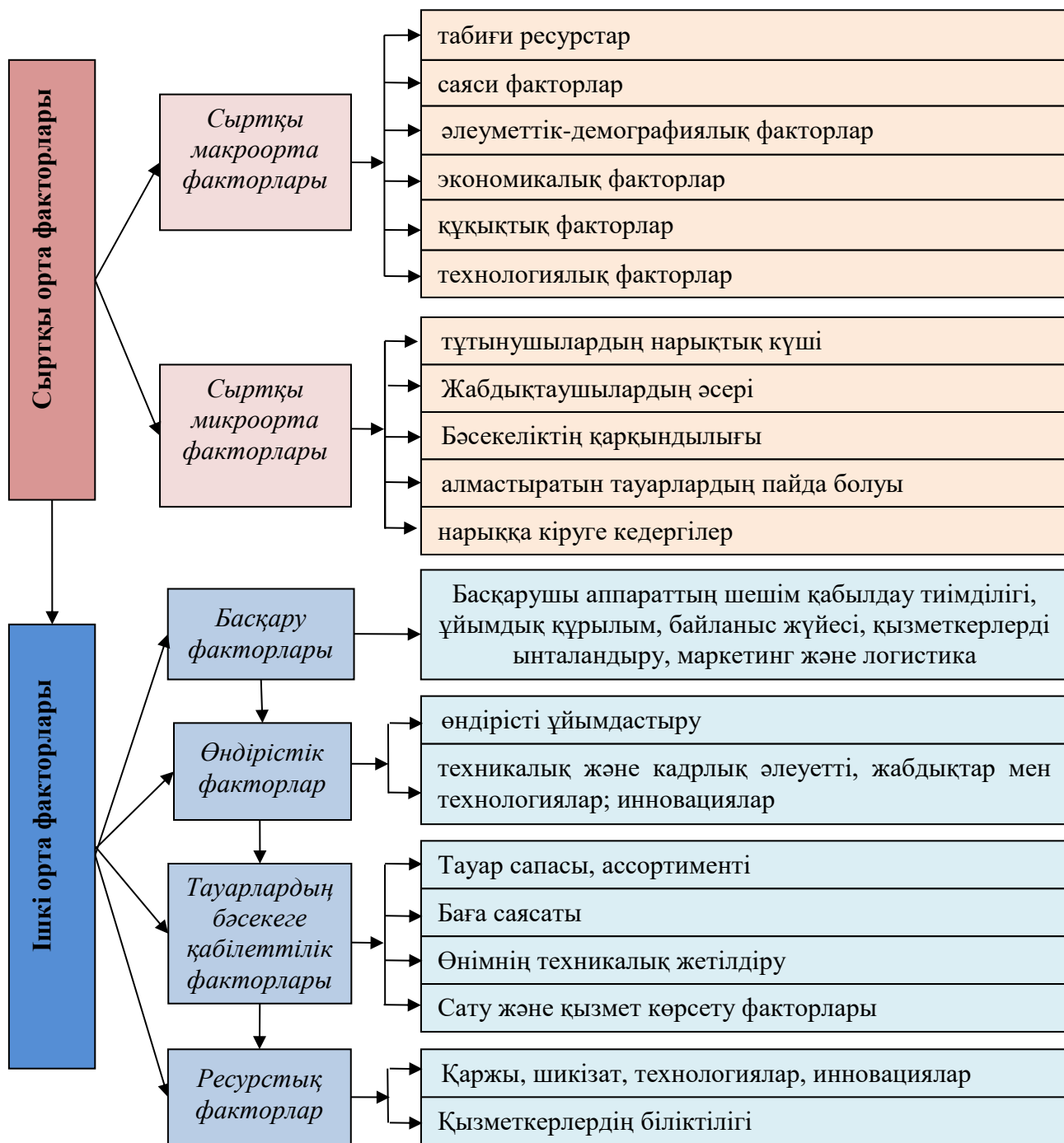
Сыртқы макроэкономикалық факторлардың қайнар көзі болып, ұйымның қызметіне әсер ететін және белгілі бір дәрежеде оның бәсекеге қабілеттілік деңгейін қалыптастыратын, ұйымдық-құқықтық және әлеуметтік-экономикалық қатынастар табылады. Бұл топқа саяси, экономикалық, құқықтық, әлеуметтік және технологиялық факторлар кіреді.

Сыртқы өзгерістерге уақтылы ден қою арқылы ұйым бәсекелік басымдылыққа ие бола алады.

Табиғи ресурстарға елдің географиялық жағдайы, оның орналасуы, қазба байлықтарының болуы, экологиялық климаты сияқты факторлар жатқызылады.

Саяси факторларға елдің саяси жағдайы, салықтық, сыртқы экономикалық саясаты, сондай-ақ бизнесті реттеу саясаты жатады.





Сурет 4 – Ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсер етуші факторлар жіктелімі

Ескерту – [28] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Әлеуметтік-демографиялық факторлар – бұл халықтың өмір сүру деңгейі мен өмір салты, табыс деңгейі, демографиялық жағдай, адамдардың білім деңгейі, олардың талғамы мен қалауы.

Экономикалық факторларға мыналар жатады: елдің экономикалық жағдайы (дағдарыс, іскерлік белсенділіктің тұрақтылығы немесе құлдырауы), саланың өсу перспективалары, жалпы қаржылық жағдай (инфляция деңгейі, валюта бағамдары, қайта қаржыландыру ставкалары, банк жүйесінің жағдайы).

Құқықтық факторларға монополияға қарсы, экологиялық, кедендік, еңбек және т.б. нормативтік құжаттардағы өзгерістер жатады.

Технологиялық факторларға технологиялық саясат, ғылыми-техникалық прогрестің тенденциясы, технологиялардың өзгеру қарқыны жатады.

Сыртқы микроорта факторлары – бұл ұйымның қызметіне мүдделі барлық тараптар (ұйымның өзінен басқа). Оларға ұйым жұмыс істейтін нарық факторлары жатады. Бұл факторларды М.Портердің «5 бәсекелестік күш» моделі негізінде талдауға болады. Оларға бәсекелестіктің қарқындылығы, тұтынушылардың нарықтық күші, жеткізушілердің нарықтық күші, алмастырушы өнімдердің пайда болуы, нарыққа кіруге кедергілер (яғни, нарыққа жаңадан келушілер) жатады. Бұл факторлар ұйымның қызметіне және бәсекеге қабілетті стратегияны қалыптастыруға тікелей әсер етеді [29].

Ішкі факторлар – бұл ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету қабілетін анықтайтын критерийлер. Олар әр түрлі және оларды келесідей топтастыруға болады:

- басқару факторлары (басқарушы аппараттың шешімдерінің тиімділігі, ұйымдық құрылым, коммуникация жүйесі, басқару стилі, қызметкерлерді ынталандыру, кері байланыс, маркетингтік менеджмент, логистика, ұйымның сыртқы экономикалық қызметі);

- өндірістік факторлар (өндірісті ұйымдастыру деңгейі, жабдықтар мен технологияларды пайдалану, өндірісті қатынастар, өндірісті автоматтандыру және механизациялау деңгейі, техникалық және кадрлық әлеуетті пайдалану);

- өнімнің бәсекеге қабілеттілігі (сапа, ассортимент, бағасы, өнімнің техникалық деңгейі, қызмет көрсету факторлары, кепілдік жүйесі);

- ресурстық факторлар (қаржылық ресурстардың болуы, қызметкерлер құрамы, шикізат, материалдар, технологиялар, патенттер, ноу-хау).

Ал факторлардың әсері оң немесе теріс болуы мүмкін. Позитивті факторлар ұйым үшін бәсекелестік артықшылықтар жасайды, ал теріс факторлар керісінше ұйымның нарықтағы жағдайын нашарлатады.

Ұйымның бәсекелік артықшылықтарын қалыптастыруда ішкі факторлар шешуші рөл атқарады. Ал басқару факторлары қалған үш фактордың өзгерісіне әсер етеді. Ұйым ішкі факторларды жоспарлау, қалыптастыру және реттеу арқылы оларды басқара алады. Басқару шешімдерінің тиімділігінің нәтижесінде өндірістің ұйымдастырылуы, ресурстардың қолдануы бойынша және тауарлардың сапасы мен бағасына қатысты факторлар әсері оңалады.

Әр саланың әсер етуші факторларының өзіндік ерекшеліктері бар. Сол сияқты кондитерлік нарық субъектілеріне жалпы экономикалық факторлардан басқа, электрэнергиясы, тасымалдау бағасы, салық заңдылығының өзгерістері сынды факторлар әсер етеді. Сонымен қатар, кондитерлік өнім өндірушілер шетелдік мемлекеттерден сатып алынатын какао-бұршақтарының, қант, жаңғақтар және өзге шикізаттардың халықаралық бағасына тәуелді.

Факторлар нәтижесін анықтау үшін ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің бағалауы жүргізіледі. Бәсекеге қабілеттілікті бағалау – бұл ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру жолдарын анықтаудың және бәсекелік

артықшылықтарды қалыптастыру мен басқару туралы тиісті шешімдер қабылдаудың әдістемелік негізі. Бұл ұйымның артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтап, оның күшті жақтарын арттырып, әлсіз жақтарын жоюға мүмкіндік береді. Ішкі және сыртқы ортадағы өзгерістерді ескеру және бәсекеге қабілеттілікті арттырудың стратегиялық міндеттерін реттеу үшін ұйымның бәсекеге қабілеттілігін талдау жүйелі түрде жүргізілуі керек.

Біздің ойымызша, ұйымның бәсекеге қабілеттілігі әртүрлі нарық субъектілері: тұтынушылар, бәсекелестер, инвесторлар, үкімет тұрғысынан қарастырылуы керек және мүдделерге байланысты әртүрлі көрсеткіштер бойынша бағалануы тиіс.

5 суретте нарық субъектілерінің тұрғысынан ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау көрсеткіштердің жіктелімі келтірілген.



Сурет 5 – Бәсекеге қабілеттілікті бағалау көрсеткіштері

Ескерту – [30] әдебиет негізінде құрастырылған

Аталған көрсеткіштер негізінде ұйым бәсекеге қабілеттілігі бағаланады. Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау субъектінің нарықтағы орнын

нығайту туралы шешім қабылдаудағы нұсқаулық және сонымен бірге бәсекеге қабілеттілік құралдарын пайдалану тиімділігіне әсер етеді.

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау әдісін таңдау маңызды шешім. Бағалау толық және сенімді, объективті сандық және сапалық ақпаратпен камтамасыз етілген, бірақ айтарлықтай уақыт пен ақшаны қажет етпеуі қажет.

Қазіргі уақытта ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалауға жалпы қабылданған әдіс жоқ. Бағалау әдісін таңдау субъективті үрдіс болып табылады. Әдістердің әрқайсысы өндірістің ерекшелігіне бағытталған өз ерекшеліктерімен сипатталады. Біз қарастырған ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау әдістерінің әрқайсысын, бағалаудың басқа әдістерімен бір уақытта қолдануға болады. Өндірістік ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін бағалаудың барлық ұсынылған әдістері бәсекеге қабілеттілікті басқару үрдісінде жүзеге асырылуы мүмкін. Олар сол саладағы ұйымдарды өзара салыстыруды көздейді.

Бәсекеге қабілеттіліктің негізгі көрсеткіші нарық үлесі болып табылады.

Қазақстандық кондитерлік саланың ұйымдарының бәсекеге қабілеттілігін нарық үлесі негізінде анықтап көрейік.

Кондитерлік нарық қанттық және нан өнімдерін өндіруші ұйымдардан тұратын екі сегментке жіктеледі. Елімізде какаоны, шоколадты және қантты кондитерлік тағамдарды өндіруші 59 ұйым тіркелген [31]. Оның ішіндегі ірілері Алматы қаласы бойынша тіркелген – «Рахат» АҚ және Қостанайлық «Баян Сұлу» АҚ болып табылады. «Қарағанды конфеттері» АҚ-ы 2017 жылдан бастап жөндеу жұмыстарын жүргізуге байланысты жабылып қалған. Дегенмен, қаржылық есептілік нысандары ашық жарияланып отырады.

2 кестеде Қазақстан нарығындағы ұйымдардың қанттық кондитерлік өнімдер бойынша үлесі көрсетілген.

Кесте 2 – Қанттан жасалған кондитерлік өнімдерді өткізу бойынша Қазақстандық нарықтағы компаниялар үлесі (%)

Өндірушілер	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
«Рахат» АҚ	15	20,4	17,4	22,8	19,5	20,2	18,5	18,8
«Баян Сұлу» АҚ	8,5	9,3	8,3	14,7	12,4	10,0	8,0	8,1
Өзге отандық өндірушілер	16,5	9,6	7,6	7,7	15,7	22,1	19	20,5
Шетелдік өндірушілер	60	60,7	66,7	54,8	52,4	47,7	54,5	52,6
Барлығы	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Ескерту – «Баян сұлу» АҚ-ның жылдық есептері негізінде жасалған								

«Баян сұлу» АҚ-ның 2013-2020 жж. аралығындағы жылдық есептері мәліметтері бойынша Қазақстандық нарықтың орташа есеппен 19 % – ы «Рахат» АҚ-на, 10 % – «Баян сұлу» АҚ-на, өзге Қазақстандық өндірушілерге – 14,8 %, ал шетелдік өндірушілерге 62,8 % тиесілі болып отыр. Негізгі импортерлер Ресей Федерациясы мен Украина мемлекеттерінің ірі кондитерлік ұйымдары. Көріп отырғанымыздай, отандық нарықта шетелдік өндірушілердің өнімдері басым болып отыр. Сол себепті, отандық кондитерлердің нарықтың айтарлықтай бөлігін қайтаруы үшін бәсекеге қабілеттілігін арттыру шараларын

жүзеге асыру қажеттілігі жоғары.

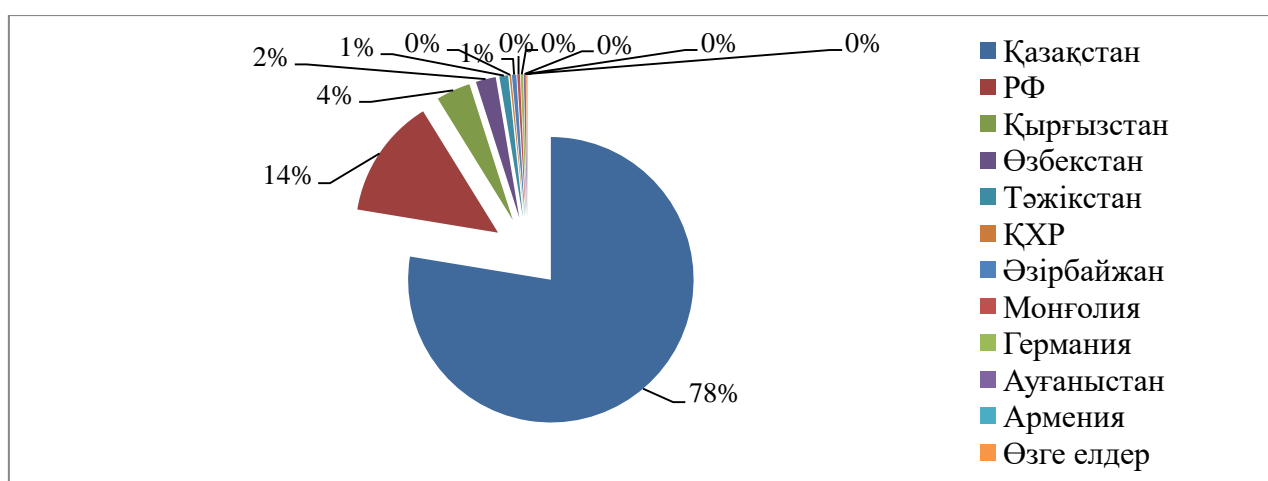
Еліміз бойынша бәсекеге қабілеттілігі жоғары ұйым ретінде «Рахат» АҚ-н айтуға болады. Ұйымның басқа мемлекеттерге экспорттауына қатысты талдау келесі кестеде жасалынды (Кесте 3).

Кесте 3 – «Рахат» АҚ-ның өнімдерінің экспортының талдауы

Мемлекеттер	2017 жыл		2018 жыл		2019 жыл		2020 жыл	
	мың тг	Үлесі	мың тг	Үлесі	мың тг	Үлесі	мың тг	Үлесі
Қазақстан	43 512 450	77,1	45 677 438	77,2	48 990 531	77,3	48 391 224	77,6
РФ	8 220 977	14,6	8 085 857	13,7	8 786 017	13,9	8 473 410	13,6
Қырғызстан	2 503 637	4,4	2 548 697	4,3	2 380 448	3,8	2 426 693	3,9
Өзбекстан	673 916	1,2	1 013 210	1,7	1 172 489	1,9	1 418 169	2,3
Тәжікстан	424 993	0,8	580 331	1,0	663 542	1,1	619 637	1,0
ҚХР	496 677	0,9	485 914	0,8	517 649	0,8	121 367	0,2
Әзірбайжан	120 931	0,2	210 080	0,4	315 293	0,5	307 433	0,5
Монғолия	161 289	0,3	203 919	0,3	203 087	0,3	195 975	0,3
Германия	143 919	0,3	189 069	0,3	173 847	0,3	178 507	0,3
Ауғаныстан	119 020	0,2	93 387	0,2	114 524	0,2	135 091	0,2
Армения	0	0,0	63 909	0,1	28 675	0,1	-	0,0
Өзге елдер	33 404	0,1	12 421	0,0	39 430	0,1	97 055	0,2
Барлығы	56 411 213	100,0	59 164 232	100,0	63 385 532	100,0	62 364 561	100,0

Ескерту – «Рахат» АҚ-ның мәліметтері негізінде есептелген

Кесте мәліметтері бойынша негізгі таралу аймағы Қазақстан (77,3%) екендігі анық. Одан басқа «Рахат» АҚ-ы он бірден асық мемлекетке экспорт жасайтынын да көреміз. Оның ішінде экспорттың басым бөлігі – 13 %-ы Ресей Федерациясына, кейін 3,76%-ы Қырғызстан және 1,85%-ы Өзбекстан және қалған 3,24%-ы басқа мемлекеттер үлесіне келеді. «Рахат» АҚ-ның экспортын көрнекі көрсету үшін 2020 жылдың берілгендері бойынша 6 сурет келтірілді.



Сурет 6 – «Рахат» АҚ-ның өнімдерінің өткізу желілері (2020 ж.)

Ескерту – [32] әдебиет негізінде құрастырылған

Талданып отырған үш жылда да бұл мәндер айтарлықтай өзгеріске ұшырамаған. Осы тұста ұйымның әлі де өзінің экспорттық үлесін арттыруға мүмкіндіктері бар деп ойлаймыз. Ұйым ол үшін ұзақ мерзімді кезеңге бағытталған бәсекелестік стратегиясын қабылдайды. Бәсекелестік стратегиясы барлық қол жетімді бәсекелік артықшылықтарды пайдалана отырып, бәсекені жеңуге бағытталған іс-шараларды жоспарлау мен іске асыруды қамтиды [33].

Гарвард мектебінің ғалымы, көптеген жылдар бойы бәсекеге қабілеттілікті әр түрлі тұрғыдан зерттеп келе жатқан М.Портер бес бәсекелестік күштерге қарсы тұру және осы саладағы басқа ұйымдармен салыстырғанда жақсы көрсеткіштерге жету үшін келесі үш негізгі стратегиялық көзқарастарды бөліп қарау керек деп санайды:

- Шығындар бойынша абсолютті көшбасшылық.
- Дифференциациялау.
- назар аудару [29, б.73 ].

Аталған стратегияларды пайдалану ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің артуына өз ықпалын тигізеді сөзсіз.

Г.Л. Азоев пен А.П. Челенков өз жұмыстарында ұйымды басқару стратегиясын жасақтап, бәсекелестік артықшылықтарға қол жеткізу сызбасын ұсынған. Осы сызба толықтырып 7 суретте ұсынылды.



Сурет 7 – Ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізуінің сызбасы

Ескерту – [34] әдебиет негізінде құрастырылған

Ұйым ұсынылған стратегиялардың біреуін немесе бірнешеуін бір уақытта қолдана алады. Ұйым бәсекелік артықшылыққа ие болу үшін оның жүргізетін бәсекелік стратегиясы қарсыластарына қарағанда ұтқыр болуы тиіс.

Бәсекелік стратегияда межелі мақсатқа жетуге әкелетін әдістер, құралдар және іс-әрекеттер реті анықталады.

Стратегияда екі негізгі сұраққа жауап болу қажет. Біріншісі, ұйым өзіне және клиенттеріне қандай құндылық жасайды? Екіншісі, бәсекелестерге қарағанда ұйым қалай бәсекелік артықшылыққа ие бола алады? Бұл сұрақтар бәсекелік стратегияны түсінуде маңызды. Себебі, бәсекелік стратегия құндылықтарды жасау мен нарықтағы жағымды бәсекелік орынға иеленуге мүмкіндік береді.

Стратегиялық менеджмент негізін қалаушыларының бірі И.Ансофф «Стратегия — заманауи ұйымның өзгеріп отыратын жағдайларға төтеп беруге көмектесетін күрделі және күшті құрал» деген анықтама берген [35]. Яғни, аталған құжатты дайындау үшін ұйым ең алдымен өзінің саласын, клиенттерін және бәсекелестерін білу керек. Авторлардың көбі стратегияны дайындауға, өз зерттеу саласына сәйкес, стратегиялық менеджмент және маркетинг құралдарын ұсынады. Әрқайсысы өз саласының ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыруда маңызды орынға ие екенін алдыға тартады. Бұл келіспеушіліктер операциялардың бірнеше рет қайталануына, бөлімдердің өзара әрекеттесуінде қиындықтар тудырады. Біз К.Боумэннің «Компанияның бөлімшелерінің қызметі бір мақсатқа жұмыс істейтін етіп ұйымдастырылу маңызды» деген ойын қоштаймыз [36].

Әлемдегі белгісіздіктің өсу үрдісі бизнестің күрделенуімен, технологиялық жүйелердің қиындауымен, бәсекелестіктің күшеюімен, салықтық маневр жасаудың ұлғаюымен, әртүрлі елдердің өмір сүру деңгейіндегі алшақтық әсерінен әлеуметтік шиеленістің өсуімен байланысты болып отыр. Аталған жағдайлар қаржылық менеджменттің жаңа мүмкіндіктерін іздестіруді талап етеді [37]. Қаржылық менеджменттің жаңа мүмкіндіктері дегендегі ойымыз оны стратегиялық бағытта қарастыру. Сол себепті келесі бөлімде ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыруда стратегиялық менеджменттің, маркетинг пен есеп жүйелерінің рөлі анықталды.

Бұл бөлімде «Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі» мәселесі бойынша отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектеріне шолу жасалды. Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудың жалпы экономикалық маңызын анықтадық. Бәсекеге қабілеттілік ұйымның тұрақты даму бағытындағы уақыт және нарық талаптарына сай құралдарды қолдана білу қабілетін көрсететін күрделі экономикалық категория деген тұжырымға келдік. Сонымен қатар, оған әсер ететін сыртқы және ішкі факторлар жіктеліп келтірілді. Нәтижесінде, ұйым сыртқы факторларға әсер ете алмайтынын, тек ішкі факторларды басқара отырып қызметін тиімді жүргізе алатынын білдік. Дегенмен, сыртқы факторларды ескеріп, олардың есебі мен талдауын жүргізу арқылы оларға бейімделуге болады дедік. Осыдан, ұйымның бәсекеге қабілеттілігі оның тұтынушылардың іс-әрекеттерінің, сұраныстарының өзгеруін, жаңа нарық тенденцияларын болжап, көре білу мүмкіндіктеріне байланысты. Яғни ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне оның басқарушыларының шешімдерінің тиімділігі және оған негіз болатын, ақпараттың құрамы мен сапасы тікелей әсер

етеді. Ол ақпаратты қазіргі кезде кеңінен зерттеліп жатқан стратегиялық басқару есебі мен талдау құралдары қамтамасыз ете алады.

## **1.2 Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін басқарудағы стратегиялық басқару есебі мен талдаудың мәні мен рөлі**

1970 жылдары стратегиялық менеджменттің пайда болуына байланысты ұйымдарды басқару үрдісі дамудың жаңа сатысына енді. Басқару негізінен бәсекелестік ортаның әсерінен ұйым қызметінің күшті және әлсіз жақтарын, оның мүмкіндіктерін, сондай-ақ бәсекелестерден туындайтын қауіптерді анықтауға бағытталу қажет болды.

Осылайша менеджмент, маркетинг түсініктері стратегиялық бағытта дами бастады. Кейіннен Стратегиялық басқару есебі түсінігі енгізілді. Бұл салалар бойынша көптеген зерттеулер жүргізіліп келеді.

Б. Никсон мен Дж. Бернс СБЕ стратегиялық басқару жөніндегі зерттеулердің бөлігі болуы тиіс деп санайды [38].

Ұлыбританиялық ғалымдар Робин Рослендер мен Сьюзан Харт тіпті нарыққа бағытталған стратегиялық басқару СБЕ мен маркетингтің әдістерін қамтиды деп сипаттаған [39]. Байқағанымыздай, авторлар СБЕ, менеджмент және маркетинг мәселелері өзара байланысты екенін айтады. Біз де бұл бағыттардың мақсаты ортақ болғандықтан олар өзара тығыз байланыста болуы қажет деп есептейміз. Дегенмен, атқаратын қызметтерінің ара жігі ажыратылу керек. Кейбір зерттеушілер бір қызметті стратегиялық менеджментке тиесілі десе, басқалары сол қызметті СБЕ саласына, кейбірі маркетингке қатысты айтады.

Мысалы, шетелдік авторлар «Стратегиялық басқару есебінің тәжірибесі бәсекелестерді, клиенттерді, нарықты, брендингті, бенчмаркингті және басқаларды талдаудан бастап өте пайдалы және релевантты түрлі әдістерден тұрады. Бұл әдістер шешімдер қабылдау және ұйымның жетістігінің стратегиялық жоспарын әзірлеу тұрғысынан өте маңызды. Бұл тәжірибе ұйымның жұмыс тиімділігін арттыруға, сондай-ақ ұйымның қосылған құнын құру тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Нәтижесінде бәсекелестік артықшылықтарды алуға, тұрақты экономикалық өсуге және нарықта өз орнын иеленуге ықпал етуі мүмкін», - деген ой білдіреді [40]. Бірақ брендинг, бенчмаркинг маркетингтің құралдары ретінде басқа еңбектерде кездеседі [41]. Осылайша, стратегиялық менеджмент, маркетинг пен СБЕ арасындағы айырмашылықтары бойынша бірыңғай түсінік жоқ. Олардың құралдарын, атқаратын қызметтерін, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастырудағы рөлін ажырату маңызды. Бұл ұйым қызметінің тиімділігін, операциялардың қайталанбауы мен мақсатқа келісе отырып жетуді қамтамасыз етеді. Ұйымның аталған құрылымдық элементтері бір-бірін өзара толықтырады және ортақ мақсатқа жетуде өзіндік атқаратын қызметтері бар. Ешқайсысының дербес түрде маңыздылығы жоқ. Олар өзара байланыста, бір-біріне тәуелді бола отырып қызмет етуі тиіс.

Стратегиялық менеджмент – ұйымның бәсекелік стратегиясын әзірлеу



және оны жүзеге асыру бойынша іс-қимылдардың ретін анықтайтын үрдіс. Оның міндеттеріне мақсаттар қою, стратегия жасау, қажетті ресурстарды анықтау және сыртқы ортамен қарым-қатынас орнату жатады [42].

А.А. Томпсон және А.Дж. Стрикленд ұйымның стратегиясын әзірлеу және жүзеге асыру бойынша менеджердің міндеттері келесідей дейді:

– Коммерциялық қызмет түрін анықтау және оны дамытудың стратегиялық бағыттарын қалыптастыру, яғни дамудың мақсаттары мен ұзақ мерзімді перспективаларын белгілеу қажет;

– Жалпы мақсаттарды жұмыстың нақты бағыттарына айналдыру;

– Қалаған көрсеткіштерге қол жеткізу үшін таңдалған жоспарды шебер іске асыру;

– Таңдалған стратегияны тиімді іске асыру;

– Атқарылған жұмысты бағалау, нарықтағы жағдайды талдау, қызметтің ұзақ мерзімді негізгі бағыттарына, мақсаттарына, стратегиясына немесе оны жинақталған тәжірибе негізінде іске асыруға, өзгерген жағдайларға, жаңа идеялар немесе жаңа мүмкіндіктерге түзетулер енгізу [43]. Яғни стратегиялық деңгейдегі менеджерлердің негізгі міндеттері ұйымның қызметінің даму бағдарын анықтау, мақсатқа жету бойынша іс-әрекеттерді басқару және нәтижесін бақылау.

Негізінен стратегиялық менеджмент үш маңызды сұраққа жауап береді:

– қазіргі кезде ұйым қандай жағдайда?

– үш, бес, он жылдан кейін қандай жағдайда болғысы келеді?

– қандай жолдармен мақсатты жағдайға жетуге болады?

Бірінші сұраққа жауап беру үшін менеджерлер ұйымның ағымдағы жағдайын білуі керек. Ол өз кезегінде стратегиялық шешімдер қабылдауды қамтамасыз ете алатын ақпараттық негіз болуын талап етеді [44]. Ал ұйымдағы қалыптасқан басқару есебінің үлгісі өсіп келе жатқан бәсекеге, құндылыққа бағытталған көзқарастарға, басқару қажеттіліктеріне жауап бере алмауда.

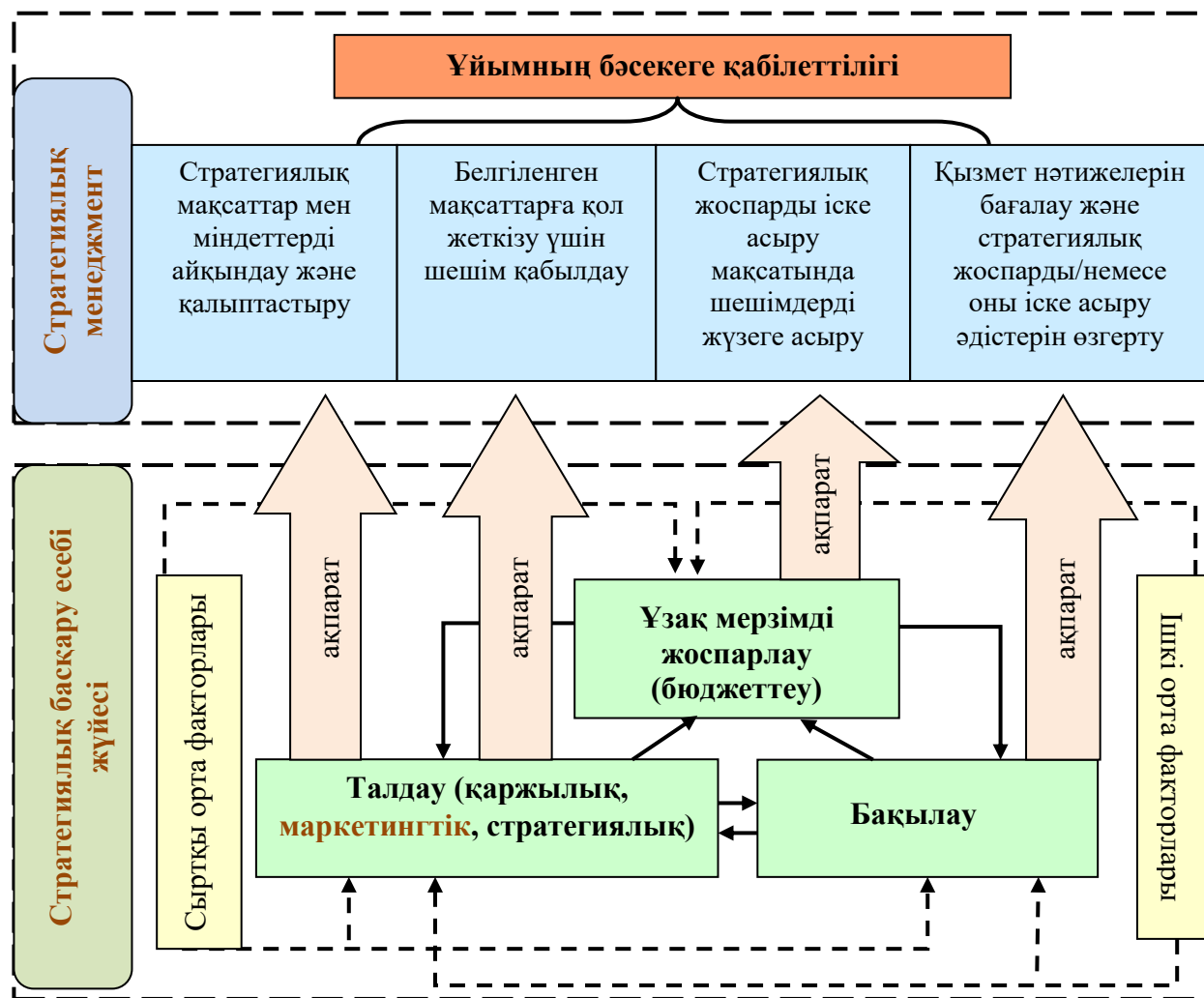
Отандық ғалым Тайгашинова К.Т. қазіргі кездегі бухгалтерлік есеп жүйесі барлық деңгейдегі менеджерлерді жедел ақпаратпен қамтамасыз ете алмайды деген ой білдірген. Сонымен қатар, қазіргі кездегі бухгалтерлік есеп жүйесі мен маркетингтің арасында байланыстың және нарықтық экономиканың талаптарына жауап беретін ақпараттың болмауы ұйымдарды басқарудағы басты кемшілік деп есептейді [45]. Әрине аталған мәселелердің бүгінгі бәсекелестіктің күшейген заманында өзектілігі арта түсті.

Басқару есебі негізінен ішкі үрдістер (жабдықтау, өндіру, өткізу, т. б.) жайында ақпаратты дайындайды және басқарудың негізгі қызметтерін (жоспарлау, есепке алу, талдау, бақылау, коммуникация) іске асыруды қамтамасыз етеді. Ал сыртқы орта факторларын, сыртқы үрдістерді, яғни бәсекелестер, жабдықтаушылар, тұтынушылар, сату арналары мен басқа да стратегиялық маңызды факторларды басқару назарынан тыс қалдырады. Осындай жағдайларда стратегиялық басқару есебі стратегиялық менеджменттің ақпараттық-талдау құралы ретінде қарастырыла бастады [46]. СБЕ басқару есебінің уақыт талабына сай дамыған бір бағыты болып табылады. Ол

стратегиялық шешім қабылдаушы тұлғаларды есеп-талдамалық ақпаратпен қамтамасыз етуге арналған.

Стратегиялық басқару есебі, стратегиялық менеджмент пен маркетингтік талдауының ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру мақсатындағы стратегияны әзірлеудегі орны, олардың өзара байланысы 8-суретте көрсетілген.

Стратегиялық үлгідегі есеп-талдау жүйесі есептің, жоспарлаудың, бақылаудың және талдаудың интеграцияланған жүйесі ретінде айқындалады, жедел басқару шешімдері үшін ақпаратты жүйелендіруді және ұйымның болашақ дамуын үйлестіруді қамтамасыз етеді.



Сурет 8 – СБЕ, стратегиялық менеджмент пен маркетинг арасындағы өзара байланыс

Ескерту – [47] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Стратегиялық басқару есебінің жүйесі ұйымды дамытудың оңтайлы стратегиясын таңдау және оны тиімді іске асыру кезінде менеджерлер үшін жағдай жасауға бағытталған түрлі өзара байланысты және өзара шарттасқан үрдістерді білдіреді. Ол жоспарлау, талдау және бақылау элементтерінен тұрады. Стратегиялық басқару есебінің жүйесі стратегиялық деңгейдегі

менеджментті ішкі және сыртқы факторлары жан-жақты талданған ақпаратпен қамтамасыз етеді. Басқа бөлімдермен (сату, сатып алу, өндіріс, маркетинг) келісе отырып, ұзақ мерзімге жоспар (бюджет) құрылады. Ол қаржылық, стратегиялық және меркетингтік талдауларға негізделеді. Осы жерде маркетинг бөлімінің мақсаты нарықтың, тұтынушылардың сұранысын, жаңа тенденцияларды талдау және анықтау болып табылады. Құрастырылған жоспардың тиімділігі оның нәтижесін бақылау арқылы бағаланады. Стратегиялық басқару есебі жүйесінің ұйымдастырылу қажеттілігі қазіргі заман талаптарынан туындаған.

А.В. Глущенко мен И.В Яркова стратегиялық есеп жүйесінің пайда болуының алғышарттарын стратегиялық менеджменттің қажеттіліктерімен ғана сипаттаған жоқ. Олар әлемдегі сыртқы ортаның белгісізді, инновацияларды енгізу қажеттілігі, ақпараттық технологиялардың дамуы, желілік бизнестің дамуы, инфляция, бәсекелестіктің күшеюі, үрдістердің жаһандануы сынды факторлардың жаңа есеп түрінің қалыптасуына себеп болғанын айтады [48].

Стратегиялық басқару есебінің пайда болуы есеп жүйесінің даму тарихындағы жаңа деңгей болды. Бірақ оның ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастырудағы мәні мен рөлі, маңызы жөнінде бірыңғай көзқарас әлі қалыптаспаған. Стратегиялық басқару есебінің мәнін, оның тұжырымдамалық шекараларын түсінуге бағытталған түрлі пікірлер бар.

Стратегиялық басқару есебі ұғымының негізін қалаушы ғалымдардың ойларын жинақы түрде көрсету үшін 4 кесте құрылды.

Кесте 4 – Жақын және алыс шетелдік және Қазақстандық ғалымдардың СБЕ негіздері бойынша ғылыми зерттеулерінің компетенциясы

№	Авторлар	Анықтама
1	К. Симмондс	Стратегиялық басқару есебі – стратегияны дайындау және қадағалау кезінде қолданылатын өз бизнесі мен бәсекелестердің бизнесін талдау тәсілі
2	Р. Купер, Р. Каплан	Стратегиялық басқару есебінің әдістері өнімдер мен қызметтердің өзіндік құнының есебін жетілдіру үшін ақпарат технологияларын пайдалану арқылы ұйымның жалпы бәсекеге қабілеттілік стратегиясын негіздеуге арналған.
3	А. Бромвич	Стратегиялық басқару есебі – ұйым қызмет етіп тұрған тауар нарығы, бәсекелестердің шығындарының құрылымы мен құрамы жөнінде қаржылық ақпаратты ұсынатын және талдайтын, сондай-ақ бірнеше кезең ішінде ұйым мен оның бәсекелестерінің стратегиясының мониторингін жүргізетін жүйе
4	Кит Уорд	Стратегиялық басқару есебінің рөлі тек шаруашылық операцияларды есепке алуға негізделмеген және «Басқару есебі» түсінігінен кеңірек. Стратегиялық менеджментті басқару мен бақылау мақсатында қабылданатын шешімдеріне ақпараттық негіз
5	Р. Рослендер	Стратегиялық бағыттағы есеп – жоғары басқарушыларға бәсекелік артықшылықтарды қамтамасыз ету және сақтау үшін көмектесе алатын басқару есебі саласының дамуын сипаттаушы термин.

## 4 кестенің жалғасы

№	Авторлар	Анықтама
6	Дж. Иннз	СБЕ кәсіпорындағы стратегиялық шешімдерді қабылдауға негіз болатын ақпаратпен қамтамасыз үшін арналған
7	Б. Райан	Ұйымның қаржылық және есеп мәселелерінің көрініс табу әдісін стратегиялық есеп деп атаймыз
8	К. Друри	Ұйымның стратегиялық шешімдерін қолдау үшін ақпаратпен қамтамасыз ету
9	О.Е. Николаева, О.В. Алексеева	Стратегиялық басқару есебі – ұзақ мерзімді (стратегиялық) шешімдер қабылдау үрдісіне арналған және сыртқы бизнес-ортаны мұқият талдауын жүргізетін басқару есебінің кешенді бағыты.
10	В.Э. Керимов	Стратегиялық есеп – стратегиялық басқару шешімдерін қабылдау үшін шаруашылық жүргізуші субъектінің менеджерлік аппаратын қажетті деректерді тіркеу, жалпылау және ұсыну жүйесі.
11	И.Д. Демина және басқалары	Стратегиялық басқару есебі – сыртқы факторлардың белгісіздігі шарттарында менеджментті, ұйымның стратегиялық мақсатына жетуін талдау үшін, қажетті ақпаратпен және есептілікпен қамтамасыз ететін есеп-талдамалық жүйе
12	А.В. Глущенко, И.В. Яркова	Ұзақ мерзімде қосымша бәсекелестік артықшылықтарға ие болу үшін ұйымның стратегиясын әзірлеуге және жүзеге асыруға бағытталған ауқымды стратегиялық ақпарат алу және ұсыну мақсатында ұйымның сыртқы ортасы мен ішкі әлеуетін бағалау жүйесі.
13	В.Л. Назарова	Өндірістік шығындардың есебі мен өнімнің өзіндік құнын калькуляциялау мәселелерін ғана емес, сонымен қатар ұйым мен оның бөлімшелерінің қызметін бағалау, тәуекел және белгісіздік жағдайында басқарушылық шешімдерді қабылдау және негіздеу мәселелерін шешуде басқарудың объектілері мен субъектілері арасындағы қатынастардың күрделі жүйесін білдіреді.
14	К.Т. Тайгашинова	Стратегиялық менеджментке стратегиялық маңызды шешімдер қабылдау мақсатында ұйымның ішкі жай-күйін және оның сыртқы ортасын бағалау және талдау үшін қажетті ақпарат беруге арналған басқару есебінің кешенді бағыты.
15	Ж.Н. Айтжанова	Стратегиялық есеп бухгалтерлік есеп жүйесіне кіреді, біріншіден, ұйымды басқаруға арналған, екіншіден, өсім шығындары мен нәтижелеріне, маржиналдық табысқа, қызмет сегменттері бойынша есепке алуға және т. б. бағытталған басқару тәсілдері мен әдістерін ағымдағы есепке алумен бірдей пайдаланады.
16	А.С. Сатаев	Стратегиялық менеджментті, бизнес ортадағы бәсекелестік жағдайында, стратегиялық басқару шешімдерін қабылдауда керекті ақпаратпен қамтамасыз етуші механизм.
17	Ф.К.Ердаuletova	Стратегиялық басқару есебі компания иелерін стратегиялық басқару шешімдерін қабылдауда ақпаратпен қамтамасыз ететін басқару есебінің бағыты.
Ескерту – [48, б.19 ], [49-64] әдебиеттер негізінде автормен құрастырылған		

«Стратегиялық басқару есебі» (СБЕ) терминін алғаш болып 1982 жылы Кеннет Симмондс ұсынды. Ол ұйымның нарықтағы бәсекелестерге қатысты өздерінің стратегияларына қол жеткізуді бақылауға мүмкіндіктер беретін басқару есебінің ақпараттары болуы шарт деген. Оның пайымдауынша,

басқарушы бухгалтерлер менеджерлерге баламалы стратегиялардың бәсекелестердің жағдайына әсері туралы бухгалтерлік көрсеткіштер негізінде ақпарат беруі тиіс. Сол себепті ол қазіргі замандағы стратегиялық менеджменттің сұранысына сай қаржылық есеп пен басқару есебін жетілдіруді ұсынған [65]. Профессор К. Симмондстың бастамасын әлемнің әр түкпіріндегі ғалымдар қолдап, стратегиялық басқару есебінің түрлі мәселелері бойынша зерттеулер жүргізуде.

Р. Диксон мен Д. Смиттің ойынша стратегиялық басқару есебін енгізу басқарушы бухгалтерінен жаңа міндеттерді орындауды талап етеді. Олар: стратегиялық жоспарлау үшін тиісті бизнес-бірліктерді айқындау; құнды жасау тізбегі тұрғысынан бизнес-бірлік және оның бәсекелестерінің шығындарын талдау; бәсекелестерді бағалау жүйесін құру және мониторингін жүргізу; нарық үлесі, нарықтың салыстырмалы үлесі және болашақ нарықтық үрдістер туралы деректер беру; осы ақпаратты стратегиялық басқару есебі жүйесіне енгізу. Осы үрдістерді төрт кезеңге бөлген:

- стратегиялық бизнес бірліктерді анықтау;
- стратегиялық шығындарды талдау;
- нарықты стратегиялық талдау;
- стратегияны бағалау [66].

1998 жылы Р. Диксон осы мәселе бойынша зерттеуін жалғастырып, «Стратегиялық басқаруға арналған есеп: тәжірибелік қолдануы» атты мақаласын жариялайды. Онда ұйым бухгалтерлік ақпаратты стратегиялық мақсаттарға жету үшін дайындау және стратегиялық ақпаратты алу бойынша құралдарды қолдануға тырысу қажет деген ой білдіреді [67].

Стратегиялық басқару есебінің көптеген жақтастары барына қарамастан, оның қажеттілігіне күмәнмен қараған ғалымдар да болды. Олардың бірі – Б. Лорд көптеген зерттеушілердің еңбегін жоққа шығарып, СБЕ тәжірибеде қолдануға қажетсіз, тек теориялық тұрғыда бухгалтер мамандығын жаңғырту үшін ғана ойлап табылған сала дейді [68]. Бұл ойды ол 1996 жылы білдірген болатын. Жоғалады деп айтқан бухгалтер мамандығының қазіргі кезде стратегиялық шешім қабылдауда рөлі артқан. Стратегиялық басқару есебінің де өзектілігі артып, зерттеушілер оның құралдарын қолданудың тиімділігін анықтауда. Ал ірі компаниялар өзінің тәжірибесінде кеңінен қолданып, тиімділігін бағалауда.

Басқарушы бухгалтерлердің дипломдалған институты (СІМА) «Стратегиялық басқару есебі – басымдық сыртқы факторларға, сондай-ақ ұйым ішінде туындайтын қаржылық емес және ішкі ақпаратқа негізделген басқару есебінің нысаны» деген анықтама берген [69]. Сыртқы факторларға ұйым әсер ете алмағанымен, оларды болжап білу арқылы өз пайдасына қолдана алады.

Малазиялық ғалымдар СБЕ-н бүгінгі бәсекелі бизнес-ортаны жеңу үшін ұйымдар енгізге алатын құрал ретінде анықтаған [70].

Ағылшындық зерттеуші Майкл Джонс стратегиялық басқару есебін бизнестің сыртқы және болашақ ортасына баса назар аударатын, сондай-ақ бизнестің ішкі ортасын ескеретін басқару есебінің нысаны ретінде

қарастырады. Ол СБЕ шын мәнінде, бұл бизнес белгілі бір тауардың немесе қызметтің жетекші әлемдік жеткізушісі болу сияқты өзінің ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарын іске асыруға ұмтылатын тәсіл деген [71].

Байқап тұрғанымыздай, көпшілік шетелдік ғалымдар стратегиялық басқару есебінің маңыздылығы мен қажеттілігін айта отырып, әрбір ғалым өз анықтамаларын беріп, әр тараптан қарастырған. Шетелдік ғалымдармен СБЕ мәселелері 35 жылдан астам уақыт бойы талқыланып және зерттеліп келе жатыр.

Отандық ғалымдардың арасында стратегиялық басқару есебінің ғылымда бөлек бағыт ретінде қалыптасуына К.Т. Тайгашинова мен В.Л. Назарова үлкен үлес қосуда. Оған олардың аталған тақырыптағы көптеген зерттеулері дәлел. Дегенмен, біздің ойымызша шетелдік және отандық ғалымдармен кеңінен зерттелгеніне қарамастан, оның негізгі ерекшеліктерін сипаттайтын нақтыланған анықтама берілген жоқ.

Отандық ғалым А.А. Сатмурзаев та стратегиялық есептің дамуын теориялық тұрғыда сипаттап, СБЕ ұйымның бәсекелік стратегиясын әзірлеуде және оны іске асыруда маңызы барын айтқан [72]. Жоғарыда аталған авторлар да стратегиялық басқару есебінің ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы рөлін ашпаған.

Осылайша барлық жоғарыда айтылған ойларды ескере отырып, келесідей авторлық анықтама беруді жөн көрдік, стратегиялық басқару есебі – негізгі мақсаты ұйымның ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру мен сақтауда, шешім қабылдаушы тұлғаларды ұйым қызметі мен оның сыртқы ортасы жайында қаржылық және қаржылық емес, есеп-талдамалық ақпараттармен қамтамасыз ететін жүйе [73].

Стратегиялық басқару есебінің дәстүрлі басқару есебінен ерекшеліктерін түсіну үшін төмендегі кесте құрастырылған. (кесте 5)

Кесте 5 – Дәстүрлі және стратегиялық басқару есептерінің негізгі айырмашылықтары

Салыстыру параметрлері	Дәстүрлі басқару есебі	Стратегиялық басқару есебі
Мақсаты	оперативті менеджментті есеп-талдамалық ақпаратпен қамтамасыз ету	Стратегиялық менеджментті есеп-талдамалық ақпараттармен қамтамасыз ету
Бағытталуы	Өндірістің тиімділігін арттыру. Ресурстарды пайдаланудың тиімді жолдарын анықтау.	Бәсекеге қабілеттілікті арттыру. Бәсекелік күресте жаңа мүмкіндіктерді анықтау, айналадағы өзгерістерді бақылау және бейімделу.
Есеп объектісі	Ұйымның және құрылымдық бөлімшелерінің ағымдағы шығындары, жауапкершілік орталықтары; шаруашылық қызмет нәтижелері; ішкі баға белгілеу; бюджеттеу және ішкі есептілік	Ұйым құны, сыртқы орта факторлары, тәуекелдер, стратегиялық бюджеттеу, инвестициялар мен инновациялар, инвестициялық қызметтен ақша ағымдары, қызмет сегменттері және стратегиялық шығындар

## 5 кестенің жалғасы

Қағидалары	Ақпараттың ұсыну жеделдігі; құпиялылық; тиімділік; басқару есебі жүйесінің икемділігі; жауапкершіліктерді бөлу; ауытқулар ойынша басқару қағидасы; ішкі есептілікті бақылау қағидасы	Ұйымның қызметінің үздіксіздігі; Басқару есебі жүйесінің болжамдылығы; бюджеттерді құрастыруда барлық бөлімшелер қызметін жоспаралау; есеп ақпаратын құрастыру; ауытқулардың басқару принципі; ішкі есептілікті бақылау қағидасы; бағалау
Әдістері мен тұжырымдамалары	Бухгалтерлік есеп, экономикалық талдау, статистика; математикалық статистикалық әдістерді кешенді пайдалану	Құндылықтар тізбектерін талдау; балансталған көрсеткіштер жүйесі; математикалық әдістер сияқты тұжырымдарды қолдану
Ұйым қызметінің факторларының әсерін есепке алу	Ішкі орта факторларына басымдық беріледі (реттеу, нормалау, есептеу, талдау, бақылау және т.б.)	Ішкі факторлармен қоса, сыртқы орта факторларын ескеру (болжау, жоспарлау, талдау, бақылау және т.б.)
Әсер ету ауқымы	Ұйым қызметінің белгілі бір бөлігін (өндірісті) ғана қамтиды. Бір салалы болып келеді.	Ұйым қызметінің барлық салаларына әсер етеді (қаржылық, өндірістік, әлеуметтік және т.б.) көп салалы болып келеді.
Мерзімінің ұзақтығына қарай	Қысқа мерзімді	Ұзақ мерзімді
Ескерту – [74-76] әдебиеттері негізінде автормен құрастырылған		

Осы кесте бойынша біз дәстүрлі басқару есебі мен СБЕ арасындағы өзара ерекшеліктерін көреміз. Бұл айырмашылықтардың болуына қарамастан басқару есебінің стратегиялық және дәстүрлі бағыттары бірін-бірі толықтырады. Стратегиялық деңгейдегі басқару есебі ақпаратты ауқымды, ұзақ мерзімге және жалпылай ұсынатын болса, дәстүрлі басқару есебі жедел, толық, бөлшектенген мәлімет береді.

Басқару есебін елеулі түрде толықтыра және байыта отырып, стратегиялық есеп оны сапалы жаңа кезеңге, дамудың жаңа, неғұрлым жоғары сатысына шығарады. Стратегиялық басқару есебінің негізгі сипаты стратегиялық бағыттылық, мақсатқа қол жеткізуде ақпараттық қамсыздандыру, есепті желілік ұйымдастырудың мүмкіндіктері мен артықшылықтарын пайдалану, ақпаратты алу мен пайдаланудың көп нұсқалылығы, сыртқы ортаның желілік үрдістерін, құбылыстары мен факторларын көрсету үшін қазіргі заманғы есеп технологияларын болжау, талдау, пайдалану болып табылады [77].

Жоғарыда (сурет-8) стратегиялық басқару есебінің жүйесі жоспарлау, стратегиялық талдау және бақылау сияқты элементтерді қамтиды дегенбіз.

Стратегиялық жоспарлау – бұл ұйымның ұзақ мерзімдегі негізгі әлеуметтік-экономикалық дамуы бойынша мақсаттары мен экономикалық көрсеткіштерін және оларды жүзеге асыру механизмдерін анықтау үрдісі [78]. Стратегиялық жоспарлау бәсекелік стратегияның негізі. Смирнова Е.В. мен

авторлар тобы жоспарлаудың келесі сипаттамаларын ескеру керек дейді:

- мақсаттарды нарықтың қажеттіліктерін зерттеу негізінде мен алдында қабылданған шешімдерді есекере отырып қалыптастыру;
- жалпы жоспардан оны жекелеген оперативті жоспар көрсеткіштеріне, жоспарлы үрдісті кезеңдерге бөлу арқылы қалыптастыру;
- әр кезеңнің мақсаттары мен ресурстарының байланысын қамтамасыз ету;
- ұйым бөлімшелерінің жоспар көрсеткіштерін өзара ақылдасып қалыптастыру;
- жоспарлаудың төменгі деңгейлерімен байланысты ескеріп, стратегиялық жоспарды қалыптастыру [79].

Кейіннен жоспар мен нақты орындалған жұмыстардың нәтижесі салыстырылып бақылау жасалады. Бақылау жасалған жоспарлардың нәтижесін бағалау үшін қажет. В.Б. Ивашкевич стратегияның, жоспарлардың орындалмай қалу, және олардың орындалмауына әсер етуші факторларды анықтау стратегиялық бақылаудың қызметіне жататынын айтқан [80].

Жоспар құру үшін де, бақылау жасау үшін де талдау құралдары пайдаланылады.

Американдық ғалым Альфред Уорнер «Стратегиялық талдау ұйым қызмет етіп жатқан макро ортаны, яғни оның табыстылығына және бәсекелік жағдайына әсер етуші факторларды жалпы бағалау болып табылады», – дейді [81]. Ал жерлесі Андреа Беретта Занони стратегиялық талдауды сандық және логико-сапалық құралдардың көмегімен ұйым қызмет етіп отырған бәсекелік орта жайында ақпарат беруші динамикалық үрдіс деп анықтайды [82].

Ресейлік ғалым О.В. Муленко ұйымның стратегиялық талдауын жүргізу үрдісін білу бүгінгі күні өзекті мәселелердің бірі екенін алға тартады. Себебін стратегиялық талдау жүргізу арқылы қазіргі бәсеке дамыған заманда ұйым өз қызметін жүзеге асырып, жетістіктерге жете алады деп түсіндіреді [83].

Бұл ойды толықтырып, әріптесі Косова Л.Н. «Ұйымның қызметінің стратегиялық талдауы оның даму деңгейін, бәсекелік артықшылықтарын, нарықтағы орнын, макро және микро орталардың әсерін, ішкі резервтері мен тұтынушыларының мүмкіндіктерін және т.б. анықтау үшін жүргізіледі», – дейді. Оның пайымдауынша стратегиялық талдау ұйымға бәсекелестер тарапынан қауіптерді алдын алуға, ұйымның басқару жүйесінің сапасын, қызметінің тиімділігін, стратегияның дұрыс таңдалауын және нарықтағы жағдайы мен даму мүмкіндіктерін анықтап, бағалауға жағдай жасайды [84].

Осылайша стратегиялық талдау арнайы талдау құралдары негізінде, ұйымның ішкі және сыртқы факторларын бағалайды және оның әсерінің нәтижесін болжайды деген қорытындыға келдік. Яғни, стратегиялық талдау ұйымның жалпы бәсекелік стратегиясын әзірлеу және оның жүргізілу тиімділігін бағалау үшін қажет. Зерттеушілер стратегиялық талдаудың ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыруда маңызды екенін мойындайды.

Стратегиялық талдаудың екі негізгі мақсаты бар. Олар:

- стратегиялық шешімдерге ақпараттық негіз болу – маңызды



тенденциялар мен болашақ оқиғаларды, дамудың мүмкіндіктерін анықтау және бағалау;

- стратегиялық дамуды коммуникациялық қолдау: стратегиялық талдаудың нәтижелері қабылданатын шешімдердің дұрыстығын дәлелдеуші құрал ретінде қызмет етеді [85].

Стратегиялық талдау уақыттың нақты сәтінде бизнестің сапасын (ұйымның шаруашылық қызметінің жағдайын) анықтауға бағытталған және ұйымның ұзақ мерзімді (стратегиялық) мақсаттарына әсер ететін факторлар ретінде сыртқы жағдайларды зерттейді.

Стратегиялық есеп стратегиялық талдауда пайдаланылатын белгілі бір уақыт кезеңі үшін жоспарлы, нормативтік, болжамды, есептік және басқа да ақпараттарды жинау, өңдеу және беру тәртібін реттейді. Стратегиялық есеп пен талдаудың өзара байланысы есептік ақпараттарды экономикалық тұрғыдан пайдаланушылардың әртүрлі санаттарына неғұрлым қолжетімді етіп түсіндіруге, ұйымның стратегиялық дамуының жалпы, тұтас бейнесін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Стратегиялық талдау ақпараттары белгілі бір нәтижелерді алуға, үрдістерді, заңдылықтарды анықтауға және неғұрлым дұрыс стратегиялық шешімдер қабылдау үшін ақпараттық материалды ұсынады.

Стратегиялық басқарушылық талдау басқару үрдістерінің экономикалық тиімділігін бағалау жөніндегі шаралар жиынтығын білдіреді. Талдау нәтижесінде қандай да бір басқарушылық шешімдерге, стратегияның жүзеге асырылуына баға беріледі. Егер экономикалық талдау жүргізу кезінде, негізінен, ұйымның технико-экономикалық көрсеткіштерінің нақты деректерінің олардың жоспарланған деңгейлерінен ауытқуы анықталады. Ал басқарушылық талдау кезінде осы ауытқулардың себептерін анықтауға және тиісті ұйымдастыру-техникалық және экономикалық іс-шараларды қабылдауға мүмкіндіктер бар.

Стратегиялық талдау – бұл үрдіс. Ол келесі кезеңдерден тұрады: мониторинг, қауіптерді анықтау және болжау. Бірінші кезеңде алғашқы ақпарат сұрыпталады, таңдалған көрсеткіштер негізінде қажетті ақпарат таңдалады. Келесі кезеңге өткен ақпарат негізінде арнайы әдістердің (құралдар) көмегімен қауіптер анықталады. Соңғы кезеңде анықталған қауіптердің алдын алу шаралары ұсынылады [86]. Алберт Кларксон стратегиялық талдаудың кезеңдерін және олардың көрсеткіштерін сипаттағанымен, бұл кезеңдерде қандай үлгілер немесе әдіс-құралдар қолданатынын ұсынбаған. Стратегиялық талдаудың құралдары бойынша бірыңғай ой жоқ та. Мысалы, Джонатан Гандер стратегиялық жағдайды бағалау үшін SWOT, ал сыртқы орта әсерін бағалау үшін PEST әдісін ұсынады [87]. Ұсынылған әдістер кең тараған, қолдануға жеңіл, әрі түсінікті. Бірақ тек екі әдіс нәтижелері нарықтағы, ұйымдағы жағдайды, оның мүмкіндіктерін толық көрсете алмайды.

Байқап тұрғанымыздай, авторлар сыртқы және ішкі факторларды талдайтын деп жіктей отырып, әр түрлі стратегиялық әдістерді қолдануды ұсынады. Біздің ойымызша ұйымдар талдау әдістерін өзінің саласының ерекшелігін, тәсілдің ыңғайлылығын ескеріп, қолдануы қажет. Яғни,

менеджмент шешім қабылдауда, мақсаттары мен сұранысына байланысты, қай әдіс нәтижесіне сүйенетінін өзі таңдайды. Әр әдістің өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Олар туралы толығырақ әрі қарай кондитерлік салада қызмет ететін ұйым мысалында айтатын боламыз.

Еліміз басқа мемлекеттерге де экспортталатын, сапасы жоғары кондитерлік өнімдерімен танымал. Кондитерлік сала тамақ өнеркәсібінің белсенді дамып келе жатқан өндірістік тармақтарының бірі болып табылады. Қазақстандық кондитерлік нарық ішкі және сыртқы шарттарымен, сұраныстың ұлғаюы мен бәсекенің қатаң жағдайында қызмет етуімен ерекшеленеді. Сонымен қатар, кондитерлік сала әлемдік нарыққа біртіндеп енуде. Сол себепті отандық өндірістің бәсекелік артықшылықтарын қалыптастыру мәселесі өзекті болып тұр деп есептейміз. Сондықтан стратегиялық басқару есебі мен талдау құралдарын осы сала мысалында тәжірибелік ұсынуды жөн көрдік.

Стратегиялық басқару есебі мен талдауының арнайы құралдары зерттеліп отырған саладағы ұйымдардың қызметін бағалауға, қызметінің кем тұстарын анықтауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, менеджменттің ақпараттық-талдамалы негізі болып табылады. Сол арқылы ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етеді.

Стратегиялық басқару есебі мен талдаудың пайда болуы мен дамуы бір жағынан біртұтас пән ретінде басқару есебінің одан әрі дамуымен байланысты дейміз. Ал екінші жағынан, релевантты ақпаратсыз табысты бола алмайтын стратегиялық менеджменттің қажеттілігінен туындаған.

Айтылғандарды тұжырымдай келе, есеп пен талдаудың ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастырудағы рөлі келесіде деп есептейміз:

- стратегиялық есеп пен талдау бизнесте бәсекеге қабілеттілікке жетудің ақпараттық құралы болып табылады;
- есеп жүйесінің тиімділігі туралы оның ұйым қызметінің табыстылығына әсері тұрғысынан қараған жөн;
- стратегиялық есеп пен талдаудың әдістері мен тәсілдерін қолдану тиімділігі олардың ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге әсері тұрғысынан қарастырылуы тиіс;
- есепті жүргізудің жалпы жүйесі ұйымның стратегиясына сәйкес келуі, және оған ақпараттық негіз болуы қажет.

Тек осы жағдайда ғана есептің жалпы жүйесі ұйымға барынша пайда әкелуге және бәсекелестік күресте табысты қамтамасыз етуге қабілетті болады.

Стратегиялық басқару есебі мен талдау келесі ерекшеліктерге ие:

- стратегиялық басқару есебі мен талдау ұйым менеджментін есеп-талдамалық ақпараттармен қамтамасыз етуші жүйе;
- стратегиялық басқару есебі мен талдау ұзақ мерзімді стратегиялық шешімдерді қабылдау үшін бағытталған;
- стратегиялық басқару есебі ұйым қызметінің тек ішкі ортасына ғана емес, сыртқы ортасына, яғни ұйым қызметіне әсер етуші факторларға ерекше мән береді;
- стратегиялық басқару есебі мен талдау қаржылық ақпараттармен қатар,

қаржылық емес сипаттағы ақпараттарды да қамтиды.

### **1.3 Стратегиялық басқару есебінің негіздері мен әдістемесі**

Стратегиялық басқару есебі ғылым ретінде толық қалыптаспаған. Әлі де теориялық тұрғыдан нақтылауды және ұйымның мысалында ұйымдастыру әдістемесін ұсынуды талап етеді. Сол себепті СБЕ-нің мақсаты, міндеттері, объектілері, атқаратын қызметтері, әдістемелік тұжырымдамалары ұсынылады.

Бәсекенің қатаң шарттары есеп кеңістігінің шекараларын және оны ұйымдастыруға қойылатын талаптарды кеңейтуге мәжбүрлеуде. Ұйым басшылығы қазіргі жағдайда есеп жүйесіне деген дәстүрлі көзқарасты өзгертіп, оны стратегиялық басқару құралына айналдырған жөн болар еді. Ал ол үшін ол жан-жақты зерттеліп, ғылыми тұрғыдан теориялық негіздері анықталу қажет деп есептейміз.

Ресейлік ғалым В.Ф. Несветайлов өзінің «Стратегиялық басқару есебінің тұжырымдамалық негіздері» атты мақаласында СБЕ ғылым ретінде қалыптасу үшін келесі шарттар орындалу қажет деген:

- стратегиялық басқару есебінің пайда болуының теориялық-әдістемелік алғышарттарының анықталуы;
  - стратегиялық басқару есебінің мәні мен мазмұны бойынша көзқарастардың қарастырылуы;
  - негізгі қағидалары анықталуы;
  - стратегиялық басқару есебінің тәжірибеде қолдануы үшін құралдары мен әдістемелік тәселдері анықталуы [88].
- Бастапқы екі шарты бойынша алдыңғы бөлімде айтып, қорытынды жасаған болатынбыз. Нәтижесінде, СБЕ-нің мақсаты – ұйымның ұзақ мерзімдегі бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру және сақтау мақсатында, шешім қабылдаушы қызметкерлерді жедел түрде қажетті есеп-талдамалық ақпараттармен қамтамасыз ету [89] деген қорытындыға келдік. Ал СБЕ-нің негізгі қағидалары оның мақсатына сай қалыптасуы қажет.

В.Ф. Несветайлов СБЕ-нің қағидалары жалпы есептік қағидаларға негізделетінін айта келе, есеп түрлерінен ерекшелейтін басқа да қағидаларын ұсынған. Олар:

- есеп ақпаратын сәйкес шешім қабылдаушы деңгеймен сәйкестендіру;
- қолданылатын есеп құралдарының стратегиялық мақсаттарға сәйкес келуі;
- есеп беруші бірліктің болуы;
- есеп-талдамалық ақпараттың жүйеге, байланыста болуы;
- шығындардың талдамалық жіктелуінің, есептік бағалаулардың және қолданылатын көрсеткіштердің көптік қағидасы;
- сандық және сапалық ақпараттың тең маңыздылық деңгейі [88, 9 б.]

Отандық ғалымдармен «Стратегиялық басқару есебінің» толық, әрі нақты әдістемелік тұжырымдамалары ұсынылмаған. К.Н. Алданиязов «Стратегиялық басқару есебінің мәнінің тұжырымдамалық негіздері» атты мақаласында басқару есебінің мақсатын, мәні мен міндеттерін қарастырып, бұл зерттеу

толықтыруды қажет етеді деп мойындаған [90].

Біз СБЕ-нің ақпараты есептің негізгі қағидалырымен қоса, оның стратегиялық бағыттылығын есертін, келесі қағидаларға сүйенеді:

- стратегиялық менеджментпен, ұйымның басқа құрылымдық бөлімшелерімен тығыз байланыстылығы;
- ішкі және сыртқы факторлардың қамтуы;
- қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштер қарастырылуы;
- өткен кезеңдердің нәтижелеріін талдау негізінде болашаққа бағытталуы;
- ұзақ мерзімді кезеңдерді қамтуы;

Бұл қағидалар СБЕ-нің басқа есеп түрлерінен ерекшеліктері негізінде қалыптасқан.

СБЕ-нің объектілері – бұл ұйымды стратегиялық мақсаттарды іске асыруға жақындататын ресурстар болып табылады. СБЕ-нің объектілері ұйымның техникo-экономикалық және қаржы-экономикалық үрдістерінің негізінде анықталады. Қаржылық есеп ұйымдағы қаржы-экономикалық, ал басқару есебі техникo-экономикалық үрдістердің ажырамас бөлігі болып табылады.

«Бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік туралы» Қазақстан Республикасының 2007 жылғы 28 ақпандағы № 234-ІІІ Заңында қаржылық жағдайды бағалауға байланысты және қызмет нәтижелерін өлшеуге тікелей байланысты қаржылық есептілік элементтері айқындалған, атап айтқанда: активтер, міндеттемелер, капитал, кірістер, шығыстар [91].

Аталған есептілік элементтері қаржылық есептілікте жиынтық ақпаратты көрсетеді. Ал басқару есебінің объектілері заңмен реттелмегенімен, теориялық және тәжірибелік мақұлданған болып табылады.

Басқару есебінің объектілері:

- Жалпы шаруашылық қызметтің және оның бөлімшелерінің шығындары, кірістері және нәтижелері;
- Бюджеттеу және ішкі есептілік;
- Ішкі баға белгілеу [92].

Б. Райан стратегиялық есепті «С-циклі» түрінде көрсетілетін, экономикалық құндылықтарды қалыптастыруға мүмкіндік беретін, ұйым қызметінің негізгі элементтеріне негізделеді дейді. Стратегиялық есеп элементтеріне міндеттемелер, мүмкіндіктер, шығындар мен бақылауды жатқызады [55, 54 б.]. Байқап тұрғанымыздай, ғалым қаржылық және басқару есебінің объектілерінің кейбірін қамтыған. Стратегиялық басқару есебінің объектілерін анықтағанда олардың әрқайсысының ұйымның даму стратегиясын іске асыру үдерісіне қатысты болу керектігін ескеруіміз қажет.

С.А. Сатаев зерттеулерінде, стратегиялық басқару есебін екі түрге бөлу керектігі көрсетілген:

- субъектіні біріктіру немесе тарату кезінде меншік құнын бағалаудың стратегиялық есебі;
- стратегиялық объектіні дамыту стратегиясында, шығындарды басқарудағы стратегиялық есеп [93]. Алайда, бұлай бөліп қарастыру бүгінгі күні өзінің өзектілігін жоғалтқан және СБЕ әрекет ету өрісін неғұрлым кеңірек

қарастыру керек деп ойлаймыз.

Стратегиялық басқару есебінің объектілері ұйымның барлық қызметтерін, тұтастай алғанда бухгалтерлік есептің (қаржылық есеп пен басқару есебінің) жұмыс істеу саласын едәуір кеңейтеді (сурет 9).



Сурет 9 – СБЕ-нің басқа есеп түрлерімен байланысы

Ескерту – [48, 54 б.] әдебиет негізінде құрастырылған

СБЕ-нің объектілері қаржылық және басқару есебінің объектілерін қамтып, одан басқа сыртқы факторларды, стратегиялық шығындар мен бюджеттерді, инвестициялар мен инновацияларды, ұйым құны және тәуекелдердің есебі мен талдауын жүргізеді.

Бухгалтерлік есептің ұйымға әкелетін жалғыз құндылығы шынайы ақпараттың, яғни тиімді бизнес-шешімдер қабылдау үшін пайдаланылуы мүмкін ақпараты болып табылады. Шешім қабылдау үшін жедел деректерді қаржылық ақпаратқа өзгерту бизнес және стратегиялық жоспарлаудың негізгі аспектісі болып табылады. Бухгалтерия және қаржы жөніндегі мамандардың мүдделі топтардың кең шеңбері арасында тиісті ақпаратты генерациялау және тарату мүмкіндігі болуы тиіс [94].

Ресейлік автор Мухина Е.Р. стратегиялық басқару есебінің қызметтерін кеңінен зерттеп, келесідей жіктеген: ақпараттық қамтамасыз ету, талдау, үйлестіру, бақылау, жоспарлау, ынталандыру, есеп беру [95]. Аталған барлық нұсқалардың болуы заңдылық, бірақ қызметтерді шамадан тыс бөлу немесе жинақтап қарау стратегиялық басқару есебінің маңызы мен рөлін жеткілікті деңгейде бағалабауына әкеледі.

Стратегиялық басқару есебінің атқаратын қызметтері мен міндеттері оның негізгі мақсатымен анықталған.

Біздің ойымызша, стратегиялық басқару есебінің атқаратын қызметтерін келесідей бөліп қарастырған жөн: есеп беру, талдамалық, жоспарлау, бақылау, ұйымдастырушы, бағалаушы, және реттеуші. 6 кестеде стратегиялық басқару есебінің атқаратын қызметтері мен міндеттері көрсетілген.

Кесте 6 – Стратегиялық басқару есебінің қызметтері мен міндеттері

Қызметтері	Міндеттері
Ақпараттық қызметі	Ұзақ мерзімді стратегиялық шешімдерді қабылдау мақсатында ішкі және сыртқы орта жайында ақпараттарды жинау, тіркеу, тексеру, жинақтау және есептік ақпаратты қалыптастыру және ұсыну.
Талдамалық қызметі	Пайдаланушылар топтарының сұраныстарына қарай, белгілі бір кезеңдегі ұйым қызметінің нәтижелерін, тиімділігін және т.б. көрсеткіштерін анықтау мақсатында талдау жүргізу.
Жоспарлау қызметі	Өткен кезеңдерді талдау негізінде, ұйым қызметіне әсер етуші ішкі және сыртқы факторларын ескеріп, басқару бағыттарын анықтау.
Бақылаушы қызметі	Кері байланыс қағидасы мен сәйкес көрсеткіштер негізінде қойылған мақсаттарға қол жеткізіп отыруды бақылау.
Ұйымдастырушы қызметі	Басқару деңгейлерінің, ұйымның бөлімдерінің өзара байланыс жүйелері мен басқарудың тиімді ұйымдастырушы құрылымын құрастыру.
Реттеуші қызметі	Қабылданған стратегияның орындалу деңгейі мен орындау бойынша қызметтерді реттеу.
Бағалаушы қызметі	Ұйым қызметінің нәтижелерін, құнын, стратегиялық ресурстардың бөлінуін, әр қызмет сегментінің жұмысының сапасын, жоғалтулар мен тәуекелдерді және т.б. бағалау
Ескерту – [96] әдебиет негізінде автормен құрастырылған	

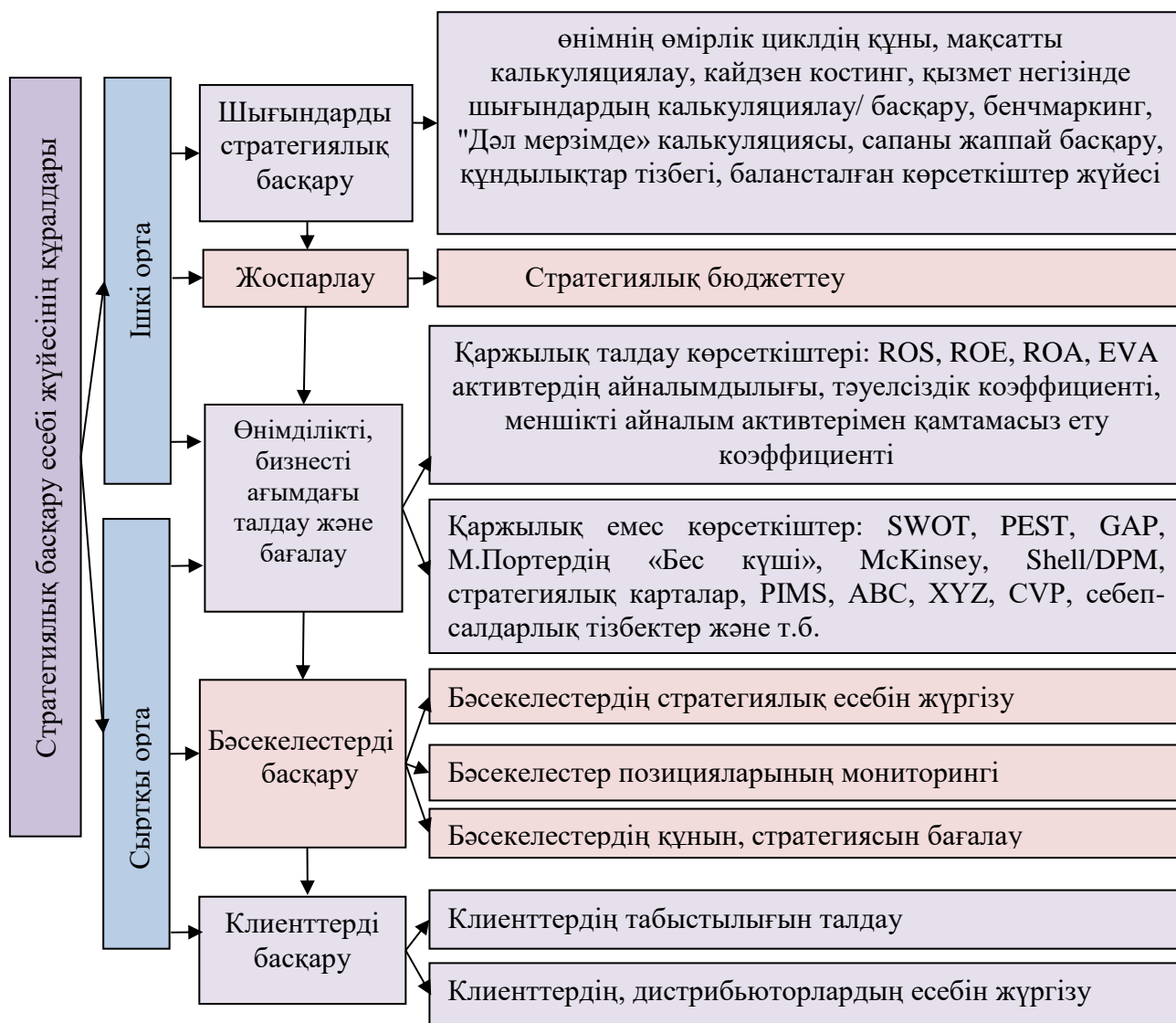
Аталған міндеттерді жүзеге асыру үшін стратегиялық басқару есебі жүйесі өзіне тән құралдарға ие. Мысалы, Вин Чун Ли, СБЕ шекарасын нақтылай отырып, оларды төрт орталықтандыру саласына бөледі: бәсекелестерге фокус, шығындарды басқарудың стратегиялық орталығы, маркетинг пен стратегиялық құндылықтың орталығы [97].

Чех авторлары СБЕ құралдарын келесідей санаттар бойынша жіктеген:

- өнімдерді есепке алу: сапаны бағалау, өмірлік цикл есебі, таргет костинг;
- үдерістерді есепке алу: ABC әдісі, бенчмаркинг;
- клиенттерді басқару: клиенттердің кірістілігін талдау; клиенттерді активтер ретінде бағалау;
- бәсекелестерді басқару: бәсекелестер позицияларының мониторингі; бәсекелестер жұмысының тиімділігін бағалау; бәсекелестердің құнын бағалау;
- өнімділікті өлшеу: өнімділікті интеграцияланған өлшеу; теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі; акционерлік құны [98].

СБЕ құралдарының жалпы жіктемесін 10-кестеде көрсеттік.

10 суреттен СБЕ-нің құралдары ішкі және сыртқы орта ақпараттарын қамтуына байланысты жіктелгенін көруге болады. Бұл СБЕ-нің ақпаратының басқа есеп түрлерінен ерекшелігін көрсетеді. Ұсынылған жіктеудің санаттары стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу және басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде стратегиялық менеджерлердің ақпараттық қажеттіліктерін көрсетеді.



Сурет 10 – Стратегиялық басқару есебі жүйесінің құралдары

Ескерту – [99] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Жоғарыда ұсынылған жіктелімдер СБЕ құралдарын жан жақты қарастырады. Бірақ біздің пікіріміз бойынша ұсынылған жіктелімдер СБЕ барлық құралдарын толық көрсетпейді. Сол себепті толықтыруды талап етеді.

Ішкі ортаға СБЕ-нің құралдары ұйым қызметінің үрдістерін басқару, жоспарлау, талдау мен бағалау негізінде әсер етеді.

М. Портердің тұжырымдамасы бойынша қазіргі кездегі бәсекелестік күрестің қарқынына ұйым екі негізгі стратегияны ұстану арқылы төтеп бере алады. Бірінші стратегияның мәні бәсекелестердің өнімінен ерекше, артық өнім түрлерін ұсынуда болса, екінші стратегия өнімді бәсекелестерге қарағанда төменірек бағада ұсынуда. Бұл дифференциация саясатын ұстанғанда, шығындарға мән аудармауға және керісінше, шығындар стратегиясын таңдап, өнім дифференциациясын ескермеуге болады деген сөз емес. Көп жағдайда ұйымдар екінші стратегияны таңдап жатады. Бұл кезде шығындарды стратегиялық басқарудың маңызы артады.

Алғаш рет шығындарды стратегиялық басқарудың (SCM) маңызы жайында Дж. Шанк және В. Говиндараджан «Шығындарды стратегиялық басқару: бәсекеге қабілеттілікті арттырудың жаңа құралдары» кітабында айтқан болатын. Олар шығындарды стратегиялық талдау құралдары ретінде құндылықтар тізбегі, шығындар драйверлері және бәсекелік артықшылықтар тұжырымдамаларын ұсынған [100]. Аты аталған авторлардың ұсынған құралдары К. Кар мен мен К. Томкинстің ойынша стратегиялық талдаудың негізі болуы қажет [101].

Басқару пәні ретіндегі шығындардың ерекшелігі келесі сипаттамалардан көрінеді:

- динамикалығы, олар үнемі қозғалыста, үнемі өзгеріп отырады, оларды статикалық тұрғыда қарастыру шартты және ол нақты жағдайды сипаттай алмайды;

- көп түрлілігі, шығындарды басқару құралдарының, әдістері мен тәсілдерінің көп түрлілігімен сипатталады;

- өлшеу, есепке алу және бағалаудың қиындығы шығындарды бағалау және есебін жүргізудің абсолютті дәл әдістерінің жоқ болуымен сипатталады;

- экономикалық нәтижелерге әсер етуге қарама қайшылығы және күрделілігі [102].

Аталған ерекшеліктері шығындарды басқарудың негізгі міндеттерін келесідей етіп айқындайды:

- ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторларының бірі ретінде шығындарды басқарудың маңызы мен рөлін анықтау;

- шешім қабылдаудың тиімділігін арттыру мақсатында шығындардың жіктелмесін ұсыну және олардың есебін ұйымдастыру тәртібін анықтау;

- шығындарды бағалау, есепке алу және бақылаудың тиімділігін құндық әдістері мен құралдарын анықтау.

Аталған міндеттерді жүзеге асыру үшін алдымен «Шығындар» түсінігін анықтаудан бастайық. Мысалы, А.К.Ержанов бастаған авторлар тобы өндірістік шығындарды өнімдерді, тауарларды (атқарылған жұмыс, көрсетілген қызмет) дайындауға кеткен нақтылы және қоғамдық еңбек шығындарының жиынтығы деп анықтаған [103].

Шығындар түсінігіне осы сипаттағы түрлі анықтамалар көптеген авторлармен келтіріледі. Олардың шығындарға қатысты берген ережелерінің ортақ ойы – шығындардың өнім өндіруге, қызмет көрсетуге жұмсалған нақты ресурстардың құны деп анықтауында. Дегенмен, біздің ойымызша, шығындарды стратегиялық басқару үшін нақты шығындарды олардың жоспарланған деңгейін ескере отырып қарастыру қажет.

Осылайша біз, И.Д. Демина мен С.Н. Меркущенко деген авторлардың ұйымның басқарушы аппаратына тек қана не болғаны туралы ақпарат емес, не болатыны туралы ақпарат та маңызды деген ойды ұстанамыз [104].

Шетелдік теория мен тәжірибенің ұйымның басқарудағы қол жеткізген жетістігі шығындарды стратегиялық басқару болып табылады, - деп профессор Тайгашинова К.Т. атап көрсеткен болатын. Ол: «бүгінгі дағдарыс жағдайында



шығындарды стратегиялық басқаруға ерекше көңіл бөлу керек, себебі ол дәстүрлі басқару есебін жетілдірудің қажетті шарты», - деп ерекше бөліп көрсетті [105].

Стратегиялық шығындар – бұл ұйымның даму стратегиясын жүзеге асыруға жұмсалған шығындары. Ұйымның параметрлері мен қызмет ету сапасын арттыруға мүмкіндік беретін инновациялық шаралар кешенін жүзеге асыру шығындар жөнінде стратегиялық ақпаратты қалыптастырады [48, 66 с.].

Головачев А.С. «Ұйымның бәсекеге қабілеттілігі» атты еңбегінде стратегиялық шығындар сапа деңгейін құрумен байланысты екенін айтады. Ол шығарылатын өнімнің сапасын арттырудың ұзақ мерзімді стратегиясын жоспарлаудың, жаңа бұйымдарды әзірлеудің, конструкторлық-технологиялық жұмыстарды жүргізудің, жаңа бұйымдарды дайындау және бақылау құралдарын жасаудың бастапқы деректері болып табылады деген [106].

Л.В. Шалаева СБЕ-нің құралдарын тек шығындарды басқару тұрғысынан қарастырған. Келесідей құралдардың артықшылықтары мен кемшіліктерін анықтаған: стандарт-кост, директ-костинг, «Дәл мерзімінде», қызметтер бойынша шығындар есебі (ABC), таргет-костинг, кайзен-костинг, функционалдық-құндық талдау, бенчмаркинг және өмірлік циклдық шығындарын басқару [107].

Сонымен, біз жоғарыда аталған авторлардың ойларын ескере отырып, Стратегиялық шығындарды – ұйымның стратегиясын жүзеге асыруға, яғни жаңа бағыттарды ашумен, сапаны арттырумен, жаңа өнімдер мен технологиялық үрдістерді әзірлеуге байланысты жоспарлы шығындар деп анықтадық. 10-суретте шығындарды стратегиялық басқару үшін ұсынылатын барлық құралдар мен әдістерді көрсеттік. Бұл құралдар кез-келген сала үшін қолданбалы. Дегенмен, әр салада қызмет ететін ұйымдардың ерекшелігін ескерген жөн. Сол себепті келесі бөлімде кондитерлік саланың ұйымының мысалында стратегиялық шығындардың жіктелмесін ұсынып, құралдары жайында айтатын боламыз.

Бұл стратегиялық шығындарды басқарудың негізгі кезеңдерінің бірі оларды жоспарлау болып табылады. Жоспар жасау қажеттілігі іс-қимыл бағытын таңдау және болашақтың белгісіздігін төмендету қажеттілігімен анықталады.

Жоспарлау болашақтағы жағдайларды ескере отырып, бүгінгі шешімдерді тез, үнемді және аз шығындармен қабылдауға мүмкіндік беретін үрдіс болып табылады. Бұл ретте жоспарда таңдалған іс-қимыл реттілігінің логикасы анық байқалуы тиіс.

Ақша ағындары қозғалысының бағыты және қаржыландыру көздерін анықтау тұрғысынан жоспарлардың қаржылық параметрлерін нақтылау бюджеттеу жүйесімен қамтамасыз етіледі.

Бюджеттеу жүйесі – ұйымның қаржы-экономикалық көрсеткіштерінің жоспарын құрастыру және олардың орындалуын бақылау үрдісі [108].

Бюджеттеу жүйесі ұйымның бәсекелестік артықшылықтарын қалыптастыруда және сақтауда қолданылатын стратегиялық құрал ретінде

қарастырылады. Бюджет осы үрдістің тікелей нәтижесі ретінде белгілі бір уақыт кезеңі ішіндегі кәсіпкерлік қызметтің жоспары болып табылады [109].

Ғ.М. Мұтанов атап өткендей, "бюджет жүйесі – бұл ақша қаражатын орталықтандырылған алуды және мақсатты бөлуді қамтамасыз ететін жүйе. Мұндай жүйенің элементтері бюджеттік көрсеткіштер болып табылады (Бюджеттік сыныптама бойынша кірістер мен шығыстардың баптары). Ақша қаражатының ағындары олардың арасындағы байланыс жүйесін құрайды. Жүйенің жұмысы ресурстарды бағдарламаланған және негізделген бөлуді қамтамасыз етеді. Тиімділік көрсеткіші бюджеттік көрсеткіштердің нақты орындалуының жоспарлы көлемдерге сәйкестігін көрсетеді" [110].

Профессор К.Т.Тайгашинованың ойынша, бюджет – негізделіп жасалған есепке сәйкес, не нәрсеге қол жеткізуге болатынын белгілеу және ол болжам жасауды білдірмейді [111].

Басқару есебі бойынша сертификатталған мамандар институты (СИМА) бюджет түсінігін белгілі бір уақыт кезеңіне жоспардың сандық көрінісі ретінде анықтаған [69, 5 б.].

Осылайша, бюджеттеу ақша ағындарын, сондай-ақ қаржылық нәтижелерді жоспарлаудың, бақылаудың және талдаудың бірыңғай жүйесін білдіреді. Ал бюджет – бұл қаржылық жоспар, яғни ұйымның белгілі бір кезеңдегі ақшалай нысанда көрініс табатын жоспары.

Бюджеттеу ұйымның басқарушылары ұсынған стратегиялық және тактикалық жағдайларды нақтылайды; басқаша айтқанда, менеджерлер бюджет туралы деректерді басқарушылық талдау және бақылау үшін қолданады.

Ұйымдарда бюджет құру үрдісі стратегиялық басқару есебінің мақсаттары мен міндеттеріне сәйкес және қабылданған стратегия шеңберінде жүзеге асырылуы қажет. Олай болмаған жағдайда қабылданатын басқарушылық шешімдер мен ұйымның ұзақ мерзімді даму стратегиясы арасында алшақтық болуы мүмкін [112].

Бюджеттеудің маңызы мен рөлі бюджеттің атқаратын қызметтерімен толық сипатталады. И.Б.Балабанов бюджеттеудің келесідей қызметтерін бөліп қарастырған: жоспарлау, үйлестіру, ынталандыру, бақылау [113].

Бизнес-бағыттардың бюджеттері қызметтің әрбір бағыты бойынша жасалады және олардың қаржы-экономикалық тиімділігін бағалау, оларды одан әрі дамыту мен қаржыландыру туралы шешімдер қабылдау үшін барлық қажетті ақпаратты қамтиды.

Жалпы бюджеттер қамтитын уақыт мерзіміне байланысты операциялық, тактикалық және стратегиялық болып жіктеледі.

Бюджеттер таяудағы айларға (ағымдағы (операциялық және қаржылық) немесе нақтыланған жоспарлау), сондай-ақ ұзақ уақыт кезеңдеріне (стратегиялық немесе ірілендірілген жоспарлау) жасалады.

Стратегиялық бюджеттеу кең ауқымды және дамудың негізгі бағыттарын қамтиды. Ал тактикалық және операциялық бюджеттер шектеулі болып келеді және стратегиялық бюджеттің кейбір аспектілерін ғана қарастырады [114].

Бюджет құру үшін өткен кезеңдердің талдауы жасалады. Ұйым қызметінің

тиімділігін талдау құралдары стратегиялық басқару есебі санатына жатқызылады. Себебі, олардың рөлі стратегиялық сипатқа ие және стратегияны табысты іске асырудың нәтижесі болып табылады [115]. Стратегиялық есеп стратегияны құрастыру мен оны жүзеге асырумен байланысты. Сол себепті ұйымның ағымдағы кезеңдегі жағдайын анықтау және болашаққа жоспар құру үшін СБЕ-де өнімділікті, бизнесті ағымдағы талдау мен бағалауға ерекше мән беріледі. Ұйым қызметі қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштермен сипатталады.

Г.Джакоби айтқан қаржылық талдау көрсеткіштері стратегиялық талдау құралдары және ұйымның бәсекеге қабілеттілігін өлшеуіштер ретінде пайдаланыла алады деген ойға біз де сүйендік. Қаржылық талдау бәсекелестік талдау үрдісінің ажырамас бөлігі болып табылады. Кез келген бәсекелестік талдауда ойыншылар мен саланың мұқият қаржылық талдауы ұйымның есептері мен іс-қимыл жоспарларына шынайылық пен тұтастықты береді. Бұдан басқа, қаржылық егжей-тегжейлі және ақпараттың бұл түрі бәсекелестік позицияны және бәсекелестік шабуылға жауап беру қабілетін нығайтады [116]. Осылайша қаржылық көрсеткіштері ретінде ROS, ROE, ROA, EVA активтердің айналымы, автономия коэффициенті, меншікті айналым активтерімен қамтамасыз ету коэффициенті ұсынылады.

СБЕ-нің басқа есеп жүйелерінен тағы бір ерекшелігі немесе артықшылығы, десек те болады, оның қаржылық емес көрсеткіштерін негізделуі. С.В.Карибитова мен Н.А.Кожина стратегиялық талдау құралдары ретінде SWOT, PEST, GAP, М.Портердің «Бес күші», БКТ, Ge-McKinsey, Shell/DPM, SPACE, стратегиялық карталар үлгілерін атаған [117]. Доцент И.В. Зенкина болса стратегиялық талдаудың келесі әдістерін ұсынған: PEST, TEMPLES, SWOT, SNW, GAP, PIMS, ABC, XYZ, CVP, Five why, себеп-салдарлық тізбектер, «Ишикава» диаграммасы [118]. Аталған әдістердің өздерінің қолдану аясы, мақсаты, артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Бұл әдістер ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау үшін пайдаланылады. 10-суретте кең қолданыстағы стратегиялық талдаудың жалпы қаржылық емес әдістері көрсетілген.

Қаржылық және қаржылық емес көрсеткіштер кондитерлік сала ұйымының мысалында үшінші бөлімде қарастыратын боламыз.

СБЕ-нің дәстүрлі басқару есебінен негізгі ерекшелігі сыртқы орта жайында, яғни бәсекелестер мен клиенттер жайында ақпарат қалыптастыруы.

Бәсекелестік артықшылыққа қол жеткізу үшін Ұйымдардың сатып алушылар үшін оны тартымды ететін өнімнің сипаттамасы (сапасы, пайдалану сипаттамалары, сенімділігі, жеткізуді қамтамасыз ету, кепілдік қызмет көрсету және т.б.) туралы ақпараттары болуы қажет. Осы ақпараттар негізінде Ұйымдар талап етілетін сипаттамаларға ие өнімдерді өндіруге кіріседі. Өндірілетін өнім нарықта жай ғана сұранысқа ие болып қоймай, сонымен бірге осындай өнімдерді өндіруге жұмсалатын шығындар бәсекеге қабілетті деңгейде болу шартымен сатып алушы төлеуге дайын баға бойынша сатылуы тиіс.

Бәсекелестерге қарағанда артықшылықтарға ие болу үшін олардың қызметі

туралы барынша көп ақпаратқа ие болу керек. Ең алдымен, стратегиялық басқару есебінің дәстүрлі басқару есебі шеңберінде бәсекелестер қызметтерінің қаржылық көрсеткіштерін есептеу мен талдауда өз орны бар екенін айта кету керек. Стратегиялық басқару есебі жүйесімен ұсынылатын ұйымның бәсекелестері туралы ақпарат, бәсекелестер тарапынан мүмкін болатын жауап беру әрекеттерін ескере отырып, шешімдер қабылдауға мүмкіндік беретін ұйым және оның бәсекелестерінің қызметін салыстырмалы талдаудың жетілдірілген тәсілдері болып табылады [119].

Сонымен, СБЕ – болашағы бар басқару есебінің бағыттардың бірі болып табылады. Сондықтан да стратегиялық басқару есебінің даму себептері бәсекелестіктің күшеюі, бизнес-ортаның белгісіздігі мен шаруашылықты жүргізу тәуекелдерінің деңгейлерінің өсуі және бірқатар ұйымдар үшін бизнестің құнын арттыруға, басқарудың жаңа теорияларын баламалы ақпаратпен қамтамасыз ету қажеттігіне негізделген дамудың жаңа стратегиялық мақсаттарының пайда болуы болып табылады.

Зерттеу барысында СБЕ-нің құралдарының жіктемелері мен түрлері көп екенін анықтадық. Ұйым ғылыми дәлелденген және инновациялық құралдарды өз таңдауымен қолдана алады. Бір немесе бірнеше құралдарды таңдаса да, шешімі негізделген болуы тиіс. Таңдау барысында құралдардың артықшылықтары мен кемшіліктерін ғана емес, ұйымның қаржылық-шаруашылық ерекшеліктері, тәуекелдер, мүмкіндіктері мен ақпарат пайдаланушылардың сұранысы ескерілуі қажет.

Қазақстандық Ұйымдардың қызметі бүгінгі күні бәсекелестік күрестің күшеюі, өндірістік шығындарды төмендетудің қажеттілігі, басқарушылық, коммерциялық шығыстарды төмендете отырып бір мезгілде өнімнің сапасын арттыру қажеттілігі жағдайында жүріп жатыр. Бұл жағдайда стратегиялық бағыттағы есеп-талдамалық ақпаратты дайындауға қабілетті қызметкерлердің қажеттілігі туындайды.

Қоғамда бухгалтерлер салық органдарына есеп тапсыруға, жалақы есептеуге жауапты қызметкерлер деген ой қалыптасқан. Бірақ қазіргі шарттарда бухгалтер жұмысының сипаты кеңейген. Одан тек өткен кезең нәтижесін тіркеу ғана емес, ұйымның бәсекелестік жағдайында сыртқы ортаның тез өзгеру факторларын ескере отырып, болашақта күтіліп отырған жағдайлар туралы да ақпарат беруі талап етілуде. Іскерлік ортадағы бәсекелестіктің артуы, ұзақ мерзімді жоспарлаудан стратегиялық басқаруға ауысуы бухгалтерлердің стратегиялық басқару үрдісіне белсенді қатысуын қажет етті. Ағылшындық ғалым Грехам Питчер да бухгалтер енді цифрлармен жұмыс істейтін адам ретінде ғана қарастырылмайды, ол стратегиялық басқару үрдісіне қатысатын басқару ұйымының белсенді мүшесі болып табылады [120].

Басқарушы бухгалтерлер қаржылық білім мен бухгалтерлік дағдылардан басқа, стратегиялық түсінік қалыптастыруы қажет. Ол келесілерді қамтиды:

- ұйымның өндіретін өнімі, қызмет көрсету саласы, тұтынушылары мен бәсекелестері туралы түсініктің болуы;
- ұйымның бизнес үрдістерін, бәсекелік және операциялық стратегиясын

білу;

– стратегиялық мәселелер мен қиындықтарын алдын алу дағдылары [121].

Ақпараттық сауаттылық стратегиялық басқару есебін жүргізудің тиімділігіне айтарлықтай оң әсер етеді. Зерттеулер ақпараттық сауаттылық пен басқару тиімділігіне қатысты стратегиялық басқару есебінің делдалдық рөлін дәлелдеген. Ақпараттық сауаттылықтың жоғары деңгейіне ие және шешімдер қабылдау үрдісінде стратегиялық басқару есебінің ақпараттарын пайдаланатын менеджерлер жоғары тиімділікке ие болады [122].

Біз осы айтылған пікірмен толық келісеміз. Осыған байланысты біз ҚР университеттері мен шетел университеттерінің білім беру бағдарламаларына талдау жүргіздік және ҚР университеттерінде стратегиялық басқару есебі мен талдау бойынша пәндер бар білім беру бағдарламалары жоқ екенін анықтадық. Негізінен басқару есебі пәні бакалавриат деңгейінде үш деңгей бойынша жүргізіледі: «Басқару есебіне кіріспе», «Басқару есебі» және «Іргелендірілген басқару есебі». «Стратегиялық басқару есебі және талдау» пәнінің сұрақтары «Тереңдетілген басқару есебі» пәні аясында қарастырылады. Біздің пікірімізше, бұл ұсынылған стратегиялық басқару есебі құралдарын игеру үшін жеткілікті емес және тек осындай есеп түрінің бар екендігі туралы таныстырып өтеді.

Роб Диксон 1998 жылы жариялаған еңбегінде СБЕ тұжырымдамасы ғалымдармен де, тәжірибеде қызмет етуші тұлғалармен де зерттелуі қажет деген. Оның ойынша, осы екі топ арасындағы байланыс негізінде жүргізілген зерттеулер СБЕ кеңінен қолданысқа енігізіліп, ұйымдарға нарықтағы бәсекеге қабілеттіліктерін көтеруге мүмкіндік береді [123].

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсатында стратегиялық басқару есебі менеджментті ішкі және сыртқы факторларды қамти отырып, стратегиялық шығындар, бюджеттеу, мүмкін тәуекелдер, инвестициялар мен инновациялар жайында жан-жақты есеп-таладмалық ақпаратпен қамтамасыз етіп отыру қажет. Сол себепті ұйым бухгалтерлерінің стратегиялық мақсатқа қол жеткізудегі рөлі артып отыр.

### **Бірінші бөлім бойынша тұжырымдама**

Шетелдік және отандық ғалымдардың еңбектерін жүйелеу барысында нарық жағдайында қызмет етіп отырған кез-келген ұйымның стратегиялық мақсаты бәсекелестіктің жоғары деңгейін қалыптастыру екенін анықтадық. Сонымен қатар, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қабылптастыруға әсер етуші факторларды жіктеп көрсеттік.

Ұйымның бәсекелік артықшылықтарының бірі оның менеджментінің шешімдерінің тиімділігі, ал оған әсер ететін фактор ақпараттың сапасы болып табылады. Ал қазіргі заманның сұранысына жауап беретін ақпаратты қалыптастырушы жүйе ретінде стратегиялық басқару есебі мен талдауды танимыз.

Стратегиялық басқару есебі мен талдауының теориялық негіздері мен даму эволюциясын зерттеу негізінде келесідей қорытындылар жасадық:

Біріншіден, СБЕ отыз жылдан астам тарихы бар шетелдік ғалымдармен

кеңінен зерттеліп келе жатқан, бірақ әлі де бірыңғай анықатамаға ие бола қоймаған басқару есебінің дамушы нысаны екені анықталды. Дегенмен, шетелдік әріптестердің осы мәселені зерттеудегі белсенділігіне қарамастан, отандық зерттеушілердің басқару есебінің стратегиялық бағыттағы нысанына байланысты ізденістерінің тапшылығын аңғардық.

Жоғарыда қарастырылған талқылаулардың нәтижелері стратегиялық басқару есебі басқарушылық шешімдерді қабылдау және ұйымның бәсекеге қабілеттілік стратегиясын қалыптастыру үшін ақпараттардың негізгі көзі болып табылатынын көрсетті.

Жалпы стратегиялық басқару есебі мен талдауының ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы рөлін ескеріп, дәстүрлі басқару есебінен ерекшеліктері негізге ала отырып, «Стратегиялық басқару есебі» ұғымына нақтыланған авторлық анықтама берілген: «Стратегиялық басқару есебі – бұл негізгі мақсаты ұйымның ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру мен сақтауда, шешім қабылдаушы тұлғаларды ұйым қызметі мен оның сыртқы ортасы жайында қаржылық және қаржылық емес, есеп-талдамалық ақпараттармен қамтамасыз ететін жүйе».

Екіншіден, стратегиялық басқару есебінің теориялық негіздерін қалыптастыру мақсатында базалық элементтері ретінде оның мақсаты, міндеттері, объектілері, әдістері мен қағидалары нақтыланып, ұсынылды.

Үшіншіден, стратегиялық басқару есебі жүйесінің құралдары ерекшеліктеріне сәйкес бөлінген санаттарға байланысты жүйеге келтіріліп, жіктемесі ұсынылған. Стратегиялық басқару есебі стратегиялық шешімдер қабылдау, құндық, жоспарлау санаттарына, ал стратегиялық талдау құралдары: өнімділікті, бизнестің ағымдағы позициясын талдау және өлшеу; бәсекелестерді есепке алу және клиенттерді есепке алу санаттарына бөлініп, сәйкес құралдардың жіктемесі келтірілген.

Стратегиялық басқару есебінің құралдарын зерттеу деңгейінің жеткіліксіздігін ескеріп, оларды келесі бөлімдерде кондитерлік саланың ұйымдарының мысалында қолданылуын ашып көрсетуді жөн көрдік.

## 2 ҰЙЫМНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ МАҚСАТЫНДА СТРАТЕГИЯЛЫҚ БАСҚАРУ ЕСЕБІН ҰЙЫМДАСТЫРУ ЖӘНЕ БЮДЖЕТТЕУ

### 2.1 Стратегиялық басқару есебі құралдарын пайдаланудың ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсері

Алдыңғы тарауда стратегиялық менеджменттің қажеттіліктеріне байланысты туындаған стратегиялық бағыттағы есеп жүйесінің теориялық негіздерін анықтадық. Ендігі кезекте есептік ақпараттың басқару шешімдерінің тиімділігіне, нәтижесінде ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің қалыптасуына әсерін қарастыратын боламыз.

Басқару шешімдері – бұл талдау, болжау, оңтайландыру, экономикалық негіздеу және менеджмент жүйесінің нақты мақсатына қол жеткізудің көптеген нұсқаларының ішінен балама таңдау нәтижесі [124]. Қаржылық көрсеткіштермен қатар қаржылық емес, ішкі ортамен бірге сыртқы орта жайында есепті қалыптастыру қабылданатын басқарушылық шешім негізделуінің және ұйым қызметінің тиімділігінің жоғарлауына әсер етеді.

СБЕ-дегі ақпараттық база ішкі және сыртқы көздерден қалыптастырылуы мүмкін, оны келесі 11-суреттен толығырақ көруге болады.



Сурет 11 – Стратегиялық басқару мақсатында пайдаланылатын ақпарат көздері

Ескерту – [125] әдебиет негізінде құрастырылған

Суреттен көріп отырғанымыздай есеп жүйесінен тыс және сыртқы көздерден негізінен қаржылық емес бағыттағы ақпарат алынады. Стандартталған нысан өте сирек кездеседі. Осылайша, көптеген көзқарастарды ескеретін жақсы дәлелденген пікірлер қалыптасады.

Сыртқы ақпараттардың негізгі бөлігі – бұл заң. Басқару бухгалтерлері мәселенің қазіргі жай-күйін ескерумен қатар, заңнамадағы өзгерістерді ескере отырып, жағдайды модельдеуі тиіс.

Басқару бухгалтерлері өздерінің қызметі барысында әртүрлі, әралуан ақпараттар жинайды, мысалы, анықтамалық: бәсекелестер тауарларының бағасы, жабдықтар бағасы және т.б. Басқарушылық талдау жүргізу үшін қажетті ақпараттар бұқаралық ақпарат құралдарынан (БАҚ) пайдаланылуы мүмкін екеніне назар аудару қажет. Мысалы, мұнда ең ірі ұйымдардың жылдық есептерін, өнімнің жекелеген түрлерін шығару, кадр саясаты, кадрлық орын ауыстырулар және т. б. мәліметтерді жариялайтын мерзімді баспалар жатады.

Бұдан басқа, сырттан келіп түсетін мәліметтер, мысалы, ірі басылымдардағы аналитикалық мақалалар ұйым басшыларына нарықтар мен өнімдер туралы өз бетінше қалыптастыру мүмкін емес (немесе өте қымбат) ақпараттар көлемін алуға мүмкіндіктер береді.

Ұйымдар жария болып табылғандықтан, олардың жарияланған есептері кең таралған және еркін қол жетімді болып табылады. СБЕ тәжірибесі туралы ақпараттарды қамтитын жылдық есептің аспектілері: Ұйым профилі, төрағаның мәлімдемесі, басқарушы директордың мәлімдемесі немесе бас директордың есебі, директорлардың есебі, қаржы директорының шолуы және стратегиялық бизнес-бірліктердің (СББ) қызметі туралы жеке есептер және жылдық есептің өзі болды. Жылдық есептер ұйымдағы басқару сұрақтарын жеткізу үшін пайдаланылғандықтан, ішкі басқару есебіне негізделген.

Отандық тәтті өндірушілердің бәсекеге қабілеттілігін талдау ең алдымен олардың қаржылық есептілік ақпаратына негізделеді. Соның негізінде олардың бәсекелік артықшылықтарын, қызметінің жекелеген ерекшеліктерін сипаттау, негізгі көрсеткіштерін анықтау мүмкін болады.

«Рахат» АҚ еліміздің ең ірі кондитерлік компаниясы. Ұйым бас компания мен әр түрлі бағыттағы еншілес ұйымдардан тұрады.

«Рахат» АҚ-да ҚР СТ ИСО 9001 стандартына сәйкес сапа менеджменті жүйесі енгізілген. Сонымен қатар, компания ИСО 50001-2011 энергомәнеджмент жүйесімен сертифицираталған, Халал сертификациясына, «Алтын сапа» премиясына, «2017 жылдың ұлттық бренді» және «Үздік өнім – 2018» номинацияларына ие [126]. Аталған жүлделер ұйымның стратегиялық мақсатына жетудегі жоғары мүмкіндіктерін сипаттайды.

«Рахат» АҚ-ның негізгі стратегиялық мақсаты – Қазақстандық және орталық Азия нарығының №1 азық-түлік өндіруші компаниясы болу. Сонымен қатар, ұйым қызметкерлердің жұмысын тиімді ұйымдастыруға, тұтынушыларының сапалы тауарға, акционерлердің бизнестің дамуы мен пайдаға деген мұқтаждықтарын қанағаттандырушы болғысы келетінін білдірді [127, б.6 ]. Бұл мақсаттар 2017 жылдан бастап алға қойылған [128, б.6 ]. Алайда,



мақсаттардың жүзеге асырылуын бағалау көрсеткіштері және кезеңдік шегі қойылмағандықтан оларды орындау және орындалуын бағалау өте қиын.

Николаева О.Е. мен Алексеева О.В. ұйым қызметінің тиімділігін бағалау үшін келесі қаржылық көрсеткіштердің төрт тобын ұсынған. Біз олардың жіктемесіне сүйене отырып өз жіктемемізді ұсындық (сурет 12).

<b>Табыстылық көрсеткіштері</b>	
<i>Сату табыстылығы (ROS)</i>	= Таза пайда / Сатудан алынған табыс
<i>Активтердің табыстылығы (ROA)</i>	= Таза пайда / Активтер
<i>Капитал табыстылығы (ROE)</i>	= Таза пайда / Меншікті капитал
<i>Сыйақыларға, салықтарға, құнсыздануға және амортизацияға дейінгі пайда (EBITDA) табыстылығы</i>	= EBITDA / Сатудан алынған табыс
<b>Өтімділік көрсеткіштері</b>	
<i>Абсолютті өтімділік</i>	= Ақша қаражаттары / қысқа мерзімді міндеттемелер
<i>Аралық өтімділік</i>	= Ақша қар-ы + деб. берешек / қысқа мерзімді міндеттемелер
<i>Жалпы өтімділік</i>	= Қысқа мерзімді активтер / Қысқа мерзімді міндеттемелер
<b>Тиімділік көрсеткіштері</b>	
<i>Активтердің айналымдылығы</i>	= Сатудан алынған табыс / Ұзақ мерзімді активтер
<i>Меншікті айналым қорларымен қамтамасыз етілу коэффициенті</i>	= (Меншікті капитал - Ұзақ мерзімді активтер) / Қысқа мерзімді активтер
<b>Капитал құрылымына қатысты көрсеткіштер</b>	
<i>Тәуелсіздік коэффициенті</i>	= Меншікті капитал / Баланс валютасы
<i>Тәуелділік коэффициенті</i>	= Сырттан тартылған капитал / Баланс валютасы

Сурет 12 – Ұйым тиімділігін бағалауға арналған қаржылық көрсеткіштер

Ескерту – [57, 212 б.] әдебиет негізінде құрастырылған

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін, іскерлік қатынастағы мүмкіндіктері мен оның қатысушыларының экономикалық қызығушылықтарының кепілдендіру деңгейін бағалауда осы қаржылық көрсеткіштерді пайдалануға болады.

Табыстылық көрсеткіштері ретінде сату табыстылығы, активтердің табыстылығы, капитал табыстылығы және сыйақыларға, салықтарға, құнсыздануға және амортизацияға дейінгі пайда (ЕБИТДА) табыстылығын қарастырып отырмыз. Бірінші үш көрсеткіш бәріне таныс болса, ЕБИТДА табыстылығы теориялық көп зерттелмеген.

Сыйақыларға, салықтарға, құнсыздануға және амортизацияға дейінгі пайда (ЕБИТДА) – бұл бәсекелестерге қарағанда, ұйымның негізгі операцияларының тиімділігі мен табыстылығын бағалау. Сонымен қатар, бұл көрсеткіш ұйымның ақша қаражаттарын жұмылдыру мүмкіндіктерін бағалауда қолданылады. Ол амортизация сияқты «ақшалай емес» бапты алып тастау арқылы, ақша ағындарын бағалауға мүмкіндік береді [129]. Бұл көрсеткіштің оң мәні ұйымның қызметінің табыстылығын, ал теріс мәні қиындықтары барын көрсетеді. Көрсеткіш нәтижелерін динамикада қарау қажет.

Ұйым қызметінің тиімділігін бағалауда өтімділік көрсеткіштер тобын да қарастыру маңызды. Ұйымның өтімділік көрсеткіштері қысқа мерзімді міндеттемелері мен күтпеген шығындарды жабу мүмкіндігін сипаттайды [130].

Тиімділік көрсеткіштері ретінде меншікті айналым қорларымен қамтамасыз етілу коэффициенті мен активтердің айналымдылығы коэффициентін ұсындық. Ал капитал құрылымы тәуелсіздік және тәуелділік коэффициенттері арқылы бағаланады. Аталған көрсеткіштер ұйым қызметінің тиімділігін жан-жақты бағалауға мүмкіндік береді деп ойлаймыз.

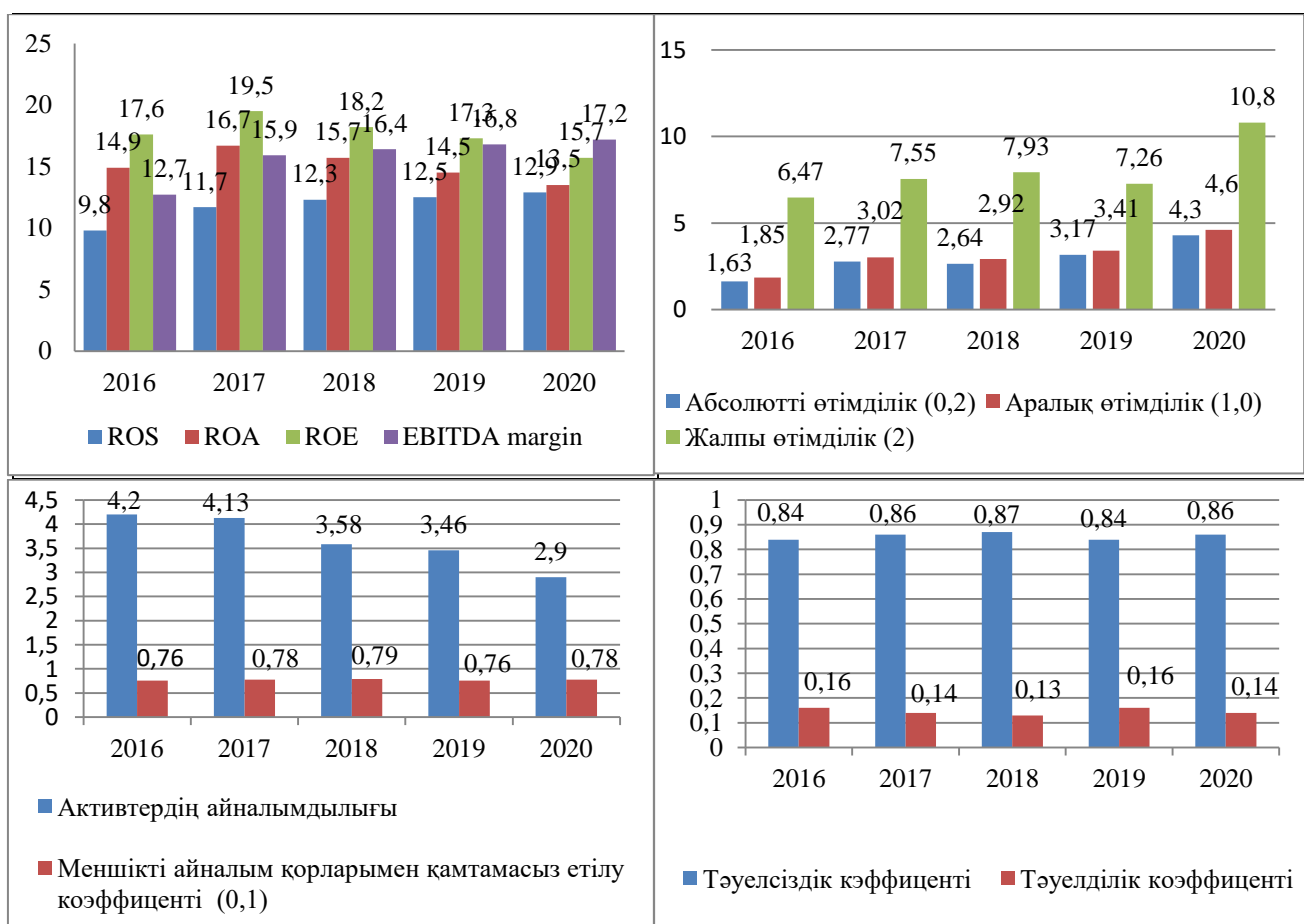
«Рахат» АҚ-ның қаржылық көрсеткіштерінің динамикасы жөнінде ақпарат 7 кестеде көрсетілген.

Кесте 7 – «Рахат» АҚ негізгі қаржылық көрсеткіштері (2016-2020 жж.)

Көрсеткіштер	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Табыстылық көрсеткіштері</b>					
Сату табыстылығы (ROS)	9,8 %	11,7 %	12,3 %	12,5 %	12,9 %
Активтердің табыстылығы (ROA)	14,9 %	16,7 %	15,7 %	14,5 %	13,5 %
Капитал табыстылығы (ROE)	17,6 %	19,5 %	18,2 %	17,3 %	15,7 %
ЕБИТДА табыстылығы	12,7 %	15,9 %	16,4 %	16,8 %	17,2 %
<b>Өтімділік көрсеткіштері</b>					
Абсолютті өтімділік (0,2)	1,63 %	2,77 %	2,64 %	3,17 %	4,3 %
Аралық өтімділік (1,0)	1,85 %	3,02 %	2,92 %	3,41 %	4,6 %
Жалпы өтімділік (2)	6,47 %	7,55 %	7,93 %	7,26 %	10,8 %
<b>Тиімділік көрсеткіштері</b>					
Активтердің айналымдылығы	4,20	4,13	3,58	3,46	2,9
Меншікті айналым қорларымен қамтамасыз етілу коэффициенті (0,1)	0,76	0,78	0,79	0,76	0,78
<b>Капитал құрылымына қатысты көрсеткіштер</b>					
Тәуелсіздік коэффициенті	0,84	0,86	0,87	0,84	0,86
Тәуелділік коэффициенті	0,16	0,14	0,13	0,16	0,14
Ескерту – «Рахат» АҚ-ның қаржылық есептіліктері негізінде жасалған					

Кесте мәліметтері бойынша «Рахат» АҚ-ның қаржылық жағдайы тұрақты екенін көреміз. Барлық көрсеткіштердің 2016 ж. және 2017 ж. өсімі байқалып, 2018 ж. және 2019 ж. біртіндеп төмендей бастағанын байқаймыз.

13 суретте кесте мәліметтерін көрнекі түрде көрсетілген.



Сурет 13 – «Рахат» АҚ-ның қаржылық көрсеткіштерінің динамикасы

Ескерту – «Рахат» АҚ-ның қаржылық есептіліктері негізінде құрастырылған

Көрсетілген диаграммалардан «Рахат» АҚ-ның төрт топтағы қаржылық көрсеткіштері бойынша айтарлықтай толқулардың болмағанын көріп тұрмыз. Сату табыстылығы жыл сайын орташа есеппен жыл сайын 1 %-ға өсіп отырған. Активтердің табыстылығы көрсеткіші 2017 жылға дейін тұрақты 2%-ға артып, кейінгі жылдары 1 %-ға кеміп отырды. Капитал табыстылығы да сол динамиканы көрсеткен. EBITDA табыстылығы оң мәнде, тұрақты.

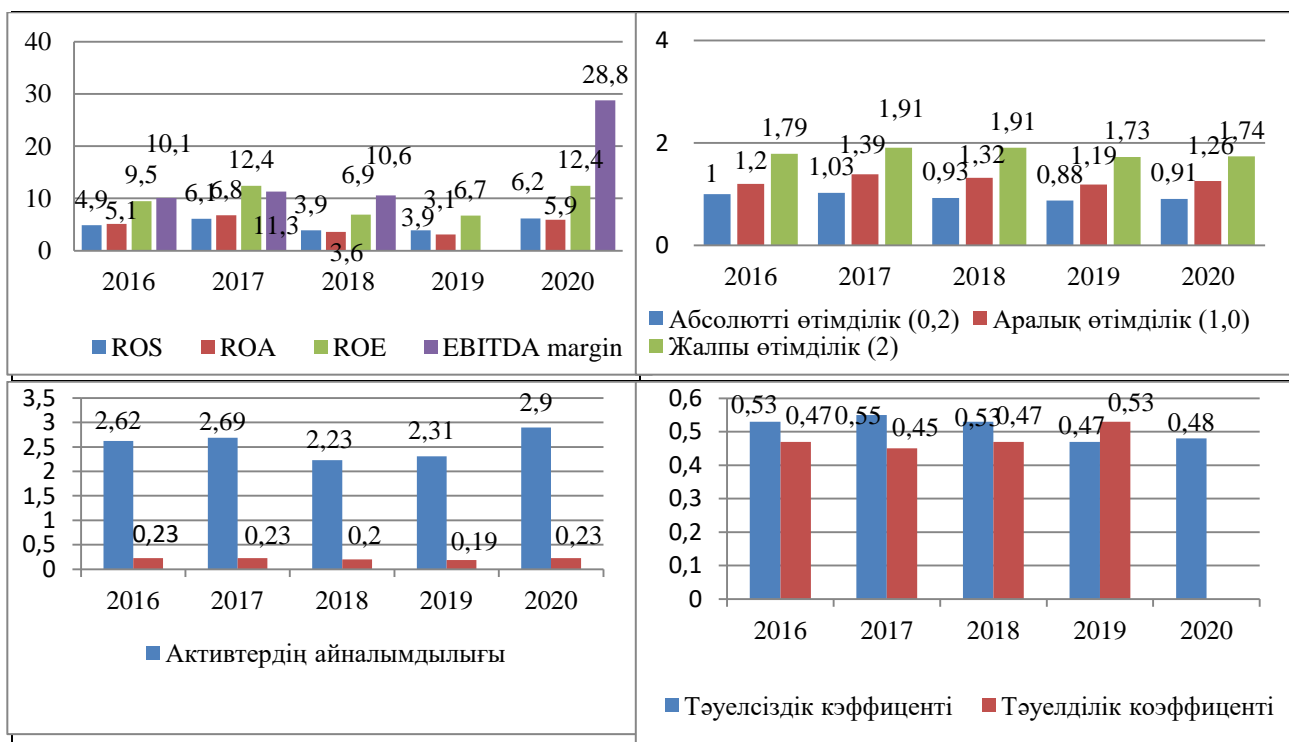
Өтімділіктің көрсеткіштері шекті мәндерден артық болып жоғары өтімділікті көрсетіп отыр. Тиімділік көрсеткіштері мен капитал құрылымына қатысты көрсеткіштер тұрақты болған.

«Рахат» АҚ-ның басты отандық бәсекелесі «Баян сұлу» АҚ болып табылады. Қазіргі кезде ұйымда ҚР СТ ИСО 9001-2009 менеджмент сапасы, ҚР СТ ИСО 22000-2006 талаптарына сай қауіпсіздік менеджменті және ҚР СТ ИСО 50001-2012 энергоменеджмент жүйелері қызмет етеді [131]. «Баян сұлу» АҚ-ның негізгі қаржылық көрсеткіштері 8 кестеде көрсетілген.

Кесте 8 – «Баян сұлу» АҚ қаржылық көрсеткіштері (2016-2020 жж.)

Көрсеткіштер	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Табыстылық көрсеткіштері</b>					
Сату табыстылығы (ROS)	4,9 %	6,1 %	3,9 %	3,9%	6,2
Активтердің табыстылығы (ROA)	5,1 %	6,8 %	3,6 %	3,1%	5,9
Капитал табыстылығы (ROE)	9,5 %	12,4 %	6,9 %	6,7%	12,4
ЕБИТДА табыстылығы	10,1 %	11,3 %	10,6 %	10,3%	28,8
<b>Өтімділік көрсеткіштері</b>					
Абсолютті өтімділік (0,2)	1,0 %	1,03 %	0,93 %	0,88%	0,91
Аралық өтімділік (1,0)	1,2 %	1,39 %	1,32 %	1,19%	1,26
Жалпы өтімділік (2)	1,79%	1,91 %	1,91 %	1,73%	1,74
<b>Тиімділік көрсеткіштері</b>					
Активтердің айналымдылығы	2,62	2,69	2,23	2,31	2,90
Меншікті айналым қорларымен қамтамасыз етілу коэффициенті (0,1)	0,23	0,23	0,20	0,19	0,23
<b>Капитал құрылымына қатысты көрсеткіштер</b>					
Тәуелсіздік коэффициенті	0,53	0,55	0,53	0,47	0,48
Тәуелділік коэффициенті	0,47	0,45	0,47	0,53	0,52
Ескерту – «Баян сұлу» АҚ-ның қаржылық есептіліктері негізінде жасалған					

Кестеден көріп отырғанымыздай, «Баян сұлу» АҚ-ның табыстылық, өтімділік көрсеткіштері «Рахат» АҚ-на қарағанда төменірек. 2017 жыл «Баян сұлу» ұйымы үшін де сәтті болған. Осы жылы барлық көрсеткіштердің өсімі байқалады. 2017 жылдан кейінгі жылдары барлық көрсеткіштер төмендей бастаған. Көрнекі көрсету үшін 8 кесте негізінде 14 сурет құрастырылды.



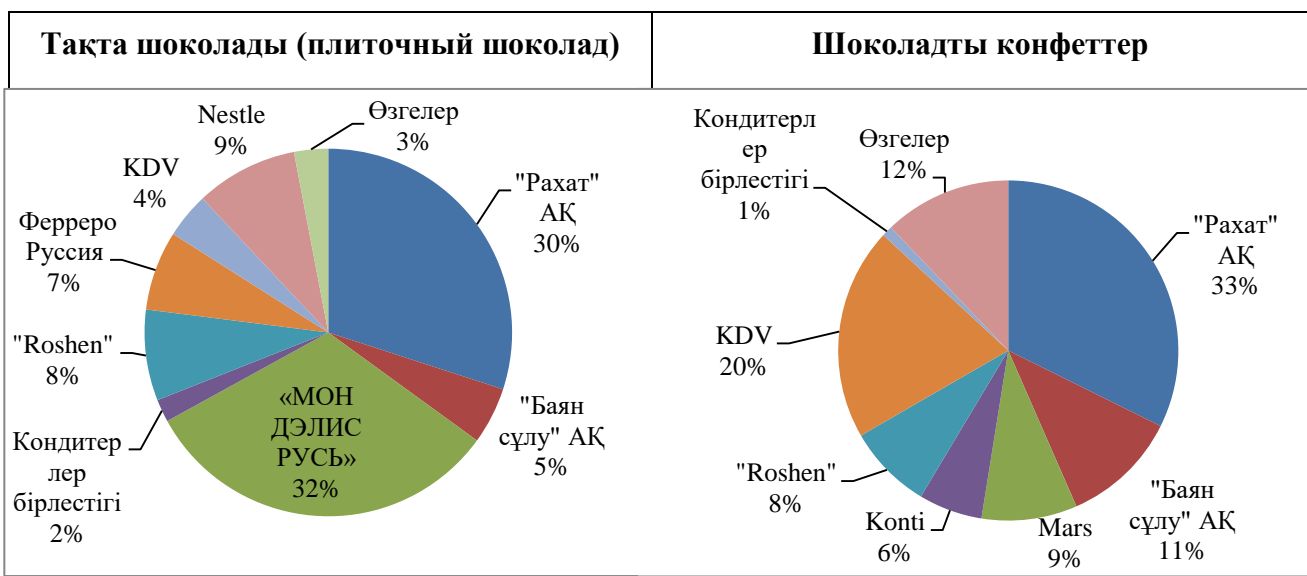
Сурет 14 – «Баян сұлу» АҚ-ның қаржылық көрсеткіштерінің динамикасы

Ескерту – «Баян сұлу» АҚ-ның қаржылық есептіліктері негізінде құрастырылған

Сату табыстылығының талданып отырған кезеңдердегі ең жоғарғы мәні (6,2%) 2020 жылы болған. 2018-2020 жж. 3,9%-ды құрады. Активтер мен капитал табыстылығы да дәл сол сценариймен өзгерген. EBITDA табыстылығы оң мәнде болғанымен, жыл сайын біртіндеп төмендеген. Өтімділік көрсеткіштері шекті көрсеткіштерден жоғары. Дегенмен 2017 жылдан кейін ақырындап 1%-ға төмендеп отыр. Активтердің айналымдылығы коэффициенті ұйымның өз ресурстарын пайдаланудың тиімділігін көрсетеді. Суреттен 2017 жылы бұл көрсеткіштің мәні ең жоғары шегіне жетіп, 2,69%-ды құрағанын көреміз. Кейінгі жылы 2,23%-ға дейін түсіп, 2019 жылы қайтадан көтеріле бастаған. Тәуелсіздік және тәуелділік көрсеткіштер арасында теріс пропорционалды байланыс бар. Тәуелсіздік көрсеткіші ұйымның кредиторлардың қаражатына тәуелділігін сипаттайды. 2017 жылдан бастап аталған көрсеткіштің (2017 ж. – 0,55, 2018 ж. – 0,53, 2019 ж. – 0,47) төмендеуі сырттан тартылған капиталға мұқтаждығының жоғарлауын көрсетеді.

Отандық ірі кондитерлік компаниялар – «Рахат» АҚ мен «Баян сұлу» АҚ негізгі бәсекеге қабілеттілігі мен қаржылық жағдайын сипаттаушы қаржылық көрсеткіштерін талдау негізінде олардың өткен кезеңдердегі қызметінің нәтижесін бағалап, болашаққа болжау жасауға болады. Дегенмен, жоғарыда бірінші бөлімде жүргізілген теориялық зерттеудің нәтижесі ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыруына, басқарушы аппараттың шешім қабылдауына негіз болатын, сыртқы орта жөнінде ақпарат қалыптастырудың маңызын көрсетті.

Отандық кондитерлік нарықтың шоколадтық және қанттық өнімдерді өткізуші ұйымдардың үлесін өнім түрлері бойынша көру үшін келесі сурет құрастырылды (15 сурет).



Сурет 15 – Қазақстандық шоколадтық нарықтың үлестері

Ескерту – [133] әдебиет негізінде құрастырылған

Суреттен өнімнің екі түрі – тақта шоколады мен шоколадты конфеттер бойынша отандық нарық үлесі көрсетілген. Нарықтың үлкен үлестеріне «Мон

Дэлис Русь» ЖШҚ «Alpen gold» брэндімен – 32% және «Рахат» АҚ – 30%-бен ие болып отыр. «Рахат» АҚ-ның 2019 жылдық есебіне сәйкес өлшемді конфеттер, бисквиттер, мармелад, ассорти сияқты өнімдерінің үшінде тақта шоколадының нарықтық үлесі ең жоғары – 45%-ды құрайды [127, 146]. Шоколадты конфеттер өнімдерін сатудан «Рахат» АҚ – 33%, «КДВ-Яшкино» ЖШҚ – 20%, «Баян сұлу» АҚ – 11%, өзге өндірушілер – 12%-ды иеленген. Ресейлік «Кондитерлер бірлестігі» Холдингі 12 кондитерлік ұйымның бірігуінен құралған. Олардың ірілері: «Бабаевский» кондитерлік концерні, «Рот Фронт» ААҚ, «Красный октябрь» ААҚ, «Русский шоколад» ААҚ.

Осы ретте стратегиялық басқару есебінің дәстүрлі басқару есебінен негізгі ерекшелігі сыртқы орта мәліметтерін, яғни бәсекелестер мен клиенттері жайында ақпарат қалыптастыру екенін еске сала кетейік. Аталған ақпараттың ұйымның есебінде қамтылу деңгейі ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсері бар деген тұжырымдама бізге дейін басқа авторлармен дәлелденген болатын [133].

Сол авторлардың әдістемесін негізге ала отырып, СБЕ сыртқы орта мәліметтерін қамту ерекшелігі, яғни бәсекелестер мен клиенттері жайында ақпараттың бәсекелестік артықшылығын тудыру және қолдау мүмкіндігін анықтау үшін келесідей зерттеу жүргіздік.

Ол үшін біз Қазақстанда жұмыс істейтін және қазақстандық нарықта өнімдерін өткізетін кондитерлік сектор ұйымдарының деректерін пайдаландық. Атап айтқанда, үш жергілікті («Рахат» АҚ, «Баян Сұлу» АҚ және «Қарағанды Конфеттері» АҚ) және өз тауарын Қазақстандық нарықта ұсынатын, ақпараты қол жетімді ресейлік ірі ұйымдарды («МОН ДЭЛИС РУСЬ» ЖШҚ, «Рошен» ЖШҚ, «Марс» ЖШҚ, «Конти-Рус» ЖАҚ, «КДВ-Яшкино» ААҚ, «Ферреро Россия» ЖАҚ, «Нестле Россия» ЖШҚ, «Красный октябрь» ААҚ, «Рот Фронт» ААҚ, «Русский шоколад» ААҚ, «Бабаевский» кондитерлік концерні, «Воронежская кондитерская фабрика» ААҚ) негізге алдық.

Талдауда қарастырылып отырған компаниялар ТМД елдерінің алдыңғы қатарлы кондитерлік өндірушілері болып табылады.

СБЕ құралдарын пайдалану, әдетте жыл сайынғы есептерде ашылатын СБЕ аспектілерін ескере отырып, біздің өз пікірлеріміз бойынша бағаланды. СБЕ тәжірибесінің басқа категорияларынан ерекшелігі (шығындардың калькуляциясы; тиімділікті жоспарлау, бақылау және өлшеу; және стратегиялық шешімдерді қабылдау әдістері), олар ұйымның ашық қол жетімді құжаттарында сирек ашылып көрсетілетін, жылдық есептер әдетте клиенттердің/дистрибьюторлардың қызметтері және бәсекелестердің іс-әрекеттері туралы ақпараттардан тұрады. Осылайша, клиенттерді есепке алудың екі аспектісі:

- (1) негізгі клиенттерді/ негізгі шоттарды/ негізгі дистрибьюторларды тізіп көрсету;

- (2) клиенттерді қамту немесе сату бойынша операцияларды кеңейту жөніндегі дистрибьюторлардың қызметін талқылау (бұл ұйымдардың қолдануы мүмкін клиенттерді тартуды арттыру үшін тарату желісі мен бөлшек сауданың аса жоғары мүмкіндіктерін пайдалана алатын философияға негізделген).

Бұдан басқа, бәсекелестерді есепке алудың төрт аспектісі, яғни:

- (3) бәсекелестерге қатысты ұйым позициясын ескеру;
- (4) бәсекелестер әрекеттерінің ұйым қызметіне әсері;
- (5) бәсекелестердің атауы/ бәсекелестердің саны туралы ақпараттарды ашу;
- (6) бәсекелестердің болашақта бәсекелестік позициясын жақсарту стратегиясы туралы ақпараттарын ашу.

Жалпы алғанда, бұл алты аспекті ұйымдардың СБЕ қабылдау деңгейін бағалау үшін пайдаланылды.

Ұйымдардың жылдық есептері осы тармақтар бойынша ақпараттарды ашу үшін талданып және бақылау тізбесін пайдалана отырып тиісті түрде бағаланды. Егер ұйымның жылдық есебінде аталған аспектілер бойынша ақпарат бар болса, ол "1" деп белгіленеді және ешқандай ашу анықталмаса "0" болады.

Осы зерттеу контекстінде тұрақты бәсекелестік көрсеткіштері ретінде таңдалған ұйымдар капиталының табыстылығы (ROE), сату табыстылығы (ROS) және айналымы анықталды.

Содан кейін жекелеген ұйымдардың капиталының табыстылығы (ROE), сату табыстылығы (ROS) және айналым бойынша көрсеткіштер сала бойынша орташа мәндермен салыстырылды. Егер ұйымдардың аталған көрсеткіштері саланың орташа айналымынан тұрақты асып кетсе, бұл ұйым өзінің бәсекелестік артықшылығын сақтай алды және «1» деп белгіленеді. Керісінше, егер ұйымның көрсеткіштері орташа көрсеткіштен төмен түссе, бұл тұрақты бәсекелестік артықшылықтың жоқтығын білдіреді және «0» деп белгіленеді (Қосымша В).

Деректерді талдау үшін сипаттамалық статистика, талдау кластері, тоғыспалы табуляция, ассоциацияның Хи-квадраттық тесттері және дискриминантты талдау сияқты статистикалық әдістер қолданылды. 9 кестеде СБЕ енгізу деңгейі туралы статистикалық мәліметтер ұсынылған.

Кесте 9 – СБЕ құралдарын қолдану нәтижелері

		Жиілігі	Үлесі	Валидтік пайыз	Жинақталған пайыз
Валидтік	0,00	3	20,0	20,0	20,0
	1,00	2	13,3	13,3	33,3
	2,00	1	6,7	6,7	40,0
	3,00	3	20,0	20,0	60,0
	4,00	3	20,0	20,0	80,0
	5,00	2	13,3	13,3	93,3
	6,00	1	6,7	6,7	100,0
	Барлығы	15	100,0	100,0	

Ескерту - SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген

Кестеден СБЕ-нің құралдарын енгізу жиілігін көруге болады. Үш ұйым клиенттері мен бәсекелестері бойынша ақпаратты ашып көрсетілгені

байқалмаған. Зерттеліп отырған ұйымдар ішінде 2 ұйым жоғарыда аталған 6 аспектінің біреуін, 1 ұйым – 2, 3 ұйым – 3, 3 ұйым – 4, 2 ұйым – 5 және 1 ұйым 6 аспекті бойынша ақпарат ашып көрсеткені анықталды. 9 ұйымның (60,0%) баллдары 0-ден 3-ке дейін, ал 6 ұйым (40,0%) 4-тен 6-ға дейін балл жинақтаған.

Стратегиялық басқару есебінің құралдарын пайдалану көрсеткіштері туралы статистикалық ақпарат 10 кестеде келтірілген.

Кесте 10 – СБЕ құралдарын пайдалануын сипаттайтын статистика

	Валидтік	15
	Жіберілген	0
Орташа		2,7333
Медиана		3,0000
Дисперсия		3,924
Асимметрия		-0,082
Стандартты асимметрия қатесі		0,580
Минимум		0,00
Максимум		6,00
Ескерту – SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген		

Кесте мәліметтерінен стратегиялық басқару есебінің қабылдаудың ең төменгі мәнінің деңгейі – 0, ең жоғарғысы – 6, медиана – 3,0, ал орташа мәні (М) – 2,7333 екенін көреміз. Асимметрияның теріс коэффициенті -0,082 болуы, орташа мәннің сол жағында көп деректер нүктелері бар екенін көрсетеді (қабылдау балы төмен).

Ұйымдар стратегиялық басқару есебінің құралдарын пайдалану жиілігіне байланысты жіктелген (кесте 11).

Кесте 11 – СБЕ құралдарын қолдану жиілігі (қарқындылығы)

		Жиілігі	Пайыздар	Валидтік пайыз	Жинақталған пайыз
Валидтік	0,00	9	60,0	60,0	60,0
	1,00	6	40,0	40,0	100,0
	Барлығы	15	100,0	100,0	
Ескерту - SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген					

Ұйымдар олардың СБЕ құралдарын енгізуін бағалау негізінде СБЕ-ны қарқынды пайдаланатын және СБЕ-ны қарқынды пайдаланбайтын деп екі топқа бөлінді. 4 және одан жоғары балл жинаған ұйымдар СБЕ құралдарын қарқынды пайдаланады, ал 0-ден 3-ке дейін қарқынды емес деп санауға шешім қабылданды. 12-кесте мәліметтерінен көрсетілгендей СБЕ қолданудың қарқындылығын бөлуден көріп отырғанымыздай, 6 ұйым (40,0%) қарқынды пайдаланушылар, ал 9 ұйым (60,0%) – қарқынды емес пайдаланушылар болып табылды.

Одан әрі талдау жүргізу үшін ұйымдардың СБЕ құралдарын пайдаланудың бәсекеге қабілеттілігіне әсерін бағалау қажет. СБЕ пайдалану мен ұйымның



бәсекелестік жағдайы арасындағы өзара байланысты неғұрлым мұқият зерделеу үшін олардың бәсекеге қабілеттілік деңгейі негізінде топтастырылған. Капитал және сату табыстылығы мен айналым көрсеткіші ұйымды екі топқа топтастыру үшін қолданылды: капитал табыстылығы, сату табыстылығы және айналымы сала бойынша орташадан жоғары ұйымдар ("күшті" деп белгіленген 1 кластер); капитал табыстылығы, сату табыстылығы және айналымы орташадан төмен ("әлсіз" деп белгіленген 2 кластер).

СБЕ құралдарын пайдалану қарқындылығының ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсерін талдау нәтижелері 12 кестеде берілген.

Кесте 12 – Ұйымдардың бәсекеге қабілеттілік деңгейі бойынша жіктелімі

	Қолдану қарқындылығы	ROS салыстыру	ROE салыстыру	Айналыммен салыстыру	жиынтығы	Бәсекеге қабілеттілік позициясы
«Рахат» АҚ	қарқынды	1	1	1	1	Күшті
«Баян сұлу» АҚ	қарқынды емес	0	0	1	0	Әлсіз
«Қарағанды конфеттері» АҚ	қарқынды емес	0	0	0	0	Әлсіз
«Мон’Дэлис Русь» ЖШҚ	қарқынды	1	1	1	1	Күшті
«Рошен» ЖШҚ	қарқынды емес	0	0	0	0	Әлсіз
«Марс» ЖШҚ	қарқынды емес	1	1	1	1	Күшті
«Континент-Рус» ЖАҚ	қарқынды емес	0	1	0	0	Әлсіз
«КДВ-Яшкино» АҚ	қарқынды	0	0	1	0	Әлсіз
«Нестле Россия» ЖШҚ	қарқынды	0	1	1	1	Күшті
«Рот Фронт» ААҚ	қарқынды емес	0	0	1	0	Әлсіз
«Красный октябрь» ААҚ	қарқынды емес	0	0	0	0	Әлсіз
«Русский шоколад» ААҚ	қарқынды	0	0	1	0	Әлсіз
«Ферреро Россия» ЖАҚ	қарқынды	1	1	1	1	Күшті
«Воронеж кондитер фабрикасы» ААҚ	қарқынды емес	0	0	0	0	Әлсіз
«Бабаевский кондитерлік концерні» ААҚ	қарқынды емес	0	0	0	0	Әлсіз
Ескерту - SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген						

Кестеден байқап отырғанымыздай, СБЕ құралдарын қарқынды пайдаланушылар көп жағдайда олардың бәсекеге қабілеттілігі бойынша күшті топқа жатқан. Яғни күшті бәсекеге қабілеттілікке ие болу үшін белгілі бір деңгейде ұйымдардың есебінде бәсекелестер мен тұтынушылар туралы дайындалған ақпараттын ескерілуі әсерін берген.

СБЕ қолдану мен бәсекеге қабілеттілік деңгейі арасында қандай да бір байланысты анықтау үшін Кросс-табуляция және хи-квадрат ассоциация

критерийі қолданылды (кесте 13).

Кесте 13 – Комбинациялық кесте

		СБЕ қолдану қарқындылығы		Барлығы	
		Қарқынды емес	қарқынды		
Бәсекеге деңгейі	қабілеттілік	Күшті	0	5	5
		Әлсіз	9	1	10
Барлығы			9	6	15
Ескерту - SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген					

13-кестеден бәсекеге қабілеттіліктің күшті позициясына ие 6 ұйымның 6-уы да СБЕ белсенді пайдаланатыны көрініп тұр. Бұл СБЕ қарқынды пайдаланушы болып табылмайтын бәсекеге қабілеттілігі әлсіз 9 ұйымның 9-мен қарама-қарсылықты көрсетеді. Сондықтан СБЕ қарқынды пайдалану бәсекеге қабілеттілік деңгейін арттыруға әкеледі деп айтуға толық негіз бар.

14 кестеде Хи-квадрат тестінің негізінде талдау нәтижелері ұсынылған.

Кесте 14 – Хи-квадрат Тест

	Мәні	қосалқы шама	Асимптотикалық мәні (2-жақты)
Пирсонның Хи-квадраты	11,250 <sup>a</sup>	1	0,001
Үздіксіздік түзету	7,813	1	0,005
Шынайылық қатынасы	13,689	1	0,000
Фишердің нақты өлшемі			
Сызықтық байланыс	10,500	1	0,001
Бақылаулар саны	15		
Ескерту - SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген			

P 0,001 хи-квадрат мәні 1% деңгейінде маңызды болып табылады, бұл СБЕ пайдалану мен бәсекелестік позиция арасында оң және маңызды байланыстың болуын растайды.

СБЕ қарқынды жүйесінің болуы күшті бәсекеге қабілеттілікті болжаудың қаншалықты әсер ететінін талдау үшін дискриминантты талдау жүргіземіз. Стратегиялық басқару есебінің құралдарын пайдалану қарқындылығы ұйымдардың бәсекеге қабілеттілік деңгейі бойынша жіктелуін анықтайтын дәрежені зерделеу үшін 15-17 кестелерінде көрсетілген мәліметтерді пайдаланамыз.

Кесте 15 – Меншікті мәндер

Функция	Меншікті мәндер	Дисперсия %	Жиынтық %	Каноникалық корреляция
1	3,000 <sup>a</sup>	100,0	100,0	0,866
а. Талдау үшін каноникалық дискриминанттық функциялардың алғашқы 1-і пайдаланылды				
Ескерту – SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген				

Дискриминантты талдау жасайтын функция статистикалық мәні ( $P = 0,001 < 0,01$ ) (Кесте 15), бұл дегеніміз, СБЕ құралдарын пайдалану қарқындылығы ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің деңгейіне әсері бар екенін көрсетеді.

Жалпы, Уилкс лямбдасы көрсеткіштердің дискриминанттылығының дәрежесін, маңыздылығын белгілеу үшін статистикада қолданылатын индикатор болып табылады. 16 кесте мәліметтерінен Уилкс лямбдасының нәтижесі көрсетілген.

Кесте 16 – Уилкс Лямбдасы

Функция критерийлері	Уилкс Лямбдасы	Хи-квадрат	қосалқы шама	Маңыздылығы
1	0,250	17,329	1	0,000
Ескерту - SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген				

Талдауда бөлу екі жіктеу тобына жүргізілетіндіктен дискриминанттық функция бір болады. Өйткені  $0,00 < 0,05$ . Демек, бұл мәліметтерді болжам үшін пайдалануға болады.

17 кесте негізінде зерттеліп отырған ұйымдар бәсекеге қабілеттілік деңгейі бойынша күшті және әлсіз деп екі топқа бөлінген.

Кесте 17 – Жіктеу нәтижелері

		Бәсекеге қабілеттілік деңгейі	Топқа болжамды тиістілігі		Барлығы
			Күшті	Әлсіз	
Бастапқы	Саны	Күшті	5	0	5
		Әлсіз	1	9	10
	%	Күшті	100,0	0,0	100,0
		Әлсіз	10,0	90,0	100,0
а. Бастапқы топтастырылған бақылаулардың 93,3% дұрыс жіктелген.					
Ескерту - SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген					

Болжамдардың нәтижесі жоғары болуы іріктеменің шағын болуымен байланысты. Бәсекеге қабілеттілігі күшті деп жіктелген бес ұйым да СБЕ-нің құралдарын пайдаланудың жоғары қарқындылығын көрсеткен. Ал бәсекеге қабілеттілігі әлсіз деп бағаланған ұйымдардың тоғызы СБЕ-нің құралдарын пайдаланудың төмен қарқындылығын көрсеткен. Бір ұйым СБЕ-нің құралдарын қарқынды пайдалана тұра, әлсіз бәсекеге қабілеттікке ие болған.

Зерттеудің нәтижесінде СБЕ қабылдау деңгейі ұйымның бәсекеге қабілеттілік деңгейіне пропорционалды түрде әсер етеді деген қорытынды жасалды. Бәсекеге қабілеттілігі күшті ұйымдар қабылдаудың ең жоғары деңгейін, ал әлсіздері қабылдаудың ең төмен деңгейін көрсеткен. Бұл СБЕ пайдалану бәсекелестік артықшылыққа оң әсер ететінін растайды.

Ұйым өзінің бәсекелестері мен тұтынушыларының есебін жүргізу арқылы өзінің нарықтағы жағдайын бағалай алады. Сол себепті бәсекелестерге қатысты ұйым позициясы, бәсекелестер әрекеттерінің ұйым қызметіне әсері, бәсекелестер, негізгі тұтынушылар жөнінде ақпаратты басқару есебінің

есептерінде көрсету оны стратегиялық бағытта маңыздырақ етеді. Ол ақпарат сыртқы көздерден алынады.

Осылайша, Қазақстандық және өздерінің тауарларын Қазақстандық нарықта ұсынушы Ресейлік кондитерлік ұйымдардың тәжірибесінде стратегиялық басқару есебінің жүргізілу алғышарттары бар екендігі анықталды. СБЕ құралдарын қолдану ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға әсер етеді тұжырымдама жасалды. Шетелдік компаниялармен бәсекеге түсу үшін отандық ұйымдар стратегиялық басқару есебі мен талдаудың қазіргі заманауи әдістерін тәжірибесіне енгізуі керек.

## **2.2 Стратегиялық шығындар есебі ұйым қызметін стратегиялық басқару негізі ретінде**

Шығындар ұйым қызметінің табыстылығын, бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады. Стратегиялық деңгейде шығындарды басқарудың мақсаты шығындар бойынша бәсекелік артықшылықты қалыптастыру. Сол себепті ұйым басшылары шешім қабылдауда шығындар туралы толық, әрі шынайы ақпаратқа мұқтаж.

Отандық ғалым К.Н. Алданиязов ұйым басшылары шығындар туралы үш түрлі ақпараттың болуын қажет етеді деген:

- баға белгілеу мақсаттары мен тауар-материалдық қорларын бағалау үшін өнімнің өзіндік құны жайында;

- оперативті жоспарлау және бақылау мақсаттары үшін шығындарды талдау ақпаратына;

- басқару шешімдерін қабылдау үшін арнайы талдау берілгендеріне [134]. Мұнда басқару есебі қамтамасыз ететін ақпарат жайында сөз болып тұр. Дегенмен қазіргі жағдайда стратегиялық мақсаттағы шешімдерді қабылдауда бұл жеткіліксіз. Стратегиялық мақсаттағы шешімдер қабылдау үшін сыртқы ортаның, шығындардың туындау факторларын ескеретін, жан-жақты талданған ақпарат талап етіледі.

Стратегиялық басқару есебі шығындарды стратегиялық басқару арқылы тұрақты бәсекеге қабілеттілікті қалыптастыруда басқарушыларға көмектесе алады. Ол СБЕ-нің шығындардың өнімділікке әсерін, оларға әсер етуші факторлардың және стратегиялық мақсаттағы байланысын есепке алуымен байланысты [135].

Ресейлік ғалымдар А.А. Курилова мен К.Ю. Курилов «Шығындарды стратегиялық басқару» ұғымын ұзақ мерзімде бәсекелік артықшылық алу үшін, пайданы арттыру мақсатындағы ұйымның шығындарын басқару үрдісі деп анықтаған. Стратегиялық басқаруда шығындар туралы ақпарат бәсекелік ортада артықшылықтарға ие болу үшін пайдаланады [136]. Авторлар шығындарды стратегиялық басқарудың маңызын аша алған. Расында бәсекелік нарық шарттарында шығындарды тиімді басқару арқылы өндірілген өнімнің жоғары сапасы мен табыстылықтың қажет деңгейін қамтамасыз етуге болады. Шығындар пайданың қалыптасуының негізін құрағандықтан, оларды тиімді басқару ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыруда маңызды орынға ие.

Шығындарды стратегиялық басқару ұйымның бәсекелік стратегиясын жүзеге асыруын қамтамасыз ететін әдістері мен тәсілдерінің жүйесін білдіреді. Әдістері мен тәсілдері ұйым өндіретін тауардың өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде шығындардың тиімді мөлшерін болжауға, өндіріс үрдісі барысында шығындарды бақылауға және шешім қабылдауда ақпаратпен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Шығындарды стратегиялық басқару мақсат емес, ұйымның стратегиялық мақсатына қол жеткізу құралы [137].

Шығындарды басқару құралдарын ұсынбас бұрын оның құрамын, өндіріске байланысты ерекшеліктерін түсініп білу қажет.

Ерекше күрделі құбылыс ретінде шығындар бір жіктеменің көмегімен ұсыныла алмайтынын атап өткен жөн. Тәжірибеде, бағалау мен түсінудің әртүрлі тұрғысынан, шығындар жіктемелерінің түрлері алуан түрлі болып келеді. Сондықтан әрбір ұйым менеджерлердің қажеттіліктеріне байланысты өзінің шығындар жіктемесін әзірлей алады. Ал қазіргі кездегі менеджерлердің қажеттіліктері ұйым стратегияларына негізделген, шығындар жіктемесінің жаңа сипатын бөліп қарауды талап етіп отыр.

Стратегиялық шығындар есебін дұрыс ұйымдастырудың негізі олардың жіктелуінің дәлдігінде. Яғни, бухгалтерлік есеп шоттарында стратегиялық шығындарды есепке алу үшін оларды дұрыс жіктеу қажет. Қатаң бәсекелестік жағдайында шығындарды басқаруға жаңа көзқарас қажет және ол қабылданатын және жүзеге асырылатын стратегияға негізделуі тиіс.

Отандық ғалым Назарова В.Л. стратегиялық басқару есебінде шығындарды келесі үш бағыт бойынша жіктеген дұрыс деп санайды:

- өнімнің, жұмыстар мен қызметтердің өзіндік құнын анықтайтын шығындар: өзіндік құнына қосылатын және қосылмайтын шығындар, шартты айнымалы және шартты тұрақты;

- басқару шешімдерін қабылдауға арналған шығындар: қайтарылатын, уақытша, инкрементті, норма шегінде, нормадан тыс;

- жоспарлау, бақылау және реттеуге арналған шығындар: жоспарланған және жоспарланбаған, өнімді және өнімсіз, бақыланатын және бақыланбайтын, алдыңғы кезеңдердің нақты шығындары, жоспарлы және ағымдағы кезеңнің шығындары [138].

Чепулянис А.В. және Бороненкова С.А. еңбектерінде стратегиялық шығындарды үш негізгі топқа жіктеуді ұсынады:

- өнімнің өмірлік циклының өндіріске дейінгі кезеңдегі шығындар;

- өнімнің өмірлік циклының өндірістік кезеңіндегі шығындар;

- өнімнің өмірлік циклының өндірістен кейінгі кезеңдегі шығындар [139].

Біздің пікірімізше, ұсынылған шығындардың жіктелімі стратегиялық бағыттағы басқару шешімдерін қабылдауға арналған шығындарды толығымен ашып тұрған жоқ. Бұл жіктелім әлі де толықтыруды қажет етеді деп есептейміз.

Стратегиялық басқару мақсатындағы шығындарды келесі топтар бойынша бөлуге болады: басқару шешіміне әсер етуіне қарай; өнімнің өндірістік-өткізу циклі бойынша топтастыру; стратегиялық арналымына байланысты. Ұсынылып отырған стратегиялық басқару есебіндегі шығындар жіктелімінің осы үлгісі

бизнес үрдістердің есебі мен талдауының тиімділігін қамтамасыз етеді.  
18 кестеде стратегиялық шығындардың жіктелімін ұсындық.

Кесте 18 – Стратегиялық басқару есебіндегі шығындар жіктелімі

Жіктелім сипаты	Шығындар жіктелімі	Анықтамасы	Жіктеу мақсаты
Стратегиялық шешімге әсер етуіне байланысты	Релевантты шығындар	Қабылданатын басқарушылық шешімдерге негіз бола алатын шығындар жатады.	Қажетсіз ақпаратты дайындауды алдын алу үшін. Шешім қабылдауға әсер ететін және нәтижесінде пайда алуға болатын шығындарды ғана ескеру үшін.
	Релевантты емес шығындар	Басқару шешіміне байланыссыз туындайтын шығындар баптары.	
	жойылмайтын шығындар	Қабылданған шешімнің әсерінен өзгермейтін шығындар.	
	жойылатын шығындар	Шешімнің әсерінен алып тастауға болатын шығындар.	
	өсім шығындары	Нарықтың жаңа секторын, өнімді өткізу арнасын игеруге, өндіріс көлемінің артуымен байланысты қосымша шығындар.	
	жоспарланатын	Өндірістің белгілі бір көлеміне алдын ала есептелген шығындар	
	Жоспарлан-байтын	Жоспарға енгізілмейтін, бірақ өнімнің өзіндік құнында көрсетілетін шығындар.	
	баламалы шығындар	Ішкі немесе сыртқы факторлардың әсерінен туыдауы мүмкін өзге шығындар	
Өнімнің өндірістік-өткізу цикліне байланысты	Материалдық-техникалық қамтамасыз ету	Шикізат, отын және басқа материалдық ресурстарды сатып алу, қабылдау, сақтау, алдын ала өңдеу шығындары.	Шығындарды өмірлік цикл бойынша жіктеу жекелеген операциялардың, қызмет түрлерінің тиімділігін бағалауға және оларды оңтайландыру бойынша басқарушылық шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.
	өндірістік	Дайын өнімді өндіру, оны орау, сапасын бақылау үрдісіндегі шығындар	
	өткізу	Өнімді сақтауға, тиеуге, тасымалдауға, қауіпсіздігін қамтамасыз ету шығындары	
	маркетингтік	Жарнама, тауарды нарықта өткізу, маркетингтік зерттеулер мен жоспарлау, о.і. бағаларды белгілеу шығындары	
	Қызмет көрсету	Ілеспе қызметтер көрсетуге, кепілдік қызмет көрсетуге және жөндеуге, сатып алушыларға кеңес беру қызметтері, шағымдарды қарау шығындары.	
Стратегиялық арналымына байланысты	Инновациялық шығындар	Жаңа өнім түрлері мен технологиялық үрдістерді, ғылыми зерттеулерді жүргізуге, лицензияларды, патенттерді, ноу-хау және т.б. сатып алу шығындары	Шығындарды стратегиялық арналымына байланысты бөлу стратегиялық жобаны бастаудың тиімділігін анықтауға және ол бойынша тәуекелдерді анықтап, төмендетуге мүмкіндік береді.
	Экологиялық шығындар	Өндіріс әсерінен болуы мүмкін табиғат қорғауға бағытталған іс-шараларының шығындары (материалдық, еңбек, қаржы)	
	Қызметкерлер, ресурстарға шығындар	Материалдық, еңбек ресурстарын пайдалануға және дамытуға байланысты шығындар	
	Транзакциялық шығындар	Тауарларды, жұмыстарды, көрсетілетін қызметтерді тиімді өткізумен байланысты шығындар	
Ескерту – [140], [48, 63 б.] әдебиеттер негізінде автормен құрастырылған			

Стратегиялық шығындардың бұл жіктелімі олардың ерекшеліктеріне негізделген. Нәтижесінде олар икемді басқарылады және ұйымның стратегиясын жүзеге асуын бағалауға мүмкіндік береді.

Стратегиялық есепте шығындарды басқарудың қазіргі кезде көптеген тұжырымдамалары бар. Лапыгин Ю.Н. және Прохорова Н.Г. шығындарды басқарудың заманауи тұжырымдамалары оларды зерттеуде қолданылатын негізгі құралдары болып табылады, – деп анықтаған [141].

Отандық авторларымыз Мархаева Б.А. және Каршалова А.Д. шығындарды басқарудың өзіндік құнды мақсатты калькуляциялау, «Дәл уақытында» (JIT) жүйесі, Кайдзен жүйесі, құндылықтар тізбегін талдау, бизнес-үрдістердің реинжинирингі, функционалдық менеджмент, сапаны кешенді басқару, балансталған көрсеткіштер жүйесі деген әдістерін бөліп көрсеткен [142]. Бұл әдістер арасындағы байланыс олардың өнімнің өзіндік құнына ықпал етуінде. Біз авторлардың ұсынған әдістері заманауи деп ойлаймыз. Дегенмен, өз тарапымыздан толықтырулар енгізіп, 19 кестеде жинақтап көрсеттік.

#### Кесте 19 – Шығындарды стратегиялық басқару әдістері

№	Әдіс атауы	ШСБ-дың әдістерінің сипаттамасы
1	Мақсатты калькуляциялау (Target costing)	Есепті (немесе нарықтық) бағадан қалаған пайданы шегеру жолымен есептелген құнды бағалауды қамтитын өнім мен үрдісті жобалау кезінде пайдаланылатын әдіс.
2	Кайдзен костинг	Нәтижесінде қажетті өзіндік құн деңгейіне және өндірістің табыстылығы қамтамасыз етілетін өнімді өндіру кезеңінде шығындарды біртіндеп төмендету үрдісі
3	Өнімнің өмірлік циклінің құны	Өнімнің өмірлік циклі кезеңдері барысындағы шығындарды жинақтау және бағалау.
4	"Дәл мерзімде» калькуляциясы (JIT)	Қажеттілік туындағанда және тапсырыс берушілерге талап етілетін мөлшерде ғана өнім өндіру арқылы қалдықтарды жою.
5	Сапаны жаппай басқару (TQM)	Барлық ұйым қызметкерлерін тұтынушыларды қанағаттандыру мақсатында өнімдер мен қызметтерді сенімді, сапалы өндіру және жеткізу жөніндегі зерттеуге жұмылдыру тәсілі.
6	Бенчмаркинг	Қызметін нарықтағы және саладағы ең үздік компаниялармен салыстыру негізінде, шығындарды басқаруды біртіндеп жақсарту
7	Activity based costing/ management	Бизнес клиент үшін құнды арттыратын өзара байланысты әрекеттердің жиынтығы ретінде қарастырылады. Ол ұйымды құрайтын қызмет түрлерінің негізінде бизнесті басқаруға баса назар аударады.
8	Құндылықтар тізбегі (Value-chain costing)	Шығындар өнімді немесе қызметтерді әзірлеу, сатып алу, өндіру, өткізу, тарату және қызмет көрсету үшін қажетті іс-шараларға бөлінетін қызметке негізделген
10	Балансталған көрсеткіштер жүйесі	Бұл ұйымның қаржылық және қаржылық емес қызметтерінің барлық аспектілерін көрсететін оңтайлы таңдалған көрсеткіштерді жинау бойынша оның тиімділігін өлшеу және бағалау негізінде стратегиялық басқару жүйесі
Ескерту – [142] әдебиет негізінде құрастырылған		

Аталған әдістердің барлығы шығындарды бақылауға, шешім қабылдауға

негіз болуға және құнды жасаудың барлық кезеңдерінің тиімділігін бағалауға септігін тигізеді. Дегенмен, әр әдістің өзіндік артықшылықтары мен кемшіліктері бар. Соларды ескере отырып, ұйым өзінің қызмет ерекшеліктеріне байланысты тиімдісін таңдай алады. Шығындарды стратегиялық басқару құралдарын қолдану жүйесі ұйымның бәсекеге қабілеттілік стратегиясына байланысты өзгеріп отыруы мүмкін. Төменде ұсынылған әдістердің кондитерлік ұйымдардың шығындарын басқаруға тиімділері анықталды. Және?

Таргет костинг және Кайдзен костинг әдістері ХХ-шы ғасырдың екінші жартысында Жапония мемлекетінде бастау алған. Таргет костинг тұжырымдамасының негізін мақсатты өзіндік құн түсінігі құрайды. Таргет костинг нарықта бәсекеге қабілетті өнім ұсыну үшін, өзіндік құнды мақсатты көрсеткіш ретінде қарастырады. Тұжырымдама «Баға – Пайда = Өзіндік құн» формуласына сүйенеді. Баға маркетингтік зерттеулердің көмегімен, ал мақсатты өзіндік құн бағадан ұйым қалайтын пайданы шегеру арқылы анықталады.

Кайдзен костинг өнімнің сапасы, бизнес үрдістерді біртіндеп жетілдіруге, шығындарды азайтуға бағытталған өзіндік құнды анықтау жүйесі. Бұл мақсатта ұйымның барлық жұмысшылары қызмет етеді. Бұл әдістердің кемшілігі адами факторға тәуелділігінде [143]. Таргет костинг шығындарды азайту стратегиясын қолдайтын басқару тұжырымдамасы. Оны жаңа өнімдерді өндіргенде және нарық талаптарына сай мақсатты өзіндік құнды бақылауда қолдануға болады. Таргет костинг жаңа өнімді жобалау кезінде, ал Кайдзен костинг өндіріс кезінде жүзеге асады.

Өнімнің өмірлік циклі тұжырымдамасы бойынша өзіндік құнды калькуляциялау объектісі ретінде өнімнің өмірлік циклі алынады. Калькуляциялау барысында шығындар өнімнің өмірлік кезеңдері бойынша жіктеледі. Кезеңдері келесідей: жаңа өнімді әзірлеу, өнімді нарыққа шығару, өсу, жетілу, құлдырау. Өнімнің өмірлік циклі бойынша өзіндік құнды калькуляциялау жұмыс операциялары мен оған сәйкес шығындарды болжауға мүмкіндік береді.

«Дәл мерзімінде» әдісі қажетті көлемде және мерзімде өндіріске шикізаттар мен материалдарды босатуға негізделген. Бұл материалдық шығындарды азайтуға мүмкіндік береді [143, б.222 ].

Сапаны жаппай басқару (TQM) сапаны кейінгі бақылауға емес, сапалы өндірісті ұйымдастыруға басымдық жасайды. Өндірістік нормативтерді жасаған кезде болжамды ақаулардың шегі қойылады. Бұл кезде қойылған ақаулардың шегінен асқан көлемі бақылауға алынады. Сапаны жаппай басқару тұжырымдамасына сәйкес бюджет пен нормативтерге ақаудың шекті көрсеткіштерін қоспау қажет. Ақауларды түзеу бойынша шығындар да ұйымның шығындарына қосылмау қажет. Оларды өндірістік есептілікте бөліп көрсетіп, талдау қажет [59, б.95 ].

Бенчмаркинг стратегиялық, оперативтік және қаржылық артықшылықтарға ие болуға септігін тигізетін үздік білімдер мен тәжірибені анықтау және қолдану үрдісі. Әдістің негізгі мақсаты жалпы ұйым бойынша немесе оның



жекелеген қызметі бойынша бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ету [144]. Бенчмаркинг маркетингтің әдісі ретінде кең зерттелген. Дегенмен, бұл тұжырымдаманы шығындарды стратегиялық басқаруда да тиімді қолдануға болады. Кондитерлік нарықтың үлесі жоғары ұйымдардың шығындарды басқару тәжірибесін басқа отандық орта және кіші бизнес субъектілері өз қызметінде енгізе алады. Немесе кондитерлік ұйымдардың ерекшеліктерін ескеретін төменде ұсынылған басқару әдістерін де қолдануды ұсынамыз.

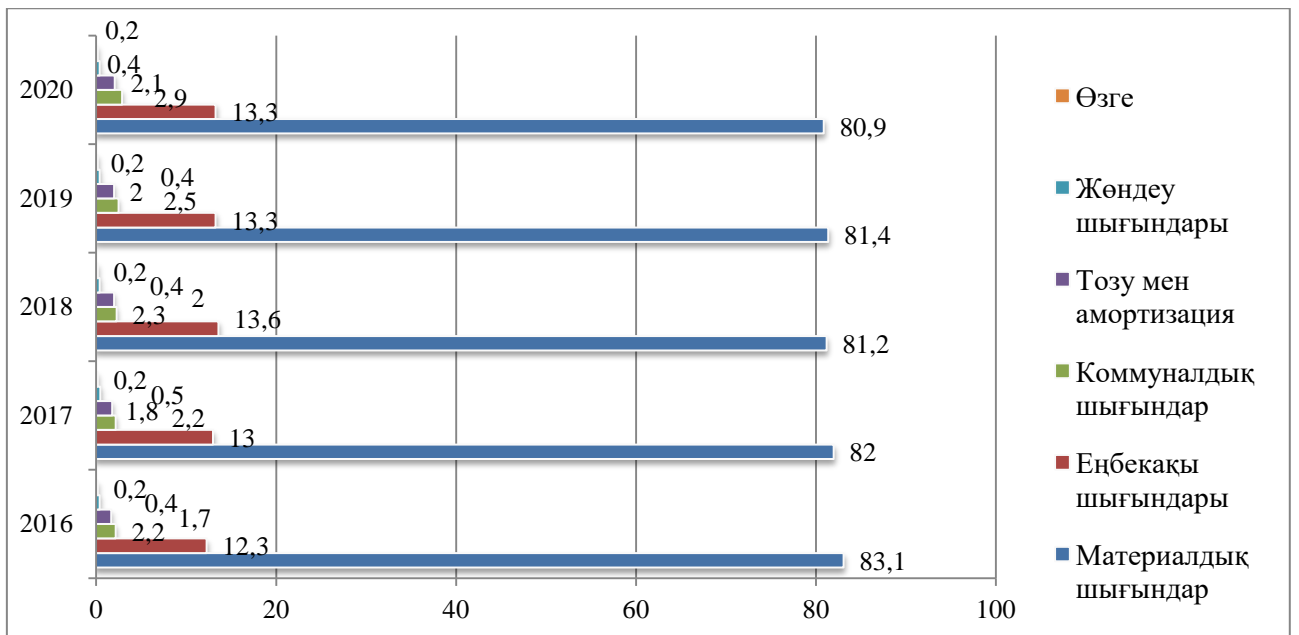
Шығындар туралы объективті ақпаратты қамтамасыз ететін жаңа әдістердің бірі – ABC костинг. Оның негізінде ұйым оның ерекшеліктерін анықтайтын, жұмыс операцияларының жиынтығы ретінде қарастырылады. Отандық ғалым Ж.К.Нургазина әдістің ұйымдастырылуы мен артықшылықтарын сипаттап, көптеген ұйымдардың тәжірибесіне енгізуге болады деген [114, б.218-234]. Бірақ ABC-костинг әдісі жанама шығындардың үлесі басым ұйымдар үшін қолдануға тиімді.

Кондитерлік саладағы ұйымдардың өнімнің өзіндік құнына енетін шығындар құрамын көру үшін келесі талдаулар жүргізілген. «Рахат» АҚ-ның мысалында 20 кестеде көрсетілген.

Кесте 20 – «Рахат» АҚ өнімдерінің өзіндік құнының құрамы мен құрылымының талдауы

Көрсеткіш атауы	2016		2017		2018		2019		2020	
	млн. тг.	%	млн. тг.	%	млн. тг.	%	млн. тг.	%	млн. тг.	%
Материалдық шығындар	33 996	83,1	35 220	82,0	36 031	81,2	37 703	81,4	37 365	80,9
Еңбекақы шығындары	5 034	12,3	5 600	13,0	6 036	13,6	6 153	13,3	6 138	13,3
Амортизация	896	2,2	955	2,2	1 008	2,3	1 176	2,5	1 318	2,9
Коммуналдық шығындар	695	1,7	763	1,8	898	2,0	928	2,0	988	2,1
Жөндеу шығындары	166	0,4	211	0,5	189	0,4	188	0,4	173	0,4
Тасымалдау шығындары	50	0,1	73	0,2	79	0,2	85	0,2	90	0,2
Қызметкерлерге сыйақылар	16	0	11	0	14	0	3	0	0	0
Жал	3	0	9	0	4	0	0	0	0	0
Өзге	62	0,2	87	0,2	105	0,2	90	0,2	95	0,2
Жиыны	40 918	100	42 929	100	44 364	100	46 326	100	46 170	100
Ескерту - "Рахат" АҚ қаржылық есептілігі негізінде автормен құрастырылған										

Кесте мәліметтерінен материалдық шығындардың басымдығын көруге болады. Қарастырылып отырған кезең барысында материалдық шығындар жалпы шығындардың орташа есеппен 80 %-н құраған. Еңбекақы шығындары орташа есеппен 14 %-ды құраған. Жоғары көрнекілік үшін 16 сурет жасалды.



Сурет 16 – «Рахат» АҚ өнімдерінің өзіндік құнының құрамы мен құрылымының динамикасы

Ескерту – "Рахат" АҚ қаржылық есептілігі негізінде құрастырылған

Суреттен өнімнің өзіндік құнындағы материалдық шығындардың анық және тұрақты басымдығын көреміз. 2015 жылы еңбекақы шығындары 18 %-ды құраса, материалдық шығындар 75,5 %-ды құраған.

21 кестеде «Рахат» АҚ-ның отандық бәсекелесі «Баян сұлу» АҚ-ның өткізілген өнімдерінің өзіндік құнының құрамына талдау жасалған.

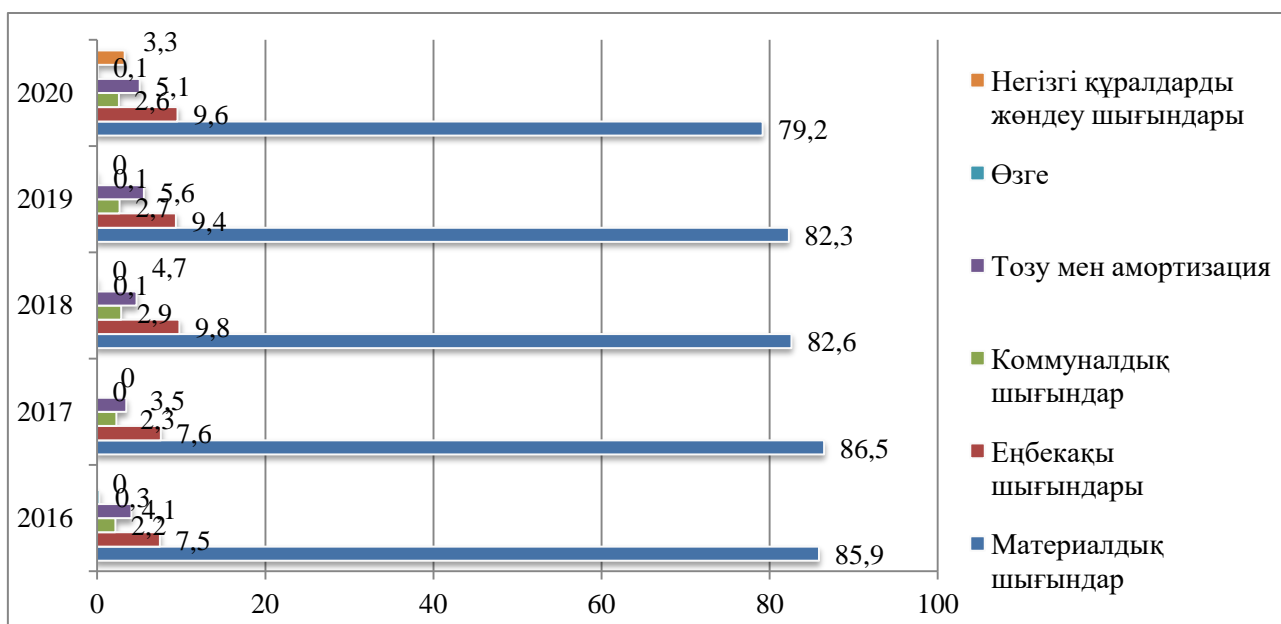
Кесте 21 – «Баян сұлу» АҚ өнімдерінің өзіндік құнының құрамы мен құрылымының 2016-2020 жж. Динамикасы

Көрсеткіш атауы	2016		2017		2018		2019		2020	
	млн. тг.	%	млн. тг.	%	млн. тг.	%	млн. тг.	%	млн. тг.	%
Материалдық шығындар	16 448	85,9	20 172	86,5	16 469	82,6	16 737	82,3	16 995	79,2
Еңбекақы шығындары	1 445	7,5	1 781	7,6	1 947	9,8	1 904	9,4	2 069	9,6
Амортизация	784	4,1	825	3,5	932	4,7	1 132	5,6	1 104	5,1
Коммуналдық шығындар	429	2,2	533	2,3	568	2,9	548	2,7	568	2,6
Өзге	49	0,3	10	0,0	12	0,1	13	0,1	14	0,1
Негізгі құралдарды жөндеу шығындары	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	699	3,3
Жиыны	19 155	100	23 321	100	19 928	100	20 334	100	21449	100

Ескерту – «Баян сұлу» АҚ қаржылық есептілігі негізінде автормен құрастырылған

Кестеден «Баян сұлу» АҚ-ның өнімінің өзіндік құнының құрамында

материалдық шығындардың басым екенін көреміз. 2016 жылы материалдық шығындар 85,9 %-ды құраған. Кейінгі жылдары сәйкесінше, 2017 ж. – 86,5, 2018 ж. – 82,5%, 2018 ж. – 82,6%, 2019 ж. – 82,3 % және 2020 ж. 79,2 % болған. Жоғары көрнекілік үшін 17 сурет жасалды.



Сурет 17 – «Баян сұлу» АҚ өнімдерінің өзіндік құнының құрамы мен құрылымының динамикасы

Ескерту – 21-кесте негізінде құрастырылған

Материалдық шығындардың басым болуы шығындарды басқаруда оларға баса назар аудару қажеттілігін білдіреді. Олардың өнімнің сапасының төмендеуіне әсер етпейтіндей, азайту жолдарын анықтау керек.

Сонымен қатар, қарастырылған екі ұйымның мысалында кондитерлік салаға тікелей шығындардың басым болуын көреміз. Бұл жағдайда ABC-костинг әдісінің қолданудың тиімділігі төмен деген қорытынды жасауға болады.

Құндылықтар тізбегі тұжырымдамасы шикізаттарды алу көздерінен тұтынушыларға өткізілген дайын өнімге дейін шығындардың пайда болу механизмдерін қарастыруға негізделген. Ұйымдар қызметін жабдықтаушылармен, делдалдармен және тұтынушылармен байланыста жүзеге асырады. Сол себепті олардың серіктестігінің тиімділігін бағалау үшін құндылықтар қалыптастыру үрдісі бойынша шығындардың есебін жүргізудің маңызы зор [145]. Құндылықтар тізбегі тұжырымдамасы бойынша шығындарды басқару олар туралы толық ақпаратты қалыптастыруға мүмкіндік береді. Қаржылық есептілікте берілетін шығындар туралы ақпаратпен салыстырғанда барлық кезеңдердің құндылықтарды қалыптастырудағы әсерін бағалауға болады.

Технологиялық үрдістің сипаты бойынша кондитерлік өндіріс өңдеуші

сала өндірісіне жатады.

Кондитерлік ұйымдар үшін құндылықтар тізбегі 18 суретте көрсетілген.



Сурет 18 – Құндылықтар тізбегі тұжырымдамасы бойынша кондитерлік ұйымдардың шығындар туралы ақпараты

Ескерту – [146] негізінде құрастырылған

Суреттен стратегиялық мақсаттағы шешімдерді қабылдау үшін құндылықтар тізбегінің барлық кезеңдерінің шығындары бойынша ақпаратты жинап, өңдеу қажет екенін көруге болады.

Кондитерлік ұйымдарда өндіріс жоспарлаудан басталады. Өндірілетін өнім түрлері мен олардың көлемі анықталады.

Сатып алу кезеңінде шикізаттар мен материалдар жоспарланған мөлшерде сатып алынады. Шикізаттың сапасы дайын өнімнің сапасына тікелей әсер етеді. Мысалы, «Рахат» ұйымы какао-бұршақтарды Гана мемлекетінен сатып алады. Сатып алынған шикізаттардың және өндіріліген дайын өнімнің сапасы орталық өндірістік лабораторияда тексеріледі.

Сатып алынған шикізаттар өңдеуден өтеді. Бұршақтар қуырылады, сыртқы қабатынан ажыратылады және үгітіледі. Нәтижесінде какао-ұнтақ пен какао-май алынады. Өңдеуден кейін дайын шоколад массасы формаларға құйылады және суытылады. Формаға келтірілген шоколад фирмалық ораумен қапталады. Ол ораулар да фабриканың сапаны бақылау қызметімен және мемлекеттік органдармен тексеріледі.

Шоколадты өнім өндірістің өзара байланысты үздіксіз операциялары келесідей:

- шикізаттарды өндіріске дайындау;
- кондитерлік массаларды дайындау;
- дайын өнімді формаға келтіру;
- дайын өнімді орау, қаптау, сақтау.

Дайын өнімді өткізу мақсатында түрлі маркетингтік шаралар ұйымдастырылады. Сәйкесінше бұл кезеңнің шығындарын да шешім қабылдауда ескеру маңызды.

Өткізу кезеңінің шығындарына дайын өнімді сақтау, оларды тасымалдау шығындары жатады.

Біздің ойымызша кондитерлік ұйымдар үшін шығындарды стратегиялық басқару үшін құндылықтар тізбегі тұжырымдамасын қолданған жөн.

Құндылықтар тізбегін талдау көмектеседі:

- Өз ұйымының қызметін бағалауға;
- Қызметін кеңейті бойынша мүмкіндіктерді бағалауға;
- Шығындарды басқару арқылы пайданы ұлғайтуға;
- Жабдықтаушыларды, тұтынушылар мен бәсекелестерді жақсы түсінуге.

Барлық әдістер шығындардың тиімділігін арттыру мен оларды азайту мақсатында басқаруға бағытталғандықтан бір-бірін толықтырады.

Құндылықтар тізбегі тұжырымдамасы бойынша өнім өндірудің барлық кезеңдерінің шығындары ескерілуі қажет. Дегенмен, ұйымдар көбінесе өндірістік шығындардың есебіне басымдылық береді. Ал ол өнім түрін жоспарлаудан бастап тұтынушыларға жеткенге дейінгі көптеген шығындар ескерусіз қалады.

Кей шығындар түрлері нақты орын алғанына қарамастан цех шығындарына жатқызылмайды. Мұндай шығындарды өнімнің өзіндік құнына қосу бір жыл бойында немесе он екі ай бойы цех шығындарына апару арқылы жүзеге асырылады. Мұндай шығындарды, әдетте күнтізбелік мерзім бойынша топтастырады. Оларды «Алдағы кезең шығыстары» 1720 шотында есепке алады.

Қазақстан республикасы Қаржы министрлігінің 2018 жылдың 2 қазанындағы №877 бұйрығына сәйкес ҚР-ның бухгалтерлік есеп шоттарының үлгілік жоспары жаңа үлгіде бекітіліп, 2019 жылдың 1 қаңтарынан бастап қолданысқа енгізілді, мұнда да 8-ші «Өндірістік есеп шоттары» бөлімінің шоттары шығындар есебін жүргізуге арналған [147].

8-ші «Өндірістік есеп шоттары» бөлімінің шоттары өнімдерді өндіру және қызмет көрсетумен байланысты шығындар есебін жүргізуге арналған. Бұл бөлімнің шоттарында жіктеу пайда болу орнына қарай және өзге де белгілері бойынша, сонымен қатар, дайын өнімнің өзіндік құнын калькуляциялауға байланысты шығындарды топтастыру жүзеге асырылады.

Шығындар есебін жүргізуге қатысты шоттар жоспарында өзгеріс болмаған. Дегенмен, аяқталмаған өндіріс есебін жүргізумен байланысты бірқатар мәселелер туындайды. Аяқталмаған өндіріс есебін жүргізуге тек бір шот 1340 «Аяқталмаған өндіріс» шоты арналған. Аяқталмаған өндіріс дегеніміз өндіріс технологиясының ерекшеліктеріне байланысты есепті кезең соңында аяқталмай қалған өндіріс ресурстарының шығындары.

ХҚЕС негізделген жұмысшы шоттар жоспарында аяқталмаған өндіріс есебін жүргізуге арналған шот тек негізгі өндірістің аяқталмаған өндірісі есебін жүргізуге арналды. Ал, «Көмекші өндіріс», «Үстеме шығындар» шоттары бойынша да аяқталмаған өндіріс қалуы ықтимал болғанымен, олардың есебін жүргізу 1340 «Аяқталмаған өндіріс» шотында қосымша субшот ашуды қажет етеді.

Осылайша, Жұмысшы шоттар жоспарының 1 «Қысқа мерзімді активтер» бөлімшесіндегі 1340 «Аяқталмаған өндіріс» шоты «бір күндік» шот болып табылады. Есепті жылдың 31 желтоқсан күні 1340 «Аяқталмаған өндіріс» шотынан есептен шығарылған аяқталмаған өндіріс қалдығы 8110 «Негізгі өндіріс» шотына қалдық ретінде көрсетіледі: Дебет 8110, Кредит 1340.

Әрине, жоғарыда келтірілген жазбалар өндіріс саласында аяқталмаған өндірісі бар ұйымдарда қолданылады.

Отандық авторлар арасынан К.Т. Тайгашинова, А.К. Ержанов, В.Л. Назарова, Ж.К. Нургазина, Б.А. Мархаева шығындар есебіне қатысты шоттар жүйесімен байланысты мәселелерді қарастырған. Бірақ, олар дәстүрлі калькуляциялау мақсатында қарастырған, ал стратегиялық шығындар есебінің жүйесі қаралмаған.

Жұмысшы шоттар жоспарына шығындар есебін ұйымдастырудың қарапайым және тиімді жүйесі негіз болған. Яғни, шоттар жоспарында бір элементтік транзиттік шоттар жүйесі қарастырылған. Транзиттік шоттардың дебетіне бір элементтік шығындар есепке алынады да, кредитінен өндіріс шығындары есебінің синтетикалық шоттарына апарылады. Көпшілігі транзиттік шоттарды қолдану шығындарды есептен шығара салысымен, ешқандай іріктеулер мен түзетулерсіз өндіріс шығындарының экономикалық элементтері бойынша жалпы сомасын алуға болады деп есептейді. Бірақ, бұл олай емес, мұнда бірқатар қиындықтар бар. Жұмысшы шоттар жоспарының барлық шоттары дерлік бір элементтік транзиттік шот емес. Мысалы, 8210 «Өз өндірісіндегі жартылай өнімдер» шоты өндіріс шығындарының есебін жүргізетін шот емес және онда өндіріс шығындары есепке алынбайды. Жартылай өнімдері бар ұйымдар 8210 шотында басқа цехтарға ары қарай өңдеуге берілетін немесе сатуға арналған жартылай өнімдер есепке алынады. Мысалы, өндірісте пайдалануға болатын немесе сатуға арналған жартылай өнімдер болып табылады. Бұл шот инвентарлық шот, материалдар есебінің шоттарына ұқсас. Жартылай өнімдерді өндіруге жұмсалынған шығындар есебі «Негізгі өндіріс» немесе «Көмекші өндіріс» шоттарында есепке алынады. Жұмысшы шоттар жоспарында 8210 «Өз өндірісіндегі жартылай өнімдер» шотына бір элементтік шығындар есебін жүргізуге арналған шоттар ашылмайды.

Анықталғанындай, біздің шоттар жүйесінде стратегиялық шығындар есебін жүргізуге арналған арнайы шоттар жоқ, ол шоттар экономикалық элементтері бойынша нақты шығындар есебін жүргізуге арналған: материалдық шығындар, еңбек ақы шығындары, әлеуметтік қамсыздандыру төлемдері, амортизация және өзге шығындар.

Осы авторлар стратегиялық шығындарды осы үш топқа жіктей отырып стратегиялық калькуляциялау моделі мен стратегиялық шығындар есебінің шоттар жоспарын дайындаған болатын.

Авторлар Чепулянис А.В. және Бороненкова С.А. ұсынған стратегиялық есеп шоттарының жоспары төрт бөлімнен құралады:

1 бөлім – өнімнің өмірлік циклының шығындарының есебін жүргізу

шоттары;

2 бөлім – негізгі үрдіс шығындарының есебі (өндіріске дейінгі үрдіс есебінің шоттары, өнімнің өмірлік циклындағы өндірістік кезең шоттары, өндіріс циклының резервтері мен жоғалтулары);

3 бөлім – көмекші, үстеме үрдістер шығындарының есебі;

4 бөлім – ауытқулардың шоттары [139, б.114 ].

Осы мәселені дамыта отырып, келесі авторлар А.В. Глущенко мен И.В. Яркова «Бюджеттік шығындар», «Ауытқулар» деп аталатын шоттарды енгізуді ұсынады. Олардың пікірінше нақты шығындар есебін жүргізу және оларды қандай-да бір стандарттармен, нормативтермен сәйкестендірмеу өзінің аналитикалық құндылығын жоғалтады. Мұндай шоттарды енгізу шығындар құрылымын талдауды және тиімді бақылауды ұйымдастыруға, шығындарды азайтудың мүмкін болатын жолдарын іздестіруге жол ашады. «Шығындардың ауытқулары» шоты активті-пассивті сипатта болады. Сондықтан дебеттік айналым нақты шығындарды, ал кредиттік айналым – бюджеттік шығындарды көрсетеді. Есепті кезең соңында өндірілген өнімнің өзіндік құнын анықтау үшін бюджеттік шығындар есебінің және ауытқулар есебінің шоттарын «Жалпы шығындар» деп аталатын шотпен корреспонденция жасай отырып жабуды ұсынады.

Олардың пікірінше, «Бюджеттік шығындар» шотының дебетінде жоспарлы шығындарды келесі ретпен көрсету қажет:

- Кт «Материалдық шығындар» - нақты материалдық шығындар мөлшері көрсетіледі;

- Кт «Еңбекақы шығындары» - нақты еңбек шығындарының мөлшері көрсетіледі;

- Кт «Әлеуметтік қажеттілікке аударымдар» - әлеуметтік қажеттілікке нақты аударылған шығындар мөлшері;

- Кт «Үстеме шығындар» [148].

Біз осы авторлардың ойын қолдай отырып, және өз еліміздің есеп жүйесінде қалыптасқан нақты жағдайды ескере отырып, нақты шығындардың бюджеттік шығындардан ауытқуларын есепке алатын шот жоқ екенін атап өтеміз. Бірақ біз оны «Бюджеттік шығындар» емес «Стратегиялық шығындар» деп атауды жөн ккріп отырымыз.

Біздің ойымызшы, нақты шығындардың стратегиялық шығындардан ауытқуы дебеттік (нақты) және кредиттік (стратегиялық) айналымдарды өзара салыстыру арқылы ауытқу мөлшерін анықталады. Нақты шығындар стратегиялық шығындардан басым болған жағдайда «Шығындардың ауытқуы» шотының дебетінде және бір элементтік шығындар есебі шотының кредитінде арнайы жазу жазылады. Керісінше, стратегиялық шығындар нақты шығындардан басым болған жағдайда дәл осы проводка арқылы жойылып кетеді.

Есепті кезең соңында «Стратегиялық шығындар» және «Шығындардың ауытқулары» шоттары «Жалпы шығындар» шотымен корреспонденцияланып жабылады. Нақты шығындар Дт «Жалпы шығындар» Кт «Стратегиялық

шығындар», «Шығындардың ауытқулары» жазбасы арқылы көрсетіледі.

Біздің тәжірибемізде ауытқулар есебін жүргізу мүмкіндігі қарастырылмаған, шоттар жоспары келесі өндірістік есеп шоттарын ұсынады:

8110 «Негізгі өндіріс» - негізгі өндірісте орын алған материалдық, еңбек, әлеуметтік мақсаттағы аударымдар, үстеме шығындар есебін жүргізуге арналған;

8210 «Өз өндірісіндегі жартылай өнімдер» - келесі цехта толық өңделіп аяқталуы тиіс немесе сату мақсатында дайындалған жартылай өнімдер есебін жүргізеді;

8310 «Көмекші өндіріс» - негізгі өндірістің жұмыс істеу жағдайын қамтамасыз етумен байланысты орын алған материалдық, еңбек, әлеуметтік мақсаттағы аударымдар, үстеме шығындар есебін жүргізуге арналған;

8410 «Үстеме шығындар» - негізгі және көмекші өндіріс бөлімшелеріне қызмет ететін бөлімшелердің шығындарын жүргізуге арналған [147].

Осы «Үстеме шығындар» бөлімшесінің шоттары материалдық, еңбек, әлеуметтік сақтандыру шығындарымен қатар, негізгі құралдарды жөндеу, негізгі құралдар мен материалдық емес активтердің амортизациясы, коммуналдық шығындар, жалдаумен байланысты шығындар, ақаулар мен жоғалтулар есептерін жүргізеді.

Отандық авторлардың ұсынуы бойынша 8410 «Үстеме шығындар» бөлімшесінде келесідей аналитикалық есеп шоттарын ашу және жүргізу көзделген:

- Жабдықтарды ұстау және пайдалану шығындары: жабдықтар мен көлік құралдарының амортизациясы; жабдықтарды ұстау және күту шығындары; ағымдағы бақылау мен жөндеу шығындары; жабдықтарға қажетті энергетикалық шығындар; жабдықтарға қызмет көрсетушілердің еңбек ақысы мен әлеуметтік аударымдары; өзге шығындар.

- Ғимараттар мен мүліктерді күту шығындары: үйлер мен ғимараттың, өндірістік мүліктердің амортизациясы; үйлер мен ғимаратты, өндірістік мүлікті ұстау және жөндеу шығындары; үйлер мен ғимараттар, өндірістік мүліктерге қатысты қалыпты жұмыс жағдайын жасау шығындары.

- Басқару аппаратын күту шығындары: цехты басқарудың жалпылама шығындары; өндірісті басқару шығындары; өндірісті дайындау және ұйымдастыру шығындары.

- Еңбекті қорғау және техникалық қауіпсіздік шығындары: ұйым ішінде материалдарды, жартылай өнімдер және дайын өнімдерді тасымалдау шығындары; техникалық қауіпсіздікті сақтаумен байланысты мүліктер, арнайы киімдер мен құралдар құны; кадрларды дайындау және қайта мамандандыру шығындары; еңбекті қорғау мақсатында жұмсалынған мүліктер, арнайы киімдер мен құралдар құны; өнімсіз шығындар, тұрып қалулардан болатын жоғалтулар мен ақаулар.

Үстеме шығындарды топтастыру нәтижесі бойынша ауытқулардың есепке алынбайтындығына көз жеткізілді. Дәл осы үстеме шығындар баптары өндірістің жеке сегменттерінде де, яғни негізгі және көмекші өндіріс



сегменттерінде нақты мөлшерде есепке алынады. Бір өндіріс сегменті ретінде «Негізгі өндірісті» алатын болсақ, осы шотқа келесідей аналитикалық есеп шоттары ашылады:

- 8111 – материалдық шығындар есебіне арналған;
- 8112 – еңбек ақы шығындарының есебіне арналған;
- 8113 – әлеуметтік аударымдар;
- 8114 – үстеме шығындар.

Бұл шоттардың барлығында шығындардың нақты мөлшері көрсетіледі, ал стратегиялық шығындар мен олардың нақты шығындардың арасындағы ауытқулары бұл шоттарда есепке алынбайды. Яғни, келтірілген тізімді ары қарай жалғастырып, «Шығындардың ауытқулары» шоттарын ашуға болар еді.

Біз ұсынатын 8115 «Шығындардың ауытқулары» шоты реттеуші, пассивті, контрактивті шот сипатында болмақ.

«Бюджеттік шығындар» шоты активті болғандықтан, оның дебетінде 8111, 8112, 8113, 8114 шоттарымен корреспонденциялана отырып, шығындар элементтері бойынша шығындар мөлшері көрсетіледі.

«Шығындардың ауытқулары» шотында нақты шығындардың бюджеттік шығындардан ауытқуы көрсетіледі, ауытқу мөлшері 8111-8114 шоттарындағы дебеттік және кредиттік айналымдарды салыстыру арқылы анықталады. Егер нақты шығындар бюджеттік шығындардан артық болса, онда Дт «Шығындардың ауытқулары» Кт 8111-8114 шоттарында көрсетіледі, керісінше жағдайда дәл осы жазумен нөлге айналады.

Бұдан кейін «Шығындардың ауытқулары» шотындағы сомалар «Негізгі өндіріс» шотына апарылып, нақты орын алған шығындар мөлшерін қалыптастырады.

Бұндай шоттарды пайдалану шығындар құрылымын талдауға, тиімді бақылауды ұйымдастыруға және шығындарды азайту жолдарын нақты шығындардың стратегиялық шығындардан ауытқуын олардың пайда болу себептеріне, кінәлі тұлғаларға және жауапкершілік орталықтарына қатысты іздестіруге мүмкіндік береді.

Авторлар, Глущенко А.В. мен Яркова И.В. стратегиялық шығындарды есепке алудың екі үлгісін ұсынады:

1. Алғашқы үлгі – стратегиялық шығындарды жеке шотта бөліп көрсету. Бұл жағдайда «Стратегиялық шығындар» шоты толықтай «Бюджеттік шығындар» шотын қайталайтын болады.

2. Екінші үлгі – стратегиялық шығындардың стратегиялық бюджеттермен өзара байланысын көрсету. Бұл жағдайда стратегиялық шығындардың түрлері бойынша олардың стратегиялық бюджеттермен және қаржылық есеппен өзара байланыстарын ескере отырып кеңейтілген есеп жүргізілетін болады [48, 68 б.].

Біздің пікірімізше, біздегі есеп жүйесіне алғашқы үлгі сәйкес келеді. Яғни стратегиялық шығындар есебі үшін жеке субшот 8110/1 ашылса, бұл шотта арнайы стратегиялық шығындардың түрлері есепке алынады. Ал бұл өз кезегінде, арнайы стратегиялық шығындардың нақты шығындармен салыстырылып, ауытқулар есебін ұйымдастыру мүмкіндігін берер еді.

Стратегиялық шығындар есебін жүргізудің ұсынылып отырған тәртібі 22 кестеде көрсетілгендей жүзеге асырылады.

Кесте 22– Стратегиялық шығындар есебін жүргізу схемасы

№	Шаруашылық операция мазмұны	Дт	Кт
1	Стратегиялық сипаттағы нақты шығындарды есепке алғанда	8110/1 «Стратегиялық шығындар»	1310 «Шикізаттар мен материалдар», 2420 «Негізгі құралдардың амортизациясы» 3310 «Жабдықтаушы және мердігерлерге қысқа мерзімді кредиторлық берешек» 3350 «Еңбек ақы бойынша қысқа мерзімді міндеттеме» 3380 «Өзге де қысқа мерзімді кредиторлық берешек»
2	Стратегиялық маңызды айналым активтеріне инвестиция салынған жағдайда	1160 Өзге қысқа мерзімді қаржылық активтер	8110/1 «Стратегиялық шығындар»
3	Пайдалануға берілген активтерге амортизация есептелінуі	8410 «Үстеме шығындар»	2420 «Негізгі құралдардың амортизациясы», 2740 «Өзге материалдық емес активтердің амортизациясы»
4	Қызметкерлерді оқыту/үйрету шығындары есепке алынғанда	8110/1 «Стратегиялық шығындар»	3310 «Жабдықтаушы және мердігерлерге қысқа мерзімді кредиторлық берешек», 3380 «Өзге де қысқа мерзімді кредиторлық берешек»
5	Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу нәтижесіндегі қолайлы ауытқулар	8111-8114 бір элементтік шығындар есебін жүргізуші шоттар	8115 «Шығындардың ауытқулары»
6	Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу нәтижесіндегі қолайсыз ауытқулар	8115 «Шығындардың ауытқулары»	8111-8114 бір элементтік шығындар есебін жүргізуші шоттар
Ескерту – [48, 68-71 б.] әдебиет негізінде автормен құрастырылған			

Жұмыс шоттар жоспарында «Стратегиялық шығындар» субшотын ашу арқылы белгілі бір жобалар, жаңа бағыттар бойынша шығындарды қадағалауға мүмкіндік болады.

Кезең соңында нақты шығындармен салыстыру арқылы ауытқулар анықталады. Ол ауытқулар себебі және нәтижесі теріс болған жағдайда болашақта ол көрсеткішті жақсарту жолдары іздестіріледі.

«Стратегиялық шығындар» субшоты негізінде жобаның шығындарын

басқару үрдісі жеңілдейді. Себебі, шот арқылы барлық ақпараттар анық көрініс табады.

Кондитерлік өнім өндіруші ұйымдар шығындарын, бағаның өсу шарттарында, оның төмен деңгейін қамтамасыз ететіндей басқару қажет. Шығындарды басқару бойынша ұсыныстар бәсекелік артықшылық тудырып, ұйымның жалпы қаржылық-экономикалық тұрақтылығын қамтамасыз ететін тиімді нарықтық стратегияны жүзеге асыруға ықпал етеді.

Аталған тәртіппен шығындардың есебін жүргізу шығындардың жан-жақты талдауын және ағымдағы бақылауын жүргізуге және басқарудың жаңа бағыттарын анықтауға мүмкіндік беретін, өндірістік шығындар жайында жүйеленген ақпарат қалыптастыруға жағдай жасайды.

Осы тәртіппен шығындардың есебін жүргізу Б.Ж. Акимова мақаласында ұсынған шығындарды стратегиялық басқару парадигмасын толықтыра түседі. Өз кезегінде шығындардың құрылымын жан-жақсы түсіну арқылы тұрақты бәсекелік артықшылыққа ие болуда өз септігін тигізеді [149].

Бюджеттік шығындарды анықтау үшін оларды жоспарлау қажет. Шығындарды жоспарлау стратегиялық және оперативтік тұрғыдан қарасан да оңай мәселе емес. Шығындардың дұрыс жоспарлануы басқару шешімдерінің мерзімділігі мен тиімділігіне және ұйымның өндірістік дамуының бағыттарын анықтауға тікелей әсер етеді. Шығындарды басқарудың негізгі кезеңі оларды жоспарлау болып табылады. Шығындарды жоспарлау үшін арнайы бюджеттер құрастырылады.

### **2.3 Стратегиялық бюджеттеудегі балансталған көрсеткіштер жүйесі**

Бюджеттеудің тиімді жүргізілуі барлық бөлімшелердің қызметін жүйелеуге, ынталандыруды күшейтуге, қиындықтарды алдын алуға, басқарушылардың жауапкершілігін жоғарлатуға мүмкіндік береді [150].

К.Т. Тайгашинова бюджетті есептеулер негізінде қол жеткізуге болатын бекітілген санды жоспар деп анықтаған. [151].

Бюджеттеу бизнестің құрылымы жайында ашық мағлұмат береді. Сонымен қатар, қаржылық нәтижелер мен ақша ағынын есептеу, жоспарлау және бақылау арқылы ұйымның қаржылық жағдайының жақсаруына септігін тигізеді [152].

В.Э. Керимов бюджеттеудің ұйым тәжірибесінде болуы келесідей артықшылықтарды береді деген:

- ұйымның құрылымы жайында алдын ала ақпарат алу, шығындарды ақша ағынының келуі шегінде реттеу, қаржыландырудың қажеттілігі мен мерзімін анықтау;

- коммерциялық іс шараларды қолда бар ресурстар шегінде қажеттілігі мен тиімділігіне қарай жоспарлау;

- ұйымның әр функциясының (коммерциялық, өндіріс, қаржылық, әкімшілік және т.б.) орнын анықтау, бюджетте бекітілген көрсеткіштерге жетудегі бөлімшелердің өзара үйлесімді қызмет етуін қамтамасыз ету;

- ресурстарды үнемді пайдалану және шығындарды азайту жолдарын

іздеуді қамтамасыз ету [153].

Осылайша, бюджеттеудің мақсаты ұйымның стратегиялық мақсаттарын жүзеге асыруға ақша қаражаттарымен қамтамасыз етілу деңгейін және қаржылық межелерін анықтау болып табылады.

Бюджеттеу мен стратегиялық жоспарлау және даму үрдістерінің өзара байланысының болмауы көптеген ұйымдар үшін қалыпты жағдай. Бұл байланысты орнатпау құрылымдық бөлімшелер қызметінің ұйым мақсатына қарама-қайшылығына, жекелеген жобалар мен бағдарламалардың жүзеге аспауына, қаржының бөлімшелер арасында дұрыс бөлінбеуіне және ұйымның бәсекелік артықшылықтарын жоғалтуына алып келуі мүмкін. Себебі, ұйым мақсаттары мен стратегиялары көбіне жету траекториялары көрсетілмеген құр декларациялар түрінде қабылданады. Ал бюджеттеу стратегиялық жоспарлаудың логикалық аяқталауын қамтамасыз етеді. Онда стратегиялық мақсаттар нақты жедел бақылау көрсеткіштері негізінде көрсетіліп, менеджменттің басқару мүмкіндіктерін айтарлықтай кеңейтеді.

Стратегиялық мақсаттар мен бизнес үрдістер мен қызметкерлердің күнделікті жұмысымен байланыс орнату үшін балансталған көрсеткіштер жүйесі пайдаланылады. Бұл жүйе келесі артықшылықтарға ие:

- жеке және жалпы корпоративтік мақсаттарды межелеу;
- қойылған мақсаттардың мәні мен мазмұнын әр түрлі деңгейдегі менеджерлер мен жұмысшыларға жеткізу;
- қойылған мақсаттарға қол жеткізу мүмкіндігін бағалау;
- кері байланыс үрдісінің жеделдігін қамтамасыз ету, яғни стратегиялық мақсаттар орындалу дәрежесін және сыртқы орта өзгерісі жағдайында оларға жету мүмкіндіктерін қадағалау [59, 85 б.].

Егер стратегиялық мақсат пен бюджеттеу жүйесінің арасында байланыс болмаса, оның екеуінің де тиімділігі жоғалады. Сол үшін бюджеттеу үлгісін құрастырмай тұрып, ұйым өзінің стратегиялық мақсаттары мен оларды жеткенін бағалау көрсеткіштерін анықтап алу қажет. Ал бюджеттік жүйе сол стратегиялық көрсеткіштерден тұратын бюджеттерді де қамту керек. Бұл мақсатқа қол жеткізу үрдісін бақылау үшін қажет.

Бюджеттеудің стратегиялық түрінің мақсаты ұйымның болашақтағы жағдайының ұзақ мерзімді көрінісін қолдайтын жоспарды әзірлеу болып табылады. Стратегиялық бюджеттер негізінен келесідей мәселелерді қамтиды: стратегиялық бағыт, тәуекелдерді басқару, бәсекелестік қауіп, өсу мүмкіндіктері. Мысалға бұл жаңа географиялық нарықтарды игеруді, жаңа өнім желісін енгізу үшін қажетті зерттеулер мен әзірлемелерді жүргізуді, жаңа технологиялық платформаға өтуді және ұйымды қайта құрылымдауды қамтуы мүмкін. Бұл мысалдарда бірыңғай жылдық бюджет қамтитын кезең ішінде қажетті іс-шараларды аяқтау мүмкін емес. Бұдан басқа, егер жылдық бюджеттер ғана пайдаланылса, онда көп жылдық бастаманы жүзеге асыру үшін қажетті қаржыландыру бастаманың қажетті толық қолданылу мерзімі ішінде жалғастырылмауы мүмкін, сондықтан жоба ешқашан аяқталмайды. Осылайша, стратегиялық бюджеттеуге қатыса отырып, ұйым өзінің стратегиялық

жағдайын ұзақ мерзімге жақсарта алады.

Стратегиялық жоспарлау мен бюджеттеудің үрдістерінің кезеңдері келесі суретпен көрсетуге болады (Сурет 19).



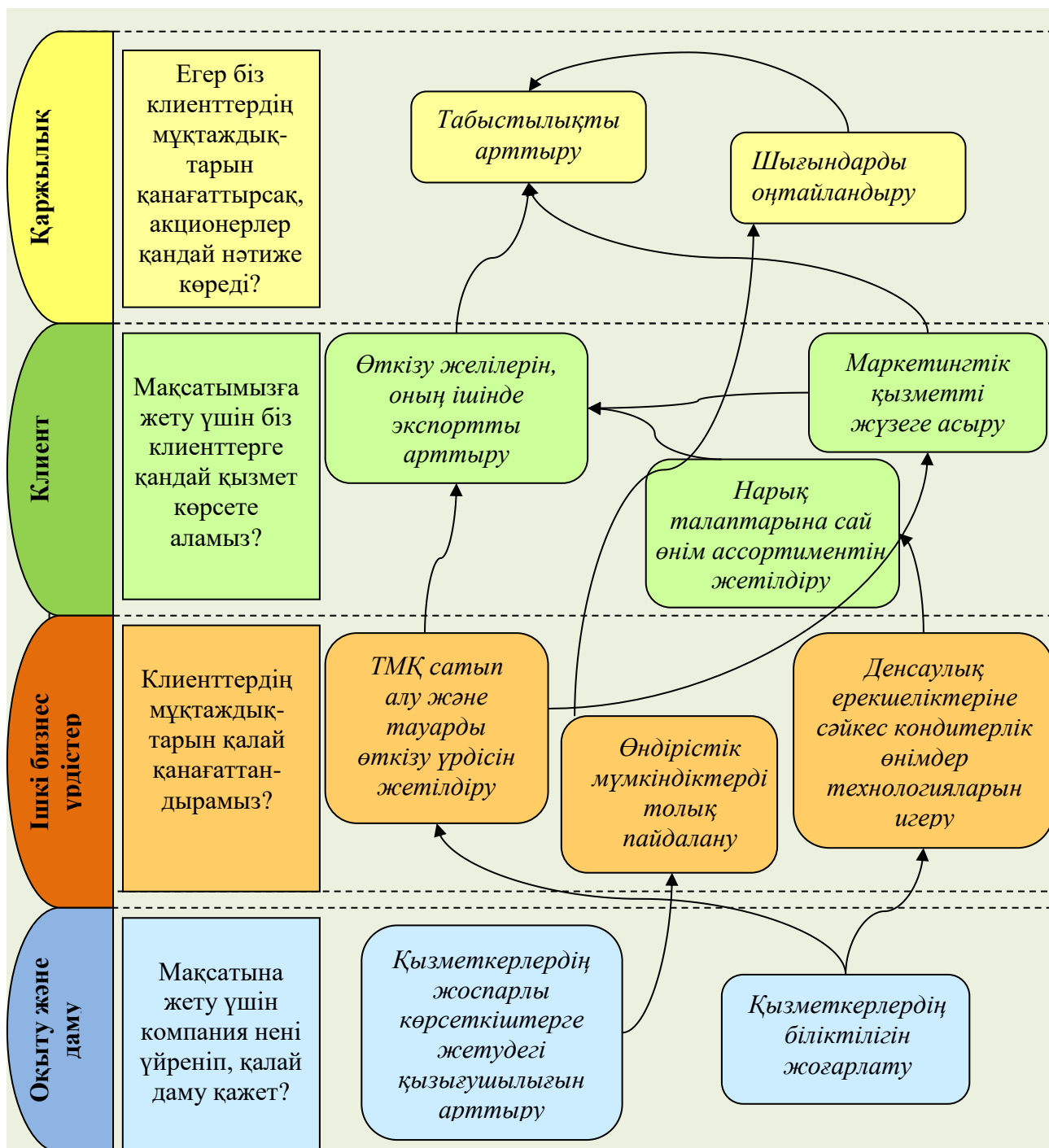
Сурет 19 – Стратегиялық жоспарлаудағы бюджеттеудің орны

Ескерту – [154] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Қазіргі кезде бюджеттеуді құрастырудың әдістері әр түрлі. Ұйым өзінің қызметінің, саласының ерекшеліктеріне сүйене отырып өзіне ыңғайлы әдісін таңдай алады.

Аталған стратегиялық мақсаттарды балансталған көрсеткіштер жүйесі (БКЖ) негізінде ұсынуды жөн санаймыз. БКЖ-н қолдану қаржылық және қаржылық емес мақсаттарды байланыстырып, оларды сәйкес бюджеттерге орналастыруға мүмкіндік береді. Стратегиялық мақсаттар бюджеттеуде БКЖ негізінде анығырақ көрсетіледі. Себебі, БКЖ-де стратегиялық мақсаттар, олардың көрсеткіштері мен жоспарланған нәтижелерге қол жеткізу факторларының арасындағы себеп-салдарлық байланыстарға негізделген. БКЖ негізін салушы авторлар Нортон мен Каплан ұйым стратегиясын төрт бағытта қарастыруды ұсынған: «Қаржылық», «Клиент», «Ішкі бизнес үрдістер», «Оқыту және өсу» [155]. Бұл бағыттар өзара байланысты болып табылады. Ұйымның шығындарын оңтайландыру және тұтынушылардың қалауларын қанағаттандыру оның ішкі үрдістерін жетілдіру бойынша мақсаттарды қоюды қажет етеді. Ұйымдардың нарықтың экономикадағы негізгі мақсаты жоғары

пайданы қамтамасыз ету. Ал ол үшін оның нарықтағы қарсыластарынан бәсекелестік артықшылықтары болуы шарт. Ол өз кезегінде тұтынушылардың сеніміне ие болуға жағдай жасайды. БКЖ-нің негізгі басымдылығы осы тұтынушылардың қажеттіліктерін анықтап оларды қанағаттандыру бойынша іс-шаралар жиынтығын жоспарлау. Ал бюджеттеу үрдісін балансталған көрсеткіштерді негізінде қалыптастыру оның тиімділігін арттыра түседі.



Сурет 20 – Кондитерлік ұйым стратегиясының балансталған көрсеткіштер жүйесі

Ескерту – [48, 102 б.] әдебиет негізінде автормен құрастырылған

Суреттен әр бағыт бойынша қойылған мақсаттардың өзара себеп-салдарлық байланысын көреміз. Төменнен жоғары қарай жүргізілген бағыттағалар стратегиялық мақсатқа жетудегі қызметкерлердің біліктілігінің, ішкі үрдістердің тиімді ұйымдастырылуының және тұтынушыларды қанағаттандырудың маңызын сипаттайды.

Балансталған көрсеткіштер төрт бағыт бойынша анықталады. Олар: қаржылық, клиенттер, ішкі бизнес үрдістер мен оқыту және даму. Оқыту және даму бағыты бойынша қызметкерлерге қатысты мақсаттар анықталған. Біріншіден, қызметкерлердің жоспарлы көрсеткіштерге жетудегі қызығушылығын арттыру, екіншіден, қызметкерлердің біліктілігін арттыру. Ол өз кезегінде ішкі үрдістер бағыты бойынша мақсаттардың жүзеге асуын қамтамасыз етеді.

Қызметкерлердің жоспарлы көрсеткіштерге жетудегі қызығушылығын арттыру арқылы өндірістік мүмкіндіктерді толық пайдалануға жағдай жасалады. Ал қызметкерлердің біліктілігін арттыру ТМҚ сатып алу және тауарды өткізу үрдісін жетілдіруге және денсаулық ерекшеліктеріне сәйкес кондитерлік өнімдер технологияларын игеруге мүмкіндік береді. Ол өз кезегінде клиент бағыты бойынша мақсаттардың жүзеге асуын талап етеді. ТМҚ сатып алу және тауарды өткізу үрдісін жетілдіру үшін өткізу желілерін, оның ішінде экспортты арттыруды және маркетингтік қызметтерді қарқынды жүргізуді қажет етіп тұр. Денсаулық ерекшеліктеріне сәйкес кондитерлік өнімдер технологияларын игеру клиенттердің нарық талаптарына сай өнім ассортиментіне деген өзекті қажеттілігін қанағаттандыруға алып келеді.

Өткізу желілерін, оның ішінде экспортты арттыру және маркетингтік қызметтер көмегімен ұйым табыстылығын жоғарлатып акционерлердің қызығушылығы қанағаттандырылады. Табыстылықты арттыруға шығындарды оңтайландыру тікелей әсер етеді. Ал ол өндірістік ресурстарды толық және тиімді пайдалану арқылы жүзеге асады.

Себеп-салдарлық тізбектің көрнекілігінің арқасында стратегиялық мақсаттар мен операциялық жұмыстардың байланысын орнатылды. Стратегиялық іс-шаралар ұйымның бөлімшелеріне бағыт көрсетеді.

Стратегиялық картаның мақсатарына қол жеткізуді бақылау үшін арнайы өлшеуіштер қолдану қажет. Осы кезде қаржылық емес көрсеткіштер сандық нысанға аударылады.

«Қаржы» бағыты бойынша мақсаттарға жету үшін басқа үш бағыттың жоспарлы көрсеткіштері орындалуы қажет. Сандық экономикалық көрсеткіштер негізінде стратегияны жүзеге асыру бойынша орындалған жұмыстар нәтижесін бағалауға болады. Осылай орындалып жатқан жұмыстар тиімділігі анықталады.

Төрт бағыт бойынша мақсаттардың жүзеге асуы ұйымның нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін жоғарлатудың бірден бір факторы. Сонымен қатар, олардың өзара байланыста орындау міндетті шарт болып табылады.

Себеп-салдарлық диаграмманың негізінде 23 кестеде «Рахат» АҚ үшін стратегиялық мақсаттарының мүмкін нысаналы көрсеткіштері берілген.

Кесте 23 – «Рахат» АҚ үшін стратегиялық нысаналы көрсеткіштер үлгісі

Стратегиялық мақсаттар	Бағалау көрсеткіші	Көрсеткіштердің жоспарлы мәндері		
		xxxx	xxxx	xxxx
Табыстылықты арттыру	ROE, %			
Шығындарды оңтайландыру	Қате әкімшілік шешімдерді түзеуге шығындар үлесі, %			
	Жоспарлы және нақты шығындар арасындағы ауытқу, мың теңге			
Өткізу желілерін, оның ішінде экспортты арттыру	Жаңа сатып алушылар үлесі, %			
	Сату көлемі, %			
Маркетингтік қызметті белсендіру	Маркетингтік шығындар үлесі, %			
Нарық талаптарына сай өнім ассортиментін жетілдіру	Жаңа өнімнің табыстылығы, %			
ТМҚ сатып алу және тауарды өткізу үрдісін жетілдіру	Кредиторлық берешектің айналымы, %			
	Дебиторлық берешектің айналымы, %			
Өндірістік мүмкіндіктерді тиімді пайдалану	Өндірістің тұрып қалу коэффициенті			
	Қайтарымды қалдықтар коэффициенті	Қайтарымды қалдықтардың нормалық мәні		
Денсаулық ерекшеліктеріне сай кондитерлік өнімдер технологияларын игеру	Инновацияларды енгізу тиімділігінің үлесі, %			
Қызметкерлердің жоспарлы көрсеткіштерге жетудегі қызығушылығын арттыру	Жоспарлы көрсеткіштерге жету пайызы			
Қызметкерлердің біліктілігін жоғарлату	Білімін жоғарларлатқан қызметкерлер саны			
	Оқыту шығындарының тиімділік көрсеткіші			
Ескерту – [48, 103 б.] әдебиет негізінде автормен құрастырылған				

Ұйым қызметінің табыстылығын ROE көрсеткішімен өлшеген жөн деп ойлаймыз. Себебі, осы көрсеткіш негізінде акционерлер салынған капиталдың жұмсалудың тиімділігін бағалай алады.

Табыстылыққа қол жеткізу мақсатында шығындарды оңтайландырудың әсері жоғары. Бұл қаржылық емес мақсатқа жету шегін қате әкімшілік шешімдерді түзеуге шығындар үлесі мен бюджетте жоспарланған шығындарынан нақты жұмсалған шығындардың ауытқулары негізінде бағаланады. Бірінші аталған көрсеткіш қате әкімшілік шешімдерді түзеуге шығындардың әкімшілік шығындарға қатынасы арқылы анықталады. Жоспарлы және нақты шығындар арасындағы ауытқу төмен болған сайын стратегиялық жоспарлаудың дұрыс жасалуын көрсетеді.



Ішкі және халықаралық нарықтағы үлесті жаңа клиенттерді тарту және жалпы тұтынушыларды қанағаттандыру арқылы арттыруға болады. Бұл да сатудан түсімнің артуына алып келеді. Бұл мақсатқа жету шегін жаңа сатып алушылар үлесі мен сату көлемі (оның ішінде экспорт) көрсеткіштерімен бағалауға болады. Жаңа сатып алушылар үлесі жаңа клиенттер санының жалпы сатып алушылар санына қатынасымен анықталады.

Клиенттердің талаптарына сай болу үшін заманауи тенденциялардан қалуға болмайды. Қазіргі кезде тұтынушылар денсаулық жағдайына ерекше мән береді. Сол себепті биологиялық белсендірілген қоспалармен, диеталық және диабеттік кондитерлік өнімдерге сұранысты зерттеу негізінде ұсыну қажет. Нарық талаптарына сай өнім ассортиментін ұсынудың тиімділігін жаңа өнімдердің табыстылығын қадағалап отыру арқылы бағалай аламыз. Жаңа өнімдердің табыстылығы коэффициенті жаңа өнімді сатудан түскен пайданың оның өзіндік құнына қатынасы формуласымен анықталады [156].

Тауарлы материалдық қорларды сатып алу мен оларды өткізу үрдістерін жетілдіру арқылы ұйым өнімнің өзіндік құнының төмендеуіне әсер ете алады. Ол үшін шикізаттарды сатушылар мен дайын өнімді сатып алушылардың талдауын жүргізген жөн. Бұл үрдістердің тиімділігін бағалау үшін дебиторлық және кредиторлық берешектердің айналымы коэффициенттерін қолдануға болады. Көрсеткіштер мәні төмен болған сайын дебиторлар мен кредиторлармен жұмыс сапасы жоғары деп тұжырымдай аламыз.

Өндірістік мүмкіндіктерді пайдаланудың тиімділігін жоғарлату, яғни өндірістің тұрып қалуын алдын алу және қайтарымды қалдықтар коэффициентін төмендету арқылы шығындарды азайтуға болады. Нәтижесінде ұйымның табыстылығы жоғарлайды.

Клиенттердің сұранысын анықтап, денсаулық ерекшеліктеріне сай кондитерлік өнімдер технологияларын игеру мақсаты ішкі үрдістерді жетілдіру бағыты бойынша қойылды. Бұл мақсатты инновацияларды енгізу тиімділігінің үлесі көрсеткішімен бағалауды ұсынамыз. Бұл коэффициент таза пайданың инновациялық қызметке инвестициялар соммасына қатынасы формуласымен анықталады [157].

«Оқыту және даму» бағыты жоспарланған көрсеткіштерге қол жеткізу оған жауапты қызметкерлерге тікелей байланысты екенін көрсетеді. Бұл бағыт бойынша қызметкерлердің жоспарлы көрсеткіштерге жетудегі қызығушылығын арттыру және олардың біліктілігін арттыру мақсаттары қойылған. Мақсаттар жоспарлы көрсеткіштерді жету пайызы, білімін жоғарлатқан қызметкерлер саны және оқыту шығындарының тиімділік көрсеткіштерімен өлшенеді.

Кондитерлік ұйымдар үшін бюджеттеу үрдісін БКЖ-і негізінде ұйымдастыру әсіресе тиімді болар еді. Отандық кондитерлік саланың бетке ұстар ұйымы «Рахат» АҚ-ның мақсаты Орталық Азия нарығында үздік компания атану. Бұл мақсатқа жету үшін ұйым БКЖ-нің негізгі бағыттарын қамтитын міндеттер қойған. Олар:

- қызметкерлердің жұмысын тиімді ұйымдастыру;
- тұтынушыларды сапалы тауармен қамтамасыз ету;

- акционерлерді бизнестің дамуы мен пайдаға деген мұқтаждықтарын қанағаттандыру.

Осылайша, БКЖ-нің тәжірибеде қолданыста болуын байқаймыз. Дегенмен, бюджеттеуді БКЖ-і негізінде ұйымдастыру арқылы аталған мақсаттардың жүзеге асыруын бақылауды қамтамасыз етер еді.

Кондитерлік ұйымның балансталған көрсеткіштер жүйесі негізінде мақсаттарға жетудегі тиімділіктің негізгі аспектілері және олардың нысаналы мәндері анықталғаннан кейін жеке бизнес бірліктері бойынша бөлінуі қажет.

БКЖ стратегиялық басқару есебінің негізгі құралдарының бірі болып табылады. Біз құрастырған стратегиялық көрсеткіштер картасы мен мен себеп-салдарлық диаграмма әр ұйым бөлімшесінің алдында іс-шаралар жоспарын құрастыруға мүмкіндік береді. Осылайша, олар стратегиялық мақсаттар мен күнделікті қызметкерлердің жұмысының арасында байланыс орнатуға септігін тигізеді.

БКЖ-нің барлық аспектілері бойынша ақша қаражаттарының қамтамасыз етілу деңгейін ұзақ мерзімде анықтау үшін қаржылық бюджеттер құрастырылады. Оған баланс, пайда және зиян және ақша қаражаттарының қозғалысы бюджеттері жатады. Олар ұйым қызметінің қаржылық нәтижесін бағалауға мүмкіндік береді.

«Рахат» АҚ мысалында аталған стратегиялық бюджет түрлері Excell үлгісін қолдану арқылы құрастырылды.

Пайда және зиян бюджетін қалыптастыру өткізуден түсімнің өндірістік шығындарды өтеу жағынан тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді. Таза пайда және зиян бюджетінің басты мақсатты көрсеткіші. Ол инвестициялардың, кредиторлық берешектердің, дивидендтердің өтелуінің негізгі көзі болып табылады [158]. Оның болашақ мөлшерін есептеу негізінде ұйымның болашақ табыстылық деңгейін бағалауға және болашақ ақша ағындары жоспарланады.

Дегенмен, стратегиялық бюджеттеудің өзіндік кемшіліктері де жоқ емес. Себебі стратегиялық бюджеттеудің нақтылығының деңгейі төмен, инфляциялық үрдістер, бәсекелестер мен күтпеген оқиғалар әсеріне тәуелді.

БКЖ-нің шегінде стратегиялық шешімдерді қабылдау үшін ақша қаражаттарының жеткілікті мөлшерін қамтамасыз ету қажет.

Ақша ағындарын оңтайландыру ақша ағындарының көлемін теңдестіру, оларды уақыт бойынша синхрондау, сондай-ақ таза ақша ағынының өсуі мәселелерін шешуді қамтиды.

«Рахат» АҚ-ның пайда және зиян бюджетін құрастырудағы негізгі болжамдар:

- Табыс инфляцияның жыл сайынғы 5% өсуімен болжанды.

- Кезең шығыстары жыл сайын 3%-ға ұлғаю қарқынымен 2019 жылды негізге ала отырып болжанды (сауда орталығын ұстауға, коммуналдық қызметтерге арналған шығыстарды, өзге де шығыстарды қоса алғанда).

- Күрделі шығындар жылдық амортизация нормасы негізінде болжанды.

«Рахат» АҚ-ның пайда және зиян бюджеті 24-ші кестеде көрініс тапты.

Кесте 24 – «Рахат» АҚ-ның пайда және зиян бюджеті, мың теңге

Кезең	нақты		болжам							
	12/31/2018	12/31/2019	12/31/2020	12/31/2021	12/31/2022	12/31/2023	12/31/2024	12/31/2025	12/31/2026	12/31/2027
Ай бойынша кезең	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Кірістер	59,164,232	63,385,532	66,554,809	69,882,549	73,376,676	77,045,510	80,897,786	84,942,675	89,189,809	93,649,299
Өткізілген өнімнің өзіндік құны	43,666,669	47,843,915	49,678,729	52,162,666	54,770,799	57,509,339	60,384,806	63,404,046	66,574,248	69,902,961
Жалпы пайда	15,497,563	15,541,617	16,876,080	17,719,883	18,605,877	19,536,171	20,512,980	21,538,629	22,615,561	23,746,338
Өзге опрeативтік пайда	98,313	387,237	0	0	0	0	0	0	0	0
Операциондық шығындар	6,846,791	6,987,866	7,337,259	7,637,121	7,949,966	8,276,382	8,616,987	8,972,426	9,343,375	9,730,540
<i>EBITDA</i>	9,836,674	10,332,645	11,097,167	11,721,618	12,379,511	13,072,591	13,802,689	14,571,732	15,381,747	16,234,864
Пайыздық кірістер	577,917	1,060,799	819,358	940,079	879,718	909,898	894,808	902,353	898,581	900,467
Пайыздық шығыстар	105,627	180,713	144,686	127,749	110,812	93,875	76,937	60,000	60,000	60,000
<i>Төтенше баптар шегерілгенге дейінгі пайда (зиян)</i>	9,221,375	9,821,074	10,213,493	10,895,092	11,424,818	12,075,812	12,713,864	13,408,556	14,110,767	14,856,265
Төтенше пайда/кіріс		3,669	0	0	0	0	0	0	0	0
Төтенше шығындар/зиян	149,795	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Салық салынғанға дейінгі пайда (зиян)</i>	9,071,580	9,824,743	10,213,493	10,895,092	11,424,818	12,075,812	12,713,864	13,408,556	14,110,767	14,856,265
Салық	1,798,092	1,932,181	2,042,699	2,179,018	2,284,964	2,415,162	2,542,773	2,681,711	2,822,153	2,971,253
<i>Таза пайда</i>	7,273,488	7,892,562	8,170,794	8,716,074	9,139,854	9,660,650	10,171,091	10,726,845	11,288,613	11,885,012
Азшылық үлесі (+/-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Жылдың таза пайдасы</i>	7,273,488	7,892,562	8,170,794	8,716,074	9,139,854	9,660,650	10,171,091	10,726,845	11,288,613	11,885,012
Жалпы пайда	26.2%	24.5%	25.4%	25.4%	25.4%	25.4%	25.4%	25.4%	25.4%	25.4%
EBITDA пайызы	16.6%	16.3%	16.7%	16.8%	16.9%	17.0%	17.1%	17.2%	17.2%	17.3%
Табыстылық	12.3%	12.5%	12.3%	12.5%	12.5%	12.5%	12.6%	12.6%	12.7%	12.7%
TFD/ EBITDA	0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0

ЕВІТДА - бұл қаржылық көрсеткіш. Оның атауы ағылшын тіліндегі қысқартылған сөзден шыққан Сыйақыларға, салықтарға, құнсыздануға және амортизацияға дейінгі пайда, оның аудармасы компанияның «пайыздарға, салықтарға, амортизацияға дейінгі кірістерді» білдіреді.

ЕВІТДА Бұл ең танымал қаржылық көрсеткіштердің бірі және компанияның кірістілігін талдау үшін қолданылады оның жұмысқа қабілеттілігінің шамамен өлшемін алу үшін. Яғни, бизнесте не пайда не жоғалғандығы туралы нақты білімге ие болу.

ЕВІТДА маржасы бизнестің бір жылдағы кірісін көрсетеді. Содан кейін маржаны сол саладағы басқа ұқсас бизнеспен салыстыруға болады.

Әрине, әр өнімге жауапты жеке бөлімше болғандықтан, жауапкершілік орталықтары бойынша жинақтап, компания бойынша жалпылама бюджет ретінде біріктіріледі. Сәйкесінше, 25 кесте ақпаратына сүйене отырып «Рахат» АҚ 2022-2027 жылдарға анықталған сату бюджеті құрастырылады.

Сату бюджеті негізінде, сатылатын өнім көлемін жоспарлағаннан кейін ғана өндірістік бюджет құрастыру мүмкіндігі туындайды. Өндірістік бюджет тек сату көлемін ғана емес, сонымен қатар, кезең соңында компания иелігінде қалуға тиісті өнім көлемін де қамтамасыз етуге бағытталады.

Компания төтенше оқиғалар ықтималдылығын есепке ала отырып, есепті кезең соңында қалуға тиісті өнім көлемін алдын-ала айқындайды, ол келесі есепті кезеңде орын алуы мүмкін төтенше оқиғалардың компанияның қаржылық нәтижелеріне деген ықпалын азайтады, себебі, кезең соңындағы өнім қалдығы келесі кезеңде әртүрлі оқиғалар салдарынан өндіріс толық іске қосылғанға дейінгі белгілі-бір мөлшердегі түсімді қамтамасыз етуі қажет. Ал, кезең басындағы өнім қалдығы компаниядағы бар өнім санын көрсететін болғандықтан өндірістік бағдарламаны құрастыру барысында шегеріліп тасталынады.

$$R=Q_1P_1+ Q_2P_2+\dots+Q_nP_n \quad (1)$$

Мұндағы: R - сатудан алынатын түсім сомасы;

Q - әр өнім түрінің сатылатын көлемі;

P - әр өнім түрінің сату бағасы.

Кесте 25 – «Рахат» АҚ-ның 2022-2027 жылдарға арналған сату бюджеті

Көрсеткіштер	2022 ж	2023ж	2024ж	2025ж	2026ж	2027ж
Сатылатын өнім көлемі	$Q_1, Q_2, \dots, Q_n$	$Q_1, Q_2, \dots, Q_n$	$Q_1, Q_2, \dots, Q_n$	$Q_1, Q_2, \dots, Q_n$	$Q_1, Q_2, \dots, Q_n$	$Q_1, Q_2, \dots, Q_n$
Өнім бірлігін сату бағасы	$P_1, P_2, \dots, P_n$	$P_1, P_2, \dots, P_n$	$P_1, P_2, \dots, P_n$	$P_1, P_2, \dots, P_n$	$P_1, P_2, \dots, P_n$	$P_1, P_2, \dots, P_n$
Сатудан алынатын түсім	73,376,676	77,045,510	80,897,786	84,942,675	89,189,809	93,649,299
Ескерту – [111] әдебиет негізінде автормен құрастырылған						

Осы сату бюджеті негізінде, сатылатын өнім көлемін жоспарлағаннан кейін ғана өндірістік бюджет құрастыру мүмкіндігі туындайды. Өндірістік бюджет тек сату көлемін ғана емес, сонымен қатар, кезең соңында компания иелігінде қалуға тиісті өнім көлемін де қамтамасыз етуге бағытталады.

Кесте 26 – Өндірістік бюджетті құрастыру алгоритмі

Көрсеткіштер	Сату көлемі + Кезең соңындағы өнім қалдығы - Кезең басындағы өнім қалдығы
Сату көлемі	
Кезең басындағы өнім қалдығы	
Кезең соңындағы өнім қалдығы	
Өндірістік бағдарлама	
Ескерту – [111] әдебиет негізінде автормен құрастырылған	

Компания төтенше оқиғалар ықтималдылығын есепке ала отырып, есепті кезең соңында қалуға тиісті өнім көлемін алдын-ала айқындайды, ол келесі есепті кезеңде орын алуы мүмкін төтенше оқиғалардың компанияның қаржылық нәтижелеріне деген ықпалын азайтады, себебі, кезең соңындағы өнім қалдығы келесі кезеңде әртүрлі оқиғалар салдарынан өндіріс толық іске қосылғанға дейінгі белгілі-бір мөлшердегі түсімді қамтамасыз етуі қажет. Ал, кезең басындағы өнім қалдығы компаниядағы бар өнім санын көрсететін болғандықтан өндірістік бағдарламаны құрастыру барысында шегеріліп тасталынады.

Тек осы өндірілетін өнім көлемін анықтап алғаннан кейін ғана материалдық, еңбек, үстеме шығындарға қатысты, кезең шығыстарына қатысты бюджеттер құрастыру мүмкін болады. «Рахат» АҚ қатысты талдамалық ақпараттың шектеулілігі біздің де бюджеттеу процесін іс жүзінде көрсету мүмкіндігімізді шектейді. Дегенмен, «Рахат» АҚ Пайда және зиян жөніндегі бюджет негізінде қаржылық бюджеттің келесі түрі қалыптастырылды.

Ақша қаражаттарының қозғалысы туралы бюджет нақты ақша ағындарын жоспарлайды. Ақша ағындарының жоспары ұйымның ағымдағы төлемқабілеттілігін бағалауға жағдай жасайды [153, б.56].

Ақша қаражаттарының қозғалысы бюджетін құрудың мақсаты – бүкіл жоспарлау кезеңінде кәсіпорынға оң ақша қалдығын қамтамасыз ету және оны шығындар тұрғысынан ең оңтайлы ету.

Бос ақшаның артық болуы – бұл компанияның жіберіп алған пайдасы, ал тапшылық – төлем қабілетсіздігінің көрсеткіші. Ақша қаражаттарының бюджеттік қозғалысы – бұл компанияның ақша ресурстарын ұтымды басқаруға мүмкіндік беретін тиімді қаржылық басқару құралы. Әр ұйымда белгілі бір ережелер, тәжірибелер мен рәсімдер бар, оларға сәйкес жоспарлар жасалады. Жақсы Ақпараттық жүйелер бұл үрдісті мүмкіндігінше дұрыс етуге мүмкіндік береді.

«Рахат» АҚ үшін АҚҚБ 27 кестеде көрсетіліп құрастырылған.

Кесте 27 – «Рахат» АҚ-ның ақша қаражаттарының қозғалысы туралы бюджеті, мың теңге

Cash Flow Statement	нақты	болжам							
кезең	12/31/2019	12/31/2020	12/31/2021	12/31/2022	12/31/2023	12/31/2024	12/31/2025	12/31/2026	12/31/2027
Ай бойыншы кезең	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Бастапқы қалдық	9,898,203	15,840,041	20,988,366	27,831,930	33,656,172	41,203,746	47,796,771	56,484,770	64,256,473
Таза пайда	7,892,562	8,170,794	8,716,074	9,139,854	9,660,650	10,171,091	10,726,845	11,288,613	11,885,012
амортизация	1,391,657	1,558,347	1,638,856	1,723,600	1,812,802	1,906,696	2,005,529	2,109,561	2,219,066
Жұмыс капиталындағы өзгеріс	(32,586)	(661,942)	624,338	(712,819)	619,915	(717,464)	615,035	(722,584)	609,657
ТМҚ өзгерісі	1,008,903	0	0	0	0	0	0	0	0
Дебиторлық берешектегі өзгеріс	(166,832)	(10,856)	(60,395)	(63,415)	(66,585)	(69,915)	(73,411)	(77,081)	(80,936)
Алынған аванстардағы өзгеріс	191,031	16,413	17,234	18,095	19,001	19,950	20,947	21,996	23,094
Кредиторлық берешектің өзгерісі	667,499	(667,499)	667,499	(667,499)	667,499	(667,499)	667,499	(667,499)	667,499
Өзге активтер мен міндеттемелер өзгерісі	(1,733,187)	0	0	0	0	0	0	0	0
Оперативтік қызметің ақша ағымы	9,251,633	9,067,199	10,979,267	10,150,635	12,093,367	11,360,323	13,347,409	12,675,591	14,713,735
СарЕх капиталды шығыстар	(2,836,298)	(1,530,517)	(1,611,026)	(1,695,770)	(1,784,972)	(1,878,866)	(1,977,700)	(2,081,732)	(2,191,236)
Негізгі құралдарды сатудан түскен түсім	107,138	0	0	0	0	0	0	0	0
Өзге ұзақ мерзімді активтердегі өзгеріс	(335,062)	0	0	0	0	0	0	0	0
Инвестициялық қызметтен түсетін ақша ағыны	(3,064,222)	(1,530,517)	(1,611,026)	(1,695,770)	(1,784,972)	(1,878,866)	(1,977,700)	(2,081,732)	(2,191,236)
Акциялар эмиссиясы/ меншік иесінен капитал құю	0		0	0	0	0	0	0	0
Дивидендтер және капиталдың өзге де кетуі	(2,280,857)	(2,042,699)	(2,179,018)	(2,284,964)	(2,415,162)	(2,542,773)	(2,681,711)	(2,822,153)	(2,971,253)
Меншік иелерінің қызметінен түсетін ақша ағыны	(2,280,857)	(2,042,699)	(2,179,018)	(2,284,964)	(2,415,162)	(2,542,773)	(2,681,711)	(2,822,153)	(2,971,253)
Кредиттерді тарту	1,725,230	0	0	0	0	0	0	0	0
Кредитті өтеу		(345,659)	(345,659)	(345,659)	(345,659)	(345,659)	0	(3)	0
Өзге ұзақ мерзімді міндеттемелердің өзгерісі	310,054	0	0	0	0	0	0	0	0
Қаржылық қызметтен кіріс ақша ағыны	2,035,284	(345,659)	(345,659)	(345,659)	(345,659)	(345,659)	0	(3)	0
Жалпы ақша ағыны	5,941,838	5,148,325	6,843,564	5,824,243	7,547,573	6,593,026	8,687,998	7,771,703	9,551,246
Соңғы қалдық	15,840,041	20,988,366	27,831,930	33,656,172	41,203,746	47,796,771	56,484,770	64,256,473	73,807,718

Ақша қаражаттарының қозғалысы бюджеті – бұл негізгі қызмет түрлеріне ақша қаражатын пайдаланудың барлық көздері мен бағыттарын көрсететін бірнеше бөлімдерден тұратын жоспар. Бұл компанияның ақша айналымын ұтымды басқаруға, барлық экономикалық операцияларды қаржыландыруды қамтамасыз етуге, жеткізушілер, кредиторлар және мемлекет алдындағы міндеттемелерді орындауға мүмкіндік береді. Ақша қаражатының қозғалысы бюджетінің көмегімен шаруашылық қызметті жүргізу үшін өз қаражатының жеткіліктілігіне талдау жүзеге асырылуы және қажетті сыртқы қаржыландыру көлемі анықталуы мүмкін.

Құрастырылған модель ақша ресурстарын басқару үрдісін автоматтандыруға және оның сапасын арттыруға мүмкіндік береді. Дәлелденген әдістеме мен заманауи бағдарламалық құралды біріктіреді.

Ақша қаражаттарының бюджеті бойынша болжам жасалды. Соңғы қалдық нәтижесінде ақша ағымының жыл сайын 30 пайызға өсетінін болжау мүмкін болды. Бұл ұйымға жаңа стратегиялық бағыттарды ашуға мүмкіндік береді.

Ұйымның қызмет ету саласының ерекшеліктері де бюджеттеуді ұйымдастыруға әсер ететінін ескергеніміз жөн. Кондитерлік салада қызмет ететін ұйымдардың бюджеттеу жүйесін ұйымдастыруға келесідей факторлар әсер етеді: өндірілетін өнімнің кең ассортименті, өнімді өндеудің алуан түрлілігі, әр түрлі өнім өндіру үшін бір жабдықты бірнеше рет пайдалану, аяқталмаған өндірістің болмауы, өндірісті сату мерзіміне барынша байланыстыру және өндірістік үрдістің қысқа уақытылығы және т.б.

Бюджеттеу өзара байланысты бюджеттер жүйесін құрайды. Қаржылық басқару үш негізгі есептілік нысанында – ақша қаражаттарының қозғалысы туралы бюджеті (АҚҚБ), пайда және зиян бюджеті және болжамды баланс бойынша сипатталады. Әдетте ұйымдар оның екеуін құрумен ғана шектеледі.

Осылайша, кондитерлік саласындағы ұйымның тиімді бюджеттеу жүйесін құру үшін, оның ішінде стратегиялық мақсаттарды көрсететін және оларды жүзеге асыруға әкелетін бюджеттік жоспарлаудың ішкі жүйелері, біздің ойымызша, мыналарды ескеру қажет:

- ұйымның бюджеті стратегиялық жоспардың негізгі бағыттарын ескеруі керек;

- ұйымның стратегиясы міндетті түрде қызметкерлердің назарына жеткізілуі керек;

- бюджетті құрастырушылар басшылыққа стратегиялық жоспардың негізгі көрсеткіштеріне қол жеткізу мүмкіндігі туралы хабарлауы тиіс;

- бюджеттеуді дамыту нұсқаларын (стратегиялық бастамаларды) ескере отырып жүзеге асыру қажет;

- жоспарлау негізінде ғана емес, сонымен қатар әртүрлі мақсаттар мен міндеттерді талдау негізінде де қалыптастырылуы тиіс.

## **Екінші бөлім бойынша тұжырымдама**

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру және арттыру үшін стратегиялық басқару есебінің тиімді ұйымдастырылуын қамтамасыз ету қажет. Бірінші бөлімде анықталған құралдарды пайдаланудың тиімділігі негізінде

жүзеге асырылады. Екінші бөлімде стратегиялық шешімдер қабылдау, яғни шығындар, құндық және жоспарлау санаттары бойынша жіктелген СБЕ-нің құралдарының қазіргі кездегі қолданыс деңгейі мен әріқарайғы жетілдіру мәселелері қозғалған.

Шығындар стратегиялық шешім қабылдаудың негізі ретінде қарастырылып, олардың жіктемесі ұсынылды.

Шығындарды стратегиялық басқаруда олардың есебі мен талдауын тиімді ұйымдастыру маңызды. Олар шығындарды басқарудың басты ақпараттық-талдамалы негізі болып табылады. Шығындарды басқару жүйесі ұйымның ерекшеліктеріне байланысты құрылады. Жалпыға арналған нормалар мен стандарттармен реттеуге келмейді. Тиімді ұйымдастырылған шығындарды стратегиялық басқару жүйесі ағымдағы жағдайын бағалауды, әрі болашақтағы нәтижелердің жақсаруын қамтамасыз етеді.

Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келе, кондитерлік ұйымдарға шығындар бойынша бәсекелік артықшылыққа ие болу үшін келесі құралдар жиынтығын қолдану ұсынылады:

- таргет костинг пен кайдзен костинг;
- өнімнің өмірлік циклінің құны;
- сапаны жаппай басқару;
- құндылықтар тізбегін талдау;
- балансталған көрсеткіштер негізінде бюджеттерді құрастыру.

Осы әдістерді қолдану арқылы ұйым тауарының тұтынушылық құнын жоғарлатып, ішкі бизнес үрдістерді тиімді жүргізу арқылы шығындарды төмендете алады. Келесі артықшылықтарға қол жеткізуге болады:

- нормативтерді тиімді белгілеу арқылы өнімнің өзіндік құнын жобалау мүмкіндігі пайда болады;

- қажетті өзіндік құн деңгейіне қол жеткізу үшін шығындарды біртіндеп төмендету;

- өнімнің өмірлік циклінің барлық кезеңдерінде шығындарды басқару;
- өнімнің сапасын басқару мүмкіндігі болады;
- қажетсіз бизнес үрдістерден бас тарту;
- бар бизнес үрдістерді тиімді ұйымдастыру;
- шығындары азырақ жұмсалатын бизнес үрдістерді енгізу.

Бизнес үрдістерді ұйымдастырудың сапасы өнімнің өзіндік құнына әсер етеді. Сапалы өнім ұсынғанымен, оның бағасы нарықтық деңгейден жоғары болса, ұйым бәсекеге төтеп бере алмайды. Сол себепті бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етудің жолдарының бірі өнім өндіруде қажетсіз шығындарды төмендету болып отыр.

Сонымен қатар, стратегиялық басқару есебі мен талдаудың құралдарын қолданудың ұйымның бәсекеге қабілеттілік деңгейі арасындағы өзара байланысын анықтау мақсатында жүргізген дискриминанттық талдауы негізінде келесідей қорытындылар жасалды:

Біріншіден, стратегиялық басқару есебі құпия болғандықтан ұйымда оның жүргізілу деңгейін анықтау қиынға соғады. Бұл зерттеудің шектеулерінің бірі



болды. Біз қол жетімді ақпарат негізінде талдау жүргізуді мақсат еттік.

Зерттеуде акционерлік қоғамдар қатысқандықтан, жыл сайынғы есептері негізінде СБЕ есебінің құралдарын қолданудың белгілері негізінде болжауға болатынын анықтадық.

Екіншіден, 15 ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің үш көрсеткіші бойынша: жылдық айналымы мен капитал және сатудың табыстылық деңгейлерін сала бойынша орташа мәнімен салыстырып, олардың бәсекеге қабілеттілік деңгейі бойынша жоғары және төмен деп жіктедік. Нәтижесінде ұйымдардың СБЕ-нің құралдарын қолдану дәрежесі мен оның бәсекеге қабілеттілік деңгейінің арасындағы тікелей байланыс барын анықтадық.

Сонымен қатар, бизнестің құнының өсуіне бағытталған балансталған көрсеткіштер жүйесі мен бюджеттеудің интеграциясының стратегияның жүзеге асуын қамтамасыз етуіне әсерін бағаладық. «Рахат» АҚ үшін пайда және зиян бюджеті мен ақша қаражаттарының қозғалысы бюджетін құру арқылы 2020-2027 жылдарға болжам жасалды. Нәтижесінде ұйымның стратегиялық мақсаттарын жүзеге асыруға бос ақша қаражаттарының бар екенін анықтадық. Бюджеттеуді ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырудың стратегиялық басқару есебі құралдарының бірі ретінде пайдалануға болатынын көрсетеді.

### **3 ҰЙЫМНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУ МАҚСАТЫНДА СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТАЛДАУДЫ ЖЕТІЛДІРУ**

#### **3.1 Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету мақсатында стратегиялық есеп пен талдаудағы тәуекелдерді бағалау**

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуде стратегиялық мақсаттағы шешім қабылдау барысында ескерілетін элементтердің бірі – ұйым қызметінің тәуекелдері. Оның себебі стратегиялық жоспарлаудың келесідей ерекшеліктерімен түсіндіріледі:

- жоспарлардың жүзеге асуының ұзақтығы;
- стратегияны орындауда қатысушылардың көптігі;
- сыртқы орта факторларының өзгеруінің жылдамдығы;
- белгісіздік жағдайында қызмет етуі.

Аталған себептер стратегиялық есепте тәуекелдерді бағалаудың маңыздылығын айқындайды.

Стратегиялық жоспарлау барысында тәуекелдер анықталып, талдауы жүргізілмесе, стратегиялық басқару есебі жүйесінің тиімділігі күмән туғызады.

Шығындарды стратегиялық басқаруда ішкі мүмкіндіктермен қатар, әр түрлі себептермен тәуекелдер орын алуы мүмкін. Ол төтенше жағдайлар, қорлардың тапшылығы, өндірістің тоқтауы және т.б. [159].

Тәуекел уақыт пен кеңістікте кездесіп отырған күрделі мәселе болып табылады. Нарықта көшбасшы болуды көздейтін әрбір ұйым үшін, тәуекелдерін кешенді басқару стратегиялық және оперативтік басқаруының ажырамас бөлігі болып табылады. Тәуекелдерді стратегиялық басқару жүйесі мүмкін тәуекелдердің талдауын, оларды анықтау, бағалау және бақылау механизмдерін қалыптастыруды білдіреді [160].

Тәуекелдің орын алуы нақты нәтижелердің жоспарлы көрсеткіштерден ауытқуына алып келеді. Ұйымның тәуекелдерін табысты басқару стратегиялық басқарушылық есеп жүйесіне тәуелді, себебі ол бір жағынан әртүрлі қауіп-қатердің ақпараттық индикаторы болса, екінші жағынан тәуекелден қорғану жоспарын сипаттайды. Стратегиялық басқару есебінде тәуекелдердің сыртқы және ішкі факторлары және олардың нақты нәтижеге әсер ету дәрежесін есепке алуға, бақылауға және басқаруға болады. Бұл факторлар стратегияда көрініс табады.

Ресейлік ғалым О.С.Виханскийдің пайымдауынша тәуекелді есепке алатын стратегия – бұл «күшті іскерлік қағидаттар және шынайы әрекеттер жиынтығы, олар бұл бизнес-қағидаттарын ұзақ уақыт бойы сақталып тұратын шынайы бәсекелестік артықшылыққа ие болуға алып келеді» [161].

Тәуекелді басқару ұйымның бүкіл қызмет ету барысында жүргізілуі тиіс үздіксіз үрдіс болып табылады. Себебі ұйымның құрылуының өзі тәуекел факторы.

Тәуекелді стратегиялық басқару есебінің негізгі міндеттерін келесі түрде жинақауға болады:

- тәуекелдерді, олардың әсерін және динамикасын бақылау;

- Шығындар мен мүмкін болатын жоғалтуларды жоспарлау, оларды төмендету бойынша ұсыныстар жасау.

Тәуекелдердің және оларды бағалау әдістерінің көптеген түрлері бар. Кейде олардың барлығын ескеру де мүмкін емес. Дегенмен, тәуекелдерді басқару негізінде ұйым болашақтағы жоғалтулардың алдын алу мүмкіндігіне ие болады.

Отандық ғалым Б.А. Мархаева стратегияда ұзақ мерзімді мақсаттар көздегендіктен тәуекелдерді, оларды сипаттайтын қаржылық көрсеткіштерді жан-жақты қарастыру қажет деп есептейді. Сондықтан қаржылық коэффициенттермен сипатталатын келесідей тәуекел топтарын бөліп көрсеткен:

- Ақша қаражаттарының жеткіліксіздігінің және төлем қабілеттілігінің төмендеуінің тәуекелі: міндеттемелерді өтеумен мәселелер туындауы жайлы өтімділік көрсеткіштерінің төмендеуінен көруге болады;

- Меншік иелерінің табыстарының төмендеу тәуекелі: капиталға салымдардың қайтымдылығының төмендеуі жайында табыстылық көрсеткіштерінің төмендеуінен байқауға болады;

- Қаржылық тұрақтылықтың төмендеу тәуекелі: автономия көрсеткіштерінің төмендеуінен кредиторларға деген тәуелділіктің артқанын сипаттайды [162]. Аталған тәуекел түрлері акционерлік қоғаммен бақыланатынын көрдік.

Тәжірибеде ұйымдар негізінен қаржылық емес тәуекелдерге мән бермейді. Ал қазіргі жағдайда қаржылық емес тәуекелдер ұйым қызметіне тікелей әсер етуде.

Ресейлік авторлар Дугин А.Д. пен Пеникас Г.И. қаржылық емес тәуекелдерді ұйымның пайдасы/зияны деңгейіне тікелей әсер етпейтін, бірақ оның беделіне және адам капиталының дамуына әсер ететін тәуекелдер деп анықтаған. Олар банк қызметіне қатысты қаржылық емес тәуекелдерге бедел, реттеу, құқықтық, бизнес-тәуекелдерді, саяси және экологиялық тәуекелдерді жатқызған [163]. Аталған қаржылық емес тәуекел түрлері шаруашылық субъектілер қызметіне де әсері бар. Сол себепті ұйымдар да оларға бақылау жүргізу қажет деп есептейміз.

Нақты кондитерлік сала ұйымдарына әсер етуші тәуекелдерді келесі топтар бойынша жіктеп қарастырдық:

- Қаржылық тәуекелдер: пайыздық қойылым өзгерісінің тәуекелі, валюталық, несиелік, өтімділік, ақша ағымдарының тәуекелі, нарықтық тәуекелдер;

- Қаржылық емес ішкі орта тәуекелдері: техникалық, кадрлық, материалдық, коммерциялық, басқару тәуекелдері;

- Қаржылық емес сыртқы орта тәуекелдері: саяси, экологиялық және эпидемиологиялық тәуекелдер.

«Рахат» АҚ-ның аудиттелген қаржылық есебінің негізінде оның пайыздық қойылым өзгерісінің, нарықтық, өтімділік, несиелік, ақша ағымдарының, нарықтық және валюталық тәуекелдерінің мониторингін жүргізіп отыратынын білдік.

Пайыздық қойылым өзгерісінің тәуекелі – бұл нарықтық пайыздық қойылымдардың өзгеруі әсерінен қаржылық құралдар бойынша болашақ ақша ағымдарының әділ құнының ауытқуын тудыратын тәуекел. Мұндай тәуекел мөлшері «Рахат» АҚ-да төмен. Себебі берілген қарыздар бойынша бекітілген қойылымдар қолданылады.

Валюталық тәуекел орын алу қаупі бар. Ұйымда АҚШ доллары, евро, Ресейдің рубль, Қырғыздың сомымен кредиторлық берешектер бойынша елеулі міндеттемелердің болуынан бағамының өзгеруі ұйымның шоғырландырылған қаржылық жағдайына елеулі ықпал етуі ықтимал.

Несиелік тәуекел. Ұйым мәмілелерді нарықта танымал несиеқабілетті ұйымдармен жасайды. Барлық несиеге сауда жасауды жүзеге асырғысы келетін тапсырыс берушілер несиеқабілеттілігіне тексеруден өткізілуі тиіс. Сонымен қатар, дебиторлық берешектердің қалдықтары үнемі бақыланып отырады, сол себепті дебиторлық берешектер бойынша күмәнді қарыздар тәуекелі өте төмен.

Бұл тәуекелдің ең жоғары мөлшері баланстық құнына тең, сондықтан ұйымда елеулі несиелік тәуекел жоқ.

Өзге қаржылық активтерге қатысты, яғни ақша қаражаттары және олардың баламаларымен, өзге қаржылық активтермен байланысты несиелік тәуекел контрагенттердің дефолт болуымен байланысты орын алуы ықтимал, бірақ ұйымда бұл тәуекелдің ең жоғары мәні баланстық құнына тең.

Ұйым қазақстандық банктерге салым жасайды, сол себепті кезең сайын банктердің рейтингін қарастырып отырады, ол несиелік тәуекелмен байланысты төтенше оқиғалардың орын алуына жол бермейді.

Өтімділік тәуекелі – бұл қаржылық құралдармен байланысты міндеттемелерді өтеу мақсатында қаражат алу барысында туындайтын қиындықтармен байланысты тәуекел. Ұйым үнемі өтімді қаражаттарға деген қажеттілікті бағалап отырады, сондықтан басшылық кез-келген міндеттемелерді орындауға жеткілікті көлемде қолма-қол қаражаттарды қамтамасыз етеді. Ұйым өзінің инвестициялық қызметін қаржыландыруды жүзеге асырады, ол үшін операциялық қызметтен және ағымдағы қарыздардан алынған ақша қаражаттарын пайдаланады.

Ақша ағымдарының тәуекелі – ақша қаражаттарының қозғалысымен байланысты тәуекел, монетарлы қаржылық құралдармен байланысты болашақ ақша ағымдарының өзгеру тәуекелі болып табылады.

Ақша ағымдарына деген қажеттілік мониторингі тұрақты түрде жүргізіліп тұрады, ұйым басшылығы міндеттемелердің пайда болуына қарай оларды өтеуге қажетті жеткілікті көлемде қаражаттардың болуын қамтамасыз етеді. Орын алуы мүмкін ешқандай болашақ ақша ағымдарының ауытқулары Ұйым қызметіне елеулі ықпал ете алмайды.

Нарықтық тәуекел – қаржылық құралдар құнының олардың нарықтық бағасының өзгеруіне байланысты орын алуы мүмкін тәуекел. Нарықтық тәуекелді басқару кезең сайын нарық конъюнктурасында нашар өзгерістердің орын алуынан мүмкін болатын залалдарды бағалау арқылы жүзеге асырылады.

Қаржылық тәуекелдер «Рахат» АҚ-ның тәжірибесінде қолданғанымен

өндірістік және сыртқы орта тәуекелдері сияқты қаржылық емес тәуекелдерді ескеру фактілері анықталмаған.

Қаржылық емес ішкі ортаның техникалық тәуекелдер тобына ұйымның негізгі құралдармен, жаңа технологиялармен қамтамсыз етілу және автоматизациялау деңгейі жатады.

Кадрлық тәуекелдерге ұйым қызметкерлерінің біліктігі, еңбек келіспеушіліктерінің орын алуы сияқты факторлар жатқызылады.

Материалдық тәуекелдер шикізат пен материалдармен қамтамсыз етілумен, ал коммерциялық тәуекелдер тауарларды өткізумен байланысты қауіп-қатер факторларын қамтиды.

Басқару тәуекелдері қабылданған шешімдердің қате болу, қызметтегі тәуекелдерді дұрыс бағаламау, перспективалық қызметтерді және стратегиялық мақсаттарға жетуге қажетті ресурстады дұрыс анықтамау нәтижесінде зиян көру қаупі.

Сыртқы орта тәуекелдеріне саяси, бедел, экологиялық және эпидемиологиялық қауіптер жатқызылды.

Саяси тәуекелдер мемлекеттің ішкі және сыртқы саясатының әсерінен пайданың азаю немесе зиян болу мүмкіндігі. Көтерілістердің, төңкерістердің, азаматтық және халықаралық соғыстардың, шет елдердің санкцияларының әсерінен туындайтын тәуекелдер. Саяси тәуекелдер қатарына ҚР-ның заңнамасына қарсы іс-әрекеттер мен құқықтық қателер жіберу нәтижесінде немесе заң жүйесінің кемшіліктері нәтижесінде болуы мүмкін жоғалтулар.

Бедел тәуекелі ұйым немесе оның өнімдерін тұтынушылардың, контрагенттердің немесе басқа да тұлғалардың теріс қабылдауы нәтижесінде туындайтын, зиян шегуге алып келуі мүмкін тәуекелдер. Бұл тәуекел түрі келесі жағдайлар нәтижесінде орын алады:

- ұйымның ҚР-ның заңнамасын, несие берушілердің, салымшылардың, жабдықтаушылар мен мердігерлердің және клиенттердің алдындағы келісім міндеттемелерін, кәсіби этика қағидаларын сақтамау;

- ұйым, қатысушылары немесе оның өнімдері (бағасы, сапасы) жайында бұқаралық ақпарат құралдары мен әлеуметтік желілерде жағымсыз ақпараттың таратылуы;

- құрылтайшылар (қатысушылармен), клиенттер, контрагенттер және басқа да қызығушылығы бар тұлғалармен келіспеушілік.

Экологиялық және эпидемиологиялық тәуекелдер табиғи апаттардың, пандемияның және т.б. сыртқы факторлардың әсерінен жоғалтулардың болу қаупі.

Қаржылық тәуекелдер есеп-талдамалық, эксперттік және статистикалық әдістерді қолдану арқылы анықталады. Олар басқару және бухгалтерлік есеп ақпараттарына сүйене отырып есептеледі. Ал қаржылық емес тәуекелдерді бағалау үшін сапалы талдау әдістері пайдаланылады. Сапалы талдау тәуекелдерді бір немесе бірнеше сипаттамалары бойынша жіктеп, олардың пайда болу себептері мен теріс әсерін төмендету жолдарын анықтауға мүмкіндік береді.

Қаржылық емес тәуекелдердің ұйым қызметіне әсерін бағалау қиын. Дегенмен, олардың ұйымның үздіксіз қызмет етуі мен табыс табу қабілетіндегі мәні үлкен. Сондықтан, қаржылық емес тәуекелдерді тұрақты түрде бақылау қажет. Тиімді шешімдер қабылдау үшін онымен байланысты мүмкін тәуекелдерді білу жеткіліксіз. Оның сапалық стратегиялық талдауын жүргізіп, деңгейін және орын алу ықтималдылығын бағалау қосымша шығындардың пайда болуын алдын алуға жағдай жасайды. Осы жерден тәуекел деңгейлерінің, ақпарат сапасы мен шығындармен пропорционалды байланысын көрсету үшін 28-ші кесте құрылды.

Кесте 28 – «Рахат» АҚ-ның тәуекелдерін бағалауы

Тәуекел шегінің атауы	Тәуекел шегі	Ақпарат сапасы	Тәуекел деңгейінің сипаттамасы	Ақпарат сапасының сипаттамасы
Минималды	0-0,1	0,9-1,0	Қосымша шығындардың пайда болу ықтималдығы өте төмен.	Тәуекел жайында ақпарат жоғары сапалы және сенімді.
Төменгі	0,1-0,3	0,7-0,9	Қосымша шығындардың орын алу ықтималдылығы төмен.	Тәуекел жайында ақпарат жоғары сапалы және сенімді. Бірақ, назар аударуды талап етеді.
Орташа	0,3-0,4	0,6-0,7	Қосымша шығындардың орын алу ықтималдылығы елеусіз.	Ақпарат сапасы жақсы. Дегенмен, шешім қабылдауда белгісіздік бар.
Жоғары	0,4-0,6	0,4-0,6	Қосымша шығындардың пайда болу ықтималдылығы бар.	Ақпарат қанағаттанарлық деңгейде.
Критикалық деңгей (кірістің жоқ болуы)	0,6-0,8	0,2-0,4	Қосымша шығындардың пайда болу ықтималдылығы жоғары.	Ақпарат қанағаттанарлық деңгейде.
Апатты тәуекел деңгейі	0,8-1,0	0-0,2	Капиталды жоғалту ықтималдылығы жоғары.	Ақпарат сапасы өте төмен.
Ескерту - [164] әдебиет негізінде құрастырылған				

Ақпарат сапасы жоғары болған сайын тәуекел деңгейі мен қосымша шығындардың пайда болу ықтималдылығы төмендей түседі. Тәуекел деңгейі өскен сайын тіпті банкрот болу ықтималдылығы да бар. Жоғарыда айтқанымыздай ақпаратты стратегиялық басқару есебі мен талдау мәліметтері негізінде жинақталады.

Ұйымның тәуекелдерін бағалау үшін келесі іс-әрекеттер орындалу керек:

- мүмкін тәуекелдер тобын және факторларын анықтау;
- он балдық бағалау жүйесін қолдана отырып, әр фактордың ұйым қызметінің нәтижесіне әсерін бағалау [165].

29-шы кестені құру арқылы «Рахат» АҚ-ның тәуекелдерін бағалауын

ұсындық. Онда тәуекел түрлері бойынша бағалаулар берілген.

Кесте 29 – «Рахат» АҚ-ның тәуекелдерін бағалауы

Тәуекелдер тобы - тәуекел факторлары	Эксперттік бағалау баллы	маңыздылық коэфф-і, %	Маңыздылық коэффициентімен, қорытынды бағалау
<b>1. Қаржылық</b>			
1.1 пайыздық қойылым тәуекелі	4	6	0,24
1.2 валюталық	5	5	0,25
1.3 несиелік	2	7	0,14
1.4 ақша ағымдарының тәуекелі	1	4	0,04
1.5 нарықтық тәуекелдер	3	2	0,06
Жиыны		24	0,73
<b>2. Техникалық</b>			
2.1 Құрылғылардың сынуы	2	3	0,06
2.2 Автоматизациялаудың төмен болуы	1	2	0,02
2.3 өндіріс шарттарының адам өмірі мен қоршаған ортаға зиян әкелу	0	2	0,0
Жиыны		7	
<b>3. Материалдық</b>			
4.1 шикізат пен материалдардың жетіспеушілігі немесе бұзылуы	5	5	0,25
Жиыны		5	
<b>4. Коммерциялық</b>			
5.1 нарықта тауарды өткізумен байланысты тәуекелдер	4	6	0,24
5.2 тауарды тасымалдаумен тәуекелдер	2	2	0,04
5.3 сатып алушылардың төлем қабілеттілігімен байланысты тәуекелдер	5	6	0,3
Жиыны		14	
<b>5. Басқару тәуекелдері</b>			
6.1 қабылданған шешімдердің дұрыс болмауы	2	4	0,08
Жиыны		4	
<b>6. Саяси</b>			
2.1 орналасу аймақтағы саяси ахуалдың тұрақсыздығы	5	6	0,3
2.2 мемлекеттің саяси бағыт-бағдарының өзгеруі	1	2	0,02
2.3 ұйым немесе тауарының беделінің төмендеуі	3	5	0,15
Жиыны		13	
<b>7. Экологиялық және эпидемиологиялық</b>			
8.1 табиғи апаттар	2	2	0,04
8.2 пандемияның болуы	6	6	0,36
8.3 белгісіздік жағдайдағы тәуекелдері	2	2	0,04
Жиыны		10	0,44
Барлығы		77	2,63
Ескерту – [165, б. 375] әдебиет негізінде автормен құрастырылған			

«Рахат» АҚ-ның тәуекелдерін талдау барысында олардың қаржылық емес тәуекелдерді ескермейтіні анықталды. Дегенмен, кестеден көріп отырғанмыздай қаржылық тәуекелдердің үлесі, маңыздылық коэффициентін ескергенде 0,73-ті құраған. Ал қаржылық емес тәуекелдердің үлесі 1,9 болған. Яғни осыдан қаржылық емес тәуекелдерді бақылауда ұстау қажеттілігі анықталады.

«Рахат» АҚ қызметіндегі ең елеулі тәуекелдер бұл шикізат материалдарымен байланысты тәуекелдер. Бағалармен және қолжетімділікпен байланысты тәуекелдерді шарттық келісімдер және шығындардан сақтандыру есебінен төмендетуге болады.

Тұтынушылармен және сұраныспен байланысты тәуекелдер бренд пен ассортиментті басқарудың арқасында төмендейді. Өнімнің қауіпсіздігімен байланысты тәуекелдер өнімнің қауіпсіздігін бақылау және өнімнің сапасын сертификаттау арқылы төмендейді. Саяси жағдайға байланысты тәуекелдер саяси жағдайдың өзгеруін мұқият бақылау арқылы азаяды. Өндірістік тәуекелдер топта сақтандыру бағдарламаларын қолдану, тәуекелдерді үнемі талдау және барлық негізгі зауыттардың үздіксіз жұмысы, сондай-ақ жазатайым оқиғаларды болдырмауға және кәсіби аурулардың қаупін азайтуға көмектесетін еңбек қауіпсіздігі шараларына инвестициялар арқылы азайтуға болады.

Осы тәуекелдердің барлығы бірге немесе жеке-жеке «Рахат» АҚ компаниясының жұмысына, оның нәтижелілігіне, қаржылық жағдайына, бәсекеге қабілеттілігі мен беделіне әсер етуі мүмкін.

«Рахат» АҚ-ы пандемия кезінде табысы айтарлықтай өзгермеген. Шоколадты конфеттерге сол аралықта сұраныс төмендеген. Сонымен қатар, карантиндік шектеулерге байланысты экспорттың саудасы төмендеген. Бірақ, бұл категорияның төмендеуін бисквит және шоколадты конфеттерге сұраныстың өсуімен орны толтырылған.

Тәуекелдерді стратегиялық шығындарды басқару барысында ескеру маңызды. Себебі олар қосымша шығындардың туындауына әкеледі.

Стратегиялық шығындарды басқаруда мүмкін барлық тәуекелдерді ескеріп, оларды алдын алу немесе әсерін төмендету бойынша іс-шараларды ұсынады.

Осылайша, стратегиялық басқару есебі мен талдау стратегиялық басқарудың құралы ретінде стандарттар мен нормалардан ауытқуларды ғана емес, олардың себебін анықтауы қажет. Тәуекелдерді басқару бәсекелік артықшылықты қалыптастырудың бір жолы.

### **3.2 Стратегиялық талдау құралдары ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру тәсілі ретінде**

Қазақстандық ұйымдардың көпшілігінің жұмыс істеуінің күрделі шынайылығы олардың дамудың жаңа стратегиялық деңгейіне шығу талпыныстарын мүмкін емес етеді. Нәтижесінде бұл олардың пассивті өмір сүру бағытын ұстануға әкеп соғады. Ал нарықта тұрақты орнығып, бәсекелік артықшылықтарға ие болу үшін ұйымның қаржылық, өндірістік,



интеллектуалдық, еңбек мүмкіндіктерін және стратегиялық әлеуетін қамтамасыз ету қажет.

Күрделі нарықтық кеңістікте сәтті бәсекелесуді қалайтын ұйымдар үшін жүргізіліп жатқан нарықтық реформаларды белсенді түрде ұстану жеткіліксіз болып отыр. Соңғы жылдары әлемде болып жатқан өзгерістер ұйым басшыларынан перспективаларды көре білуді, заманауи стратегиялық талдау әдістерін меңгеруді, негізделген стратегиялық шешімдер қабылдауды талап етеді. Бүкіл әлемде танылған Стратегиялық менеджмент технологиясы сыртқы ортаның тұрақсыздығы мен белгісіздігі жағдайында ұйымдарды басқаруға арналған. Ал стратегиялық талдау нақты уақытта ұйымның әрбір стратегиялық іс-әрекетінің дұрыстық дәрежесін бағалауға мүмкіндік береді.

Үнемі және тез өзгеретін нарықтағы жағдайды уақтылы реттеу және бәсекеге қабілетті болып қалу үшін басқару шешімдері тиісті ақпарат пен талдамалық көрсеткіштерге негізделуі тиіс. Стратегиялық талдау тиісті шешімдер үшін объективті негіз бола алады [166].

Екінші бөлімде келтірілген 10 суретте көптеген мемлекеттер мен ұйымдарда кеңінен қолданылатын стратегиялық талдау құралдары қарастырылған. Онда бизнесті талдау және бағалау үшін қаржылық және қаржылық емес әдістерді бөліп қарастырған болатынбыз. Бұл бөлімде қаржылық емес әдістер туралы айтамыз. Олардың көптеген түрлері мен жіктелімі бар.

Мысалы, Ресейлік ғалым В.А. Ковалев стратегиялық талдаудың әмбебап және классикалық құралдарға келесілер жатады деген: сыртқы орта талдауы, PEST-талдау, SWOT-талдау, М. Портер бойынша бәсекеге қабілеттілікті талдау, И. Ансофф матрицасы, Бостон консалтинг тобының матрицасы, бенчмаркинг, ұйымның ресурстары мен мүмкіндіктерінің талдауы [167].

Аталған көрсеткіштердің барлығын қолдану мүмкін емес. Заманауи стратегиялық талдау құралдарының көптеген түрлерінің арасынан ұйымның қызметін жан-жақты бағалауға мүмкіндік беретін көрсеткіштерін таңдап алу қиынға соғады.

Стратегиялық талдау құралдары келесі негізгі мақсаттарда қолданылады:

- ұйымның стратегиялық жағдайын бағалау;
- ұйымның стратегиялық, ресурстық мүмкіндіктерін анықтау;
- ұйымның стратегиясының жүзеге асуын бағалау;
- ішкі және сыртқы ортаны бағалау.

Ресейлік ғалым И.В. Зенкина стратегиялық талдау құралдарын сипатына байланысты топтап жүйелеп көрсеткен. [168]. Дегенмен, олардың барлығын қызметте пайдалану мүмкін емес. Біз сол көптеген стратегиялық талдау құралдарының арасынан тиімділерін таңдап ұсынғымыз келеді. 30-шы кесте құру арқылы стратегиялық талдау құралдарын салыстырдық. Ол үшін әр әдістің қамтитын ақпаратты көрсеткіш ретінде алдық. Олар: қаржы, сапа, бедел, қызметкерлер, бизнес-үрдістер, сыртқы орта, ішкі орта, бәсекеге қабілеттілік позициясы, бәсекелестері және стратегия.

Кесте 30 – Стратегиялық талдау құралдарының салыстырмалы кестесі

№	Стратегиялық талдау құралдары	Салыстыру көрсеткіштері								
		қаржы	сапа	бедел	қызметкерлер	Бизнес-үрдістер	Сыртқы орта	Ішкі орта	Бәсекеге қабілеттілік	стратегия
1. Матрицалық										
1	И. Ансофф матрицасы						+		+	+
2	Shell матрицасы									+
3	Хофер-Шендель матрицасы									+
4	БКГ матрицасы								+	
5	McKinsey моделі			+	+	+		+		
6	SWOT-талдау	+	+	+	+	+	+	+		
7	PEST-талдау						+		+	+
8	Портердің 5 күші								+	
2. Графикалық										
1	Бәсекеге қабілеттіліктің көпбұрышы	+	+		+				+	
2	Бәсекеге қабілеттілік радары	+	+		+				+	
3	«Профильдер» әдісі									
Ескерту – [165, б. 375] әдебиет негізінде автормен құрастырылған										

Матрицалық әдістер ұйымның нарықтағы орнын талдау нәтижелерін әртүрлі түрдегі матрицалар түрінде көрсетеді. матрицаның көлденең осіне ұйымның нарықтық жағдайын сипаттайтын көсеткіштер мәнін, ал тігінен осы нарықтың тартымдылық дәрежесін көрсететін көрсеткіштердің мәнін көрсетеді. Матрицалық әдістер аясында ұйымдар өнімнің бірыңғай портфелін құратын бизнес бірліктердің жиынтығы ретінде қарастырылады. Осыдан, матрицалық әдістердің кәсіпкерлік субъектіні маркетингтік бағалау бағытында айтарлықтай ауытқуын атап өткен жөн.

Барлық матрицалық әдістер салыстырмалы қарапайымдылығымен және бағалау нәтижелерінің көрнекілігімен ерекшеленеді. Сонымен қатар, матрицалық модельдерді құру ұйымның өнім портфелінің тепе-теңдігі мен бәсекеге қабілеттілігі туралы объективті түсінік беріп, ұйымның бәсекелік позициясын жақсартудың стратегиялық бағыттарын анықтауға мүмкіндік береді. Дегенмен, көптеген зерттеушілер ұйымды бизнес бірліктер жиынтығы ретінде қарастырудың мүмкін еместігін айтады. Өйткені бұл жағдайда бәсекеге қабілеттілікті бағалау кезінде бірқатар факторлар ескерілмейді, ал бұл нәтижелердің сенімділігін айтарлықтай төмендетуге әкеледі.

Бәсекеге қабілеттілікті бағалаудың графикалық әдісі «Радарлы бәсекеге қабілеттілік диаграммасы» немесе «Бәсекеге қабілеттілік көпбұрышын» құрастыруға негізделген. Көпбұрыштардың құрылысы келесі түрде жасалады: шеңбер таңдалған критерийлер санына тең радиалды рейтингтік шкаламен

бөлінеді; радиалды сызықтардағы өлшемдердің барлық мәндері бағалау шеңберіне кіретін етіп жасалады; критерийлердің мәні шеңбердің центрінен қашықтықтаған сайын жоғарылайды; әр кезеңде тиісті өлшем шкаласын қолдана отырып, өлшемдердің мәніне сәйкес келетін нүктелер белгіленді; әрбір ұйым үшін сәйкес нүктелер негізінде сынған сызық сызылып, көпбұрыш құрастырылды. Құрылған сызбаға сәйкес ұйымдардың жеке критерийлер бойынша бір-бірінен қалай ерекшеленетінін көруге болады.

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалаудың графикалық әдістерінің артықшылығы оның қарапайымдылығы мен айқындылығы. Кемшілігі ұйымның бәсекеге қабілеттілігінің жалпыланған критерийінің мәнін анықтауға мүмкіндік бермейтіндігінде.

Стратегиялық талдау құралдарын салыстыру негізінде келесі қорытындыға келеміз: Стратегиялық талдау екі кезеңде жүзеге асады: сыртқы және ішкі ортаны талдау. Сыртқы ортаны талдауға PEST-талдау, ал ішкі ортаны талдау үшін SWOT-талдау ыңғайлы. Себебі олар бір-бірінің кемшіліктерінің орнын толықтырып, толықтыра түседі. PEST-талдау сыртқы ортаның тәуекелдеріне баға беріп, алдын алуға ықпал етеді. Ал SWOT-талдау өзінің қарапайымдылығы мен ақпаратты қамту ауқымымен ішкі ресурстарды бағалауға таптырмас құрал.

Бәсекеге қабілеттілікті бағалау және талдау жөніндегі міндеттерді шешу Стратегиялық талдау міндеттері шеңберінде жүзеге асырылуы тиіс. Қатаң бәсекелестік жағдайында қалыптасқан позицияны ұстап қалу үшін бірінші кезекте нарықты талдау қажет.

PEST деп аталатын талдау әдісі – сыртқы нарықты, негізгі үрдістер саласын (макросреда) талдау. Бұл әріптер білдіреді:

P – саяси факторлар,

E – экономикалық факторлар,

S – әлеуметтік факторлар,

T – технологиялық факторлар.

PEST талдауының негізгі факторларын білу саланың үрдістерін бағалауға мүмкіндік береді.

PEST талдау келесі кезеңдерде жүзеге асырылады:

1-қадам. Матрицаны құру.

2-қадам. Факторлардың бизнеске әсер ету дәрежесін анықтау (Сату және пайда).

3-қадам. Фактордың өзгеру ықтималдығына бағалау жүргізу.

5 балдық шкала бойынша сараптамалық баға. 1-фактор өзгеруінің ең аз ықтималдығы; 5-максималды.

4-қадам. Факторлардың нақты маңыздылығын бағалау.

Егер фактордың нақты мәнділік деңгейі жоғары болса, онда оған назар аудару және фактордың теріс әсерін төмендету үшін күш салу қажет.

5-қадам. PEST талдаудың жиынтық кестесін құру.

Қорытынды матрица маңыздылығы кему бойынша барлық факторларды қамтиды.

6-қадам. Қорытынды шығарып, қорытынды жазамыз.

PEST талдауының негізгі факторларын 31-ші кесте түрінде топтастыруға болады.

Кесте 31– "Рахат" АҚ мысалында PEST талдауының негізгі факторлары

Саяси	Экономикалық	Әлеуметтік	Технологиялық
<ul style="list-style-type: none"> <li>- билікке қарсы халықтың наразылығының үдей түсуі;</li> <li>- мемлекеттің бизнесті</li> <li>- Салық саясаты</li> <li>- Елдің басқа елдермен, ұйымдармен қатынасы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Инфляция деңгейінің өсуі</li> <li>- Теңге бағамының тұрақсыздығы</li> <li>- Несиелік пайыз ставкаларының өсуі</li> <li>- Жұмыссыздық деңгейі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- елдегі эпидемиологиялық жағдайға байланысты карантин жариялау ықтималдылығы</li> <li>- халықтың сатып алу қабілетінің төмендеуі</li> <li>- халықтың импорттық тауарды сатып алу басымдылығы</li> <li>- орташа өмір сүру ұзақтығының өсуі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- қашықтан сатып алу үрдісінің өсуі</li> <li>- интернет пен технологиялардың дамуы.</li> <li>- Нарықта дизайнның бағалануы</li> <li>- Жаңа технологиялардың қымбат болуы</li> </ul>
Ескерту – [168] әдебиет негізінде автормен құрастырылған			

Барлық факторлар маңыздылығы кему (max→min) тәртібінде PEST талдау кестесінде бөлінуі тиіс. Тек әлеуметтік факторларда ғана ауытқулар бар.

Талдаудың негізгі міндеттері саланың үрдістерін анықтау; бәсекелестік талдау жүргізу; өсудің әлеуетті нүктелерін анықтау; дамудың перспективалық бағыттарын бағалау болып табылады.

PEST талдау сыртқы ортаның ұйымның қызметіне әсерін толық әрі нақты бағалауға мүмкіндік береді. Бұл талдау нәтижесінде сыртқы ортаның әсерін бағалап мерзімінде оларға төтеп беру бойынша іс шараларды жоспарлауға болады.

Салыстырмалы талдау негізгі құзыреттерді қалыптастыру мүмкіндігін бағалауға мүмкіндік береді, сондай-ақ ұйымның динамикадағы бәсекеге қабілеттілігін көрсетеді. Ішкі талдау ұйымның жұмыс жүйесін талдауды болжайды – оның күшті және әлсіз жақтарын анықтау әрдайым бәсекелестермен салыстырмалы талдау негізінде жүргізіледі. Ішкі талдау кезінде персонал, технология, жабдық, ұйымның өндірістік, қаржылық жағдайы қаралады.

Осылайша, ішкі талдаудың мақсаты – бәсекелестік артықшылықтарды құру үшін ұйымның әлеуетін анықтау. Ішкі ортаны талдауда құзыреттілікті, ресурстарды, негізгі құзыреттілікті және құндылық тізбегін талдау маңызды болып табылады. Бәсекелестік артықшылықтың негізгі көздері негізгі құзыреттер, сондай-ақ өнімнің құндылығын арттыру бойынша қызметтің барлық түрлерін, негізгі және көмекші, тиісті үйлестіру болып табылады. Қазіргі стратегиялар, негізгі құзыреттер және құндылық тізбегіндегі негізгі қызмет түрлері арасындағы байланыстарды талдау маңызды болып табылады,

өйткені бұл жерде бәсекелестік артықшылығын қалыптастыру үшін негізгі әлеует салынған. Сондай-ақ, қолда бар түйінді құзыреттіліктерді серпінді дамыту және жаңаларын құру мүмкіндігін түсіну маңызды.

SWOT-талдаудың негізгі мақсаты – ұйымның күшті және әлсіз жақтарын зерттеу. Әдістеме алдымен ұйымның ішкі ортасының күшті және әлсіз жақтарын, сондай — ақ сыртқы ортаның қауіп-қатерлері мен мүмкіндіктерін анықтауды, бұдан әрі-болашақта ұйымның стратегиясын қалыптастыру үшін пайдаланылуы мүмкін олардың арасындағы байланыстар тізбегін анықтауды көздейді.

Талдау объектілері:

- Ұйымы
- Тауар немесе қызмет
- Ассортименттік портфель
- Жобасы
- тұлға

Сапалы талдау - бұл үшінші жақтың объективті көз қарасы.

Сапалы талдауды жүргізу үшін жеке субъективті баға беруден бас тарту қажет.

Келесілердің болжамды көзқарастарын бағалау міндетті болып табылады:

- а) ұйымның әлеуетті және ағымдағы клиенттерінің;
- в) ең жақын бәсекелестердің;
- с) нарықтың ірі ойыншыларының;

Бұл талдау көп қолданыстағы және өзәндәк артыұшылықтарға ие.

Талдау үшін параметрлерді таңдау алдында технологиямен, өндіріспен, маркетинспен, қаржымен және т. б. байланысты "табыстың негізгі факторларын" анықтау қажет (кесте 32).

Кесте 32 – Ұйым үшін негізгі анықтаушы факторлар

Ұйымның күшті және әлсіз жақтары	Мүмкіндіктер мен қауіп-қатерлер
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Қаржылық ресурстар</li> <li>- Физикалық ресурстар</li> <li>- (жабдық / ғимарат).</li> <li>- Ұйым мәдениеті және адами ресурстар.</li> <li>- Бедел/имидж.</li> <li>- Клиенттер.</li> <li>- Үдерістер (оқыту бағдарламалары, мотивациялық бағдарламалар)</li> <li>- Авторлық құқықтар, патенттер.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Елдегі саяси, экологиялық және демографиялық жағдай.</li> <li>- Жеткізушілермен және серіктестермен қарым-қатынас.</li> <li>- Бәсекелестер.</li> <li>- Нарықтың ауқымы (өсу/қысқарту).</li> <li>- Нарықтың тенденциялары/трендтері.</li> <li>- Қаржыландыру (ставкалары, салықтар және т.б.).</li> <li>- Технологиялық өзгерістер.</li> </ul>
Ескерту – [169] әдебиет негізінде автормен құрастырылған	

Ұйымның күшті және әлсіз жақтары мен мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлері топтастырылып, негізгі факторлары анықталған. Ұйымның күшті және әлсіз жақтарына қаржылық ресурстар, физикалық ресурстар, адами ресурстар, клиенттер, үдерістер жатса, мүмкіндіктері мен қауіп-қатерлеріне

елдегі саяси, экологиялық және демографиялық жағдай, жеткізушілермен және серіктестермен қарым-қатынас, бәсекелестер, нарықтың ауқымы, нарықтың тенденциялары/трендтері, қаржыландыру, технологиялық өзгерістер жатқызылған.

Ұсынылған тізімнен "Рахат" АҚ үшін 33-ші кестеде көрсетілгендей, келесілерді бөліп қарастыруға болады.

Кесте 33 – «Рахат» АҚ-ның SWOT-талдауы

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
Өнімді дайындау жылдамдығы Брендтің жоғары танымалдығы Сәтті орналасу Шығындарды тиімді бақылау Сапаны бақылау Жарнамалық бюджет Халықаралық өкілдік Көп жылғы тәжірибе	Кадрлардың үлкен ағымы Дұрыс тамақтану ұстанушылардың тарапынан теріс пікірлер
Мүмкіндіктер	Қауіп-қатерлер
Үйге жеткізуді ұйымдастыру Өңірлерге ену Тұтынушылардың әдеттерін өзгерту Дұрыс тамақтану жағына ассортиментті кеңейту	Салауатты тамақтануды насихаттау Негізгі ойыншылар тарапынан бәсекелестікті күшейту
Ескерту – автормен құрастырылған	

SWOT әдістемесі бойынша ең алдымен талдаудың ең маңызды параметрлерін бөліп аламыз және матрицаны жасаймыз. Содан кейін талдау үрдісінде анықталған мүмкіндіктер мен қауіптерді олардың пайда болу ықтималдығы мен ықтимал салдарлары бойынша үш топқа бөлеміз (Кесте 34).

Кесте 34 – Анықталған мүмкіндіктер мен қауіптерді топтастыру

Пайдалану ықтималдығы	Мүмкіндіктер әсері		
	Күшті (К)	Қалыпты (Қ)	Шағын (Ш)
Жоғары (Ж)	ЖК	ЖҚ	ЖШ
Орташа (О)	ОК	ОҚ	ОШ
Төмен (Т)	ТК	ТҚ	ТШ
Қауіптерді іске асыру ықтималдығы	Қауіп-қатерлердің салдары		
	Апатты (А)	Елеулі (Е)	Әлсіз (Ә)
Жоғары (Ж)	ЖА	ЖЕ	ЖӘ
Орташа (О)	ОА	ОЕ	ОӘ
Төмен (Т)	ТА	ТЕ	ТӘ
Ескерту – [169] әдебиет негізінде құрастырылған			

Осыдан кейін ғана "мүмкіндіктер-күшті/әлсіз жақтары", "қауіпті-күшті/әлсіз жақтары" негізгі өзара байланыстыратын топтарды бөліп көрсетуге мүмкіндік бар.

Аталған талдау көрсеткіштері стратегиялық шешім қабылдауда негіз болып қолданылады. Дегенмен, бұл басқа талдау құралдарының тиімсіздігін білдірмейді.

Кондитерлік ұйымдар үшін стратегиялық талдау жүргізудің минималды құралдар жиынтығы болып табылады. Жоғарыда қарастырылған әдістер негізінде келесідей қорытынды жасауға болады: «Рахат» АҚ Қазақстан Республикасының бәсекеге қабілеттілігі жоғары компаниясы болып табылады. Күшті жақтарын адал тұтынушылар, тауар белгісінің оң имиджі, тиімді орналасуы, өнімінің сапасы, сенімді серіктес болуы. Әлі де дамыту арқылы орталық Азияның жоғары бәсекеге қабелетті ұйымы болуға мүмкіндігі бар.

Ұйымның сыртқы және ішкі ортасын талдау «Рахат» АҚ-ның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндіктерінің бар екенін көрсетті. Ұйымның негізгі мәселесі сыртқы факторлардың оның ішінде әсіресе экономикалық және саяси факторлардың жоғары әсері бар екенін анықтадық. Жасалған стратегиялық талдау ішкі ресурстарды тиімді қолдану қажеттілігі мен қызметкерлердің біліктілігі мен олардың санына деген мұқтаждығын көрсетті.

«Рахат» АҚ-ның стратегиясы бойынша қызмет етуде.

Дегенмен, стратегиялық талдау жүргізгенде қаржылық көрсеткіштер негізге алынып отырады.

### **3.3 Стратегиялық басқару есебінің құралдарын қолдану арқылы ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру бойынша ұсыныстар**

Стратегиялық басқару есебінің маңызды талаптарының бірі шығындарды басқару тұжырымдамасынан табыстылықты басқарудың неғұрлым кең және бәрін қамтитын тұжырымдамасына көшу болып табылады. Бұл табыстылықты бірқатар факторлар әрекетінің нәтижесі ретінде қарауды, барлық факторлардың табыстылыққа қалай әсер ететінін түсінуді және стратегиялық басқару есебінің тиісті әдістерінің жиынтығының көмегімен оларды басқаруды талап етеді.

Осы талдауды жүргізу үшін біз бәсекеге қабілеттілікті өлшеу үшін танымал бірнеше қаржылық көрсеткіштерді таңдадық: пайда, капитал рентабельділігі (ROE), сату рентабельділігі (ROS), активтердің рентабельділігі (ROA), экономикалық қосылған құн (EVA) [170], активтердің айналымы; автономия коэффициенті және меншікті айналым активтерімен қамтамасыз ету коэффициенті.

Біз сондай-ақ чех Ұйымдары үшін әзірленген INFA пирамидалдық метрика жүйесін пайдалана отырып, экономикалық қосылған құн мен оның компоненттерін есептедік. Кондитерлік сектордан басқа біз қол жетімді деректері бар алкогольсіз сусындар шығаратын [171], Қазақстан Республикасының құс фабрикаларын [172] сараптадық.

EVA талдауы ұйымдарға, ұйымның экономикалық пайда қалыптастыру жағдайы немесе тек баламалы шығындарды немесе тарифтерді жабу үшін ғана қабілетті екені жайлы ақпарат береді. Тұтастай алғанда, бұл нәтижелер таңдалған нарықта бәсекелес ұйымдардың қаржылық жағдайы туралы толық көрініс береді.

Гипотеза бойынша тек қаржылық сау және EVA (экономикалық қосылған құн) қалыптастырушы ұйымдар ғана табысты бола алады. Демек ұзақ мерзімді перспективада бәсекеге қабілетті болады. Оң EVA ұзақ мерзімді перспективада инновацияларды қаржыландыру, қайта инвестициялау және бәсекеге қабілетті болу мүмкіндігі үшін шарт болып табылады.

Біз қаржылық талдау моделін пайдалана отырып, Қазақстандағы кондитерлік өнімдер нарығының едәуір үлесін алатын ұйымдарды талдадық. Үш елдің ұйымдары қарастырылған: Қазақстан ("Рахат" АҚ, "Баян Сұлу" АҚ), Ресей Федерациясы ("КДВ - Яшкино" ЖШҚ) және Украиналық ("КСF Roshen" АҚ, "Конти" ЖШҚ). Талдау үшін біз 2007-2018 жылдар кезеңін таңдадық.

1991 жылы «Экономикалық қосылған құн (EVA)» жаңа көрсеткіші жарияланды.

EVA экономикалық қосылған құнының көрсеткіші ұйымның құнын сипаттайтын маңызды өлшемдердің бірі оның даму стратегиясын әзірлеуге мүмкіндік береді. EVA көрсеткіші стратегиялық басқару есебінің құралы бола отырып, тек соңғы нәтижені ғана емес, оның қандай бағасы алынғанын, яғни капиталдың қандай көлемін және қандай баға бойынша пайдаланылғанын бағалауға мүмкіндік береді [173].

Басқаша айтқанда, табыс пен экономикалық шығындар арасындағы айырмашылықты білдіретін экономикалық пайданы ескеру қажет. Шығындардың экономикалық тұжырымдамасы шығындардың барынша толық тұжырымдамасы болып табылады. Қаржылық мәндегі шығындардан басқа, олар сондай-ақ салынған ресурстардың жиынтық бағасын білдіретін баламалы шығындарды қамтиды. EVA мақсаты құндылықты бағалайтын немесе уақыт бойынша құнсызданатын әдістерді көрсету болып табылады. Экономикалық қосылған құн көрсеткіші шын мәнінде пайдалы ақпаратты көрсете алатын бәсекеге қабілеттіліктің маңызды индикатор.

EVA үш айнымалымен анықталады:

1. Салық төлегеннен кейінгі таза операциялық пайда - NOPAT,
2. Капитал - C (Capital)
3. Капиталдың орташа келтірілген құны - WACC сияқты:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC \quad (2)$$

NOPAT – бұл «салық төленгеннен кейінгі таза операциялық пайда», бұл ұйымның негізгі іскерлік белсенділігіне қатысты қол жеткізілген экономикалық нәтиже.

C капитал – бұл барлық инвесторлар салған ұйымның қаржы ресурстарының құны.

WACC – капиталдың барлық жеткізушілерін ескереді және күрделі шығындарды пайыздар арқылы қарыз алушылар ғана емес, сондай-ақ меншік иелері де баламалы шығындар есебінен ұстайтынын көрсетеді.

Біз одан әрі есептеулерді жеңілдету үшін осы теңдеуде белгілі бір түрлендірулер жасай аламыз:



$$\begin{aligned}
EVA &= NOPAT - WACC \times C \\
EVA &= ROIC \times C - WACC \times C \\
EVA &= ROIC \times C - C(r_d(1 - T)\frac{D}{C} + r_e\frac{E}{C}) \\
EVA &= ROIC \times C - r_d(1 - T)D - r_eE \\
EVA &= (ROIC - r_d(1 - T)\frac{D}{C} - r_e\frac{E}{C}) \times C \\
EVA &= EAT - r_eE \\
EVA &= ROE \times E - r_eE \\
EVA &= (ROE - r_e) \times E
\end{aligned}
\tag{3}$$

Мұндағы:

ROI – инвестицияланған капиталды қайтару көрсеткіші

WACC – капиталдың орташа құны

C – инвестицияланған капитал (акционерлер мен кредиторлар),

D – міндеттеме,

E – меншікті капитал

$r_e$  – меншікті капиталдың құны

ROE – капиталдың табыстылығы

D/C – жалпы инвестицияланған капиталдағы міндеттемелер үлесі (C=D+ E)

E / C – жалпы инвестицияланған капиталдағы меншікті капиталдың үлесі

T – табыс салығы

Одан әрі, біз (3) теңдеумен жұмыс істейтін боламыз. Өйткені INFA индикаторлары жүйесі арқылы барлық үш айнымалыны алу оңай.

2007 жылы Чехия Өнеркәсіп және сауда министрлігі Прага экономика университетімен бірлесе отырып, барлық Чех Ұйымдары үшін INFA талдауын қалыптастырды. Жүйе 18 көрсеткішке негізделген. INFA көрсеткіштер жүйесі (INFA Inka және Ivan Neumaier тіркелген тауар белгісі болып табылады) қосылған құнды бизнес тиімділігінің негізгі көрсеткіші ретінде пайдаланады. ИНФА – Чех Республикасының өнеркәсіп және сауда министрлігі ай сайын енгізетін және жариялайтын анықтамалық талдаудың негізгі құралы. INFA индикаторлық жүйесі – EVA-ның пирамидалық бөлуі болып табылады. Бұл жүйенің бірінші нұсқасы 2007 жылы жарияланды, ал соңғы жаңарту 2012 жылы болды. Жүйе Чех статистикалық басқармасы жиналған Чех өнеркәсіп Ұйымдарының деректерін пайдалана отырып әзірленді.

INFA негізгі болжамдары:

- нақты немесе есептік пайыздық мөлшерлеме міндеттемелер есебінен белгіленеді.

- міндеттемелердің нарықтық құны пайыздық міндеттемелердің баланстық құнына тең.

Капиталдың орташа өлшенген құнының (WACC) капитал құрылымынан тәуелсіздігі болжанып отыр. Капитал құрылымының өзгеруі капиталдың жалпы құнын иеленушілер мен кредиторлар арасында қайта бөледі.

Салық салуды сипаттайтын WACC (1-пайдаға салынатын салық ставкасы) формуласында салық салудың нақты әсерін көрсету үшін EBIT пайдасындағы EAT таза пайдасының үлесі пайдаланылды.

EBIT операциялық пайда мәнін пайдалану арқылы бағаланады.

Осылайша, инвесторлар  $EVA > 0$  болатын ұйымдарды іздейді. Себебі акционерлердің әл-ауқаты осы ұйымдарда өсуде. Ал  $EVA$  саны ұйымның одан әрі дамуына инвестиция салу үшін оның өзі үшін қанша ақша қалатынын анықтайды (мысалы, инновацияға, инвестицияларға). Бұл ұзақ мерзімді дамудың және бәсекеге қабілеттіліктің алғышарты болып табылады.  $EVA = 0$  ұйымдар, баламалы шығындар тұрғысынан, инвестициялаған соммасы тек өз орнын жапқан. Бұл дұрыс нәтиже емес. Себебі пайда тек дивидендтерді ғана жабады. Ал ұйымдарда инвестиция жасайтын қаражат жетіспейді.  $EVA < 0$  болған жағдайда ұйымдар кредиторлар және/немесе иеленушілердің талаптарын қанағаттандыра алмайтындықтан, акционерлер үшін құнның бұзылуы орын алады.

3 теңдеуді негізге ала отырып, біз оң  $EVA$  алу үшін бізге  $R_e$  (баламалы шығындардан) асатын  $ROE$  қажет екенін көре аламыз. Өйткені сол кезде ұйым экономикалық қосымша құнға ие бола алады. 35 кесте мәлеметтерінен INFA индикаторлар жүйесін пайдалана отырып есептелген таңдалған ұйымдар үшін экономикалық қосылған құнды көреміз.

Кесте 35 – INFA индикаторлар жүйесін пайдалана отырып есептелген экономикалық қосылған құн [мың тг.]

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
«Рахат» АҚ	-0.31	4.39	-1.49	0.93	3.76	7.49	3.06	3.17	6.90	14.10	15.76	14.98
«Баян сұлу» АҚ	-2.33	-0.25	-4.99	-5.28	-1.25	-0.15	-4.45	-3.45	0.73	3.01	4.13	0.27
Roshen	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	-10.25	-4.01	3.29	-3.83	-2.47	-3.27
KDV-Яшкино	4.28	2.58	4.32	3.08	-2.77	-10.47	-4.89	1.22	-4.90	-6.94	-5.87	-3.79
Konti	-5.19	-5.29	-4.25	-4.99	-5.50	12.85	10.36	12.98	9.56	8.18	9.43	-0.35
Ескерту - онлайн-INFA талдау нәтижелерін пайдалана отырып автордың есептеуі												

Біз Баян сұлу жағдайы көптеген жылдар бойы жақсы болмағанын көріп отырмыз. Бірақ теңге құнсызданғанда шамамен жақсара бастады. Қаржы дағдарысы аяқталғаннан кейін «Рахат» АҚ оң нәтиже бере отырып, жақсы күйде. 2012 жылы "Конти" Ұйымындағы жағдай жақсырақ болды. Roshen баяу өткен саяси жағдайлардан кейін қалпына келіп, 2015 жылдан оң нәтиже көрсете бастаған.

Бұдан әрі бәсекеге қабілеттіліктің ең үздік болжауын беретін және бәсекеге қабілеттілік дәрежесі бойынша ұйымдарды ең жақсы түрде жіктеуге мүмкіндік беретін айнымалыларды анықтау мақсатында дискриминанттық талдаудың көмегімен модельді құрдық.

Дискриминанттық талдау олардың болашақ мінез-құлқын болжайтын сипаттамаларға байланысты белгілі бір топтарға объектілерді жіктеу үшін болжамдық модель құру жолымен жүзеге асырылады. Топтарға бөлу дискриминанттық функцияның көмегімен жүргізіледі, ол топқа тиістілігі белгілі бақылау жиынтығы бойынша құрылады. Басқаша айтқанда,

дискриминанттық талдаудың міндеті объектілер қандай да бір топқа жататын мүмкіндік беретін ережені анықтау болып табылады.

Біз ұйымдарды бәсекеге қабілеттілік дәрежесі бойынша, олардың СБЕ құралдарын пайдалану қарқындылығына байланысты күшті және әлсіз бәсекелік позициясы бар ұйымдар ретінде жіктеген болатынбыз.

Негізгі қаржылық көрсеткіштер жиынтығының базасында құрылған бәсекеге қабілеттілік деңгейін (күшті – 1) немесе (әлсіз – 0) болжамдық көрсеткішпен айқындадық. Осы қаржылық көрсеткіштер бойынша көрсетілген көрсеткіштерден ауыспалы бәсекеге қабілеттіліктің мәнін болжау үшін бәсекеге қабілеттілік деңгейіне әсер еткендер анықталды (10 жылдық бақылау).

Бірінші кезеңде ықтимал әсер ету факторлары ретінде жеті көрсеткіш анықталды:

- ROS – сату табыстылығы;
- ROE – капиталдың табыстылығы;
- ROA – активтердің табыстылығы;
- EVA – экономикалық қосылған құн;
- активтердің айналымы;
- тәуелсіздік коэффициенті;
- меншікті айналым активтерімен қамтамасыз ету коэффициенті.

Содан кейін корреляциялық талдау негізінде (бастапқы ақпаратты бастапқы жинақтау) өзара байланыстардың маңыздылығы бойынша барынша күшті әсер етуші айнымалылар анықталды. Математикалық модель құру үшін біз қойған міндетке неғұрлым сәйкес келетін және бөлу (кемсітуші) айнымалы (көп өлшемді талдау) бойынша бақылау объектілерін тануға мүмкіндік беретін дискриминанттық талдау аппараты қолданылды. Есептеу үшін SPSS 23.0 бағдарламасы қолданылды. Нәтижесінде модель құру үшін жеткілікті ақпараттық қабілеті бар бірнеше белгілеулер таңдалған:

$X_1$  – ROA;

$X_2$  – EVA;

$X_3$  - активтердің айналымы;

$X_4$  - меншікті айналым активтерімен қамтамасыз ету коэффициенті.

Келесі қадамдар дискриминанттық функцияның коэффициенттерін есептеу және талдауға бағытталған. Бұл функцияның мәні екі топты да анық бөлуге тиіс. Бұл бөлу сәттілігінің өлшемі дискриминанттық функцияның есептелген мәндері мен топқа тиістілік көрсеткіші арасындағы корреляциялық коэффициент болып табылады. Мәндерді осылайша көрсету олардың көрініс табун жеңілдетеді. 36 кестеде каноникалық дискриминант функциялары үшін Меншікті мәндер келтірілген.

Кесте 36 – Каноникалық дискриминант функциялары үшін Меншікті мәндер

Функция	Меншікті мәні	Дисперсия %	Жиынтық %	Каноникалық корреляция
1	1,660 <sup>a</sup>	100,0	100,0	0,790
Ескерту – SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген				

Талдау үшін каноникалық дискриминанттық функциялардың бірінші тобы қолданылды. Каноникалық корреляциялық мәні – 0,790 корреляцияның қанағаттанарлық деңгейде екенін анықтайды. Лямбда Уилкстің көмегімен екі топта да дискриминанттық функцияның орташа мәндерінің бір-бірінен айырмашылығы бар ма деген тест жүргізіледі.

37 кестеде Лямбда Уилкс көрсеткішінің мәні берілген.

Кесте 37 – Лямбда Уилкс

Функцияларға арналған критерий	Лямбда Уилкс	Хи-квадрат	қосалқы шама	Мәні
1	0,376	48,917	4	0,000
Ескерту – SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген				

Алынған тест мәні  $p < 0,001$  болғандықтан үлкен айырмашылықты көрсетеді.

Келесі кесте дискриминанттық функцияда қолданылатын кейбір айнымалылар осы дискриминанттық функцияның стандартталған мәндерімен қалай корреляцияланатыны туралы түсінік береді. Бұл ретте корреляцияланатын коэффициенттер екі топта жеке-жеке есептелген, содан кейін орташа шамаға келтірілген (кесте 38):

Кесте 38 – Жіктеу нәтижелері

		Топқа жатқызылуы		Барлығы
		Әлсіз (0)	Күшті (1,00)	
Бастапқы	саны	37	3	40
		2	12	14
	%	92,5	7,5	100,0
		14,3	85,7	100,0
Ескерту – SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген				

Нәтижесінде 90,7% бақылаулардың топтасуы дұрыс жіктелген.

Айнымалылар функцияның ішіндегі абсолюттік корреляциялық шамаларға сәйкес орналасқан. Екі топтағы корреляцияланатын коэффициенттердің орташа шамасы 90,70 % бақылаулардың дұрыс топтасып жіктелгенін көрсетеді. Нәтижесінде дискриминанттық функцияның коэффициенттері анықталады. 39-шы кестеде каноникалық дискриминанттық функцияның коэффициенттері

Кесте 39 - Каноникалық дискриминанттық функцияның коэффициенттері

	Функция
X <sub>1</sub>	1,117
X <sub>2</sub>	0,010
X <sub>3</sub>	1,982
X <sub>4</sub>	-0,318
(тұрақты)	-2,877
Стандартты емес коэффициенттер	
Ескерту – SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген	

Бұл жерде стандартталмаған коэффициенттер - бұл дискриминантты функцияға кіретін айнымалылардың берілген мәндері кезіндегі көбейткіштер. Бұрын келтірілген стандартталған коэффициенттер z-түрлендіру көмегімен алынатын айнымалылардың стандартталған мәндеріне негізделген.

Бұдан әрі екі топта да дискриминанттық функцияның орташа мәндері келтіріледі (кесте 40):

Кесте 40 – Топтар орталықтарындағы функциялар

Бәсекеге қабілеттілік сипаты	Функция	
	1	
күшті ,00		-0,748
әлсіз 1,00		2,137
Ескерту – SPSS 23.0 бағдарламасын қолдану арқылы есептелген		

Топтық орта топта есептелген стандартты емес каноникалық дискриминанттық функциялар түрінде.

Бәсекеге қабілеттілік деңгейінің әртүрлі факторларға тәуелділігін есепке ала отырып, біз мынадай модельді ұсындық:

$$Y = 1,117 \times X_1 + 0,010 \times X_2 + 1,982 \times X_3 - 0,318 \times X_4 - 2,877 \quad (4)$$

Мұндағы,

Y – нәтижелі фактор (бәсекеге қабілеттілік деңгейі);

X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub> – түсіндіретін айнымалылар

Егер функция нәтижесі -0,748 > болса, онда ұйымның бәсекеге қабілеттілігі күшті (жоғары), егер көп болса, онда әлсіз (төмен).

Егер  $y > 2,137$  болса, ұйымның бәсекеге қабілеттілігі төмен, егер аз болса жоғары.

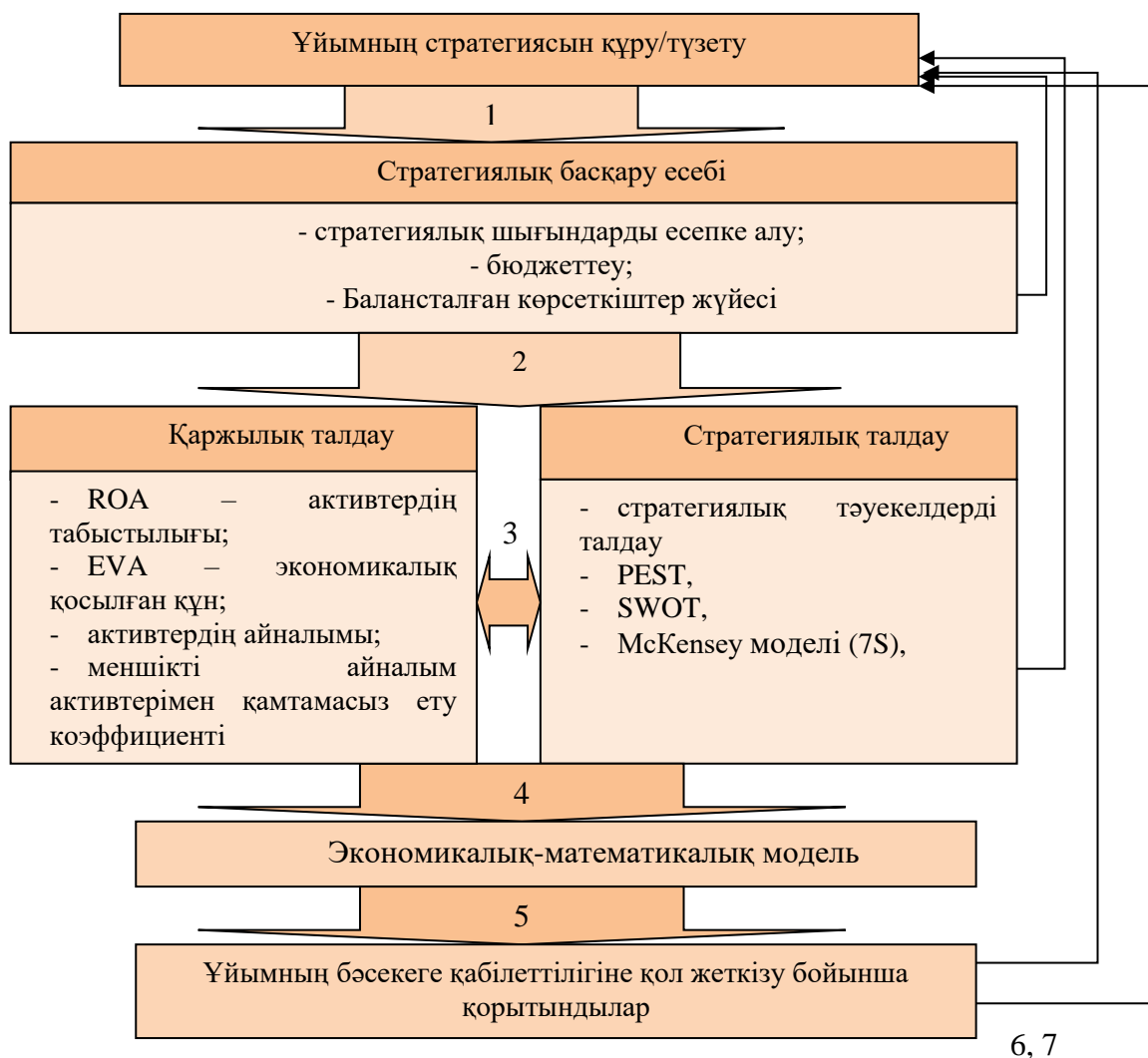
Осы зерттеу нәтижесінде көрсеткіштер жиынтығы қалыптастырылып, біздің ойымызша, ұйымның бәсекеге қабілеттілік деңгейін анықтау үшін перспективалы болып табылатын математикалық модель алынды.

Салыстырмалы бағалау бәсекеге қабілеттіліктің барлық маңызды параметрлерін ескеруі керек және индикаторлардың еркін жиынтығына емес, бәсекеге қабілеттілік үшін маңызды болып табылатын ұйым қызметінің аспектілеріне негізделуі керек.

Ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін бағалаудың ұсынылып отырған әдістемесінің артықшылығы оның нарықтық экономика жағдайында ұйымның өміршеңдігін, оның жұмыс істеуі мен даму перспективаларын анықтайтын қаржылық және өндірістік көрсеткіштері бойынша жүзеге асырылуында. Бұл тәсіл бәсекеге қабілеттілікті факторлық бағалаудан айырмашылығы, алынған нәтижелердің максималды сенімділігін қамтамасыз етеді, бұл жекелеген факторларды бағалаудағы қателіктерге, сондай-ақ есептеулерде қолданылатын бірқатар көрсеткіштердің шарттылығы мен субъективтілігіне байланысты жиі жеткіліксіз.

Негізделген стратегиялық басқару шешімдерін қабылдау үшін есеп-

талдамалық ақпаратты жинақтап, өңдеп және ұсынатын жүйені қалыптастыру қажет. Осы мақсатта 22 суретте СБЕ үрдісін ұйымдастырудың құрылымдық-логикалық моделі ұсынылған. Келтірілген логикалық кезендер циклді түрде қайталанады.



Сурет 21 - Стратегиялық есеп пен талдауды пайдалана отырып, Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің құрылымдық-логикалық моделі

Ескерту – Жоғарыда жүргізілген зерттеу негізінде құрастырылды

Кез келген зерттеу сияқты шектеулер бар. Бұл зерттеу тек Қазақстанның бір секторында ғана жүргізілгендіктен және талдау тек 15 Ұйымның негізінде жүргізілді.

Біздің пікірімізше, құрылымдық-логикалық модельде көрсетілген құралдардың өзара байланысы мен өзара тәуелділігін толық көрсетеді. Модель ашады:

1. Мақсат айқындай отырып, Ұйым Даму стратегиясын әзірлейді.
2. Стратегияға қол жеткізу стратегиялық есепті жүргізуді талап етеді
3. Бәсекелестік позицияны уақтылы анықтау үшін стратегиялық және

қаржылық талдау жүргізу маңызды.

4. Экономикалық-математикалық модельдерді қолдану арқылы ұйымның бәсекеге қабілеттілік деңгейін диагностикалау және бағалау қажет.

5. Ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне қол жеткізу бойынша қорытындылар жасау.

6. Теріс көрсеткіштер ықтималдығы кезінде, яғни әлсіз бәсекелестік позиция кезінде стратегияны іске асырудың жаңа балама мүмкіндіктерін қарауға немесе мақсаттарды қайта қарауға қайта оралу қажет.

7. Оң көрсеткіштер, яғни бәсекеге қабілеттіліктің күшті позицияларын алған кезде ұйымның белгілі бір салада бәсекелестік артықшылығы бар. Көшбасшы бола отырып, бәсекеге қабілеттіліктің қандай да бір дәрежесіне ие бола отырып, Ұйымдар бизнесті кеңейту мүмкіндігін қарастыру және дамудың жаңа стратегиясын әзірлеу қажет.

Сондай – ақ, модельдегі қозғалыс жоғарыдан төменге қарай құрылғанын атап өту қажет. Стратегияны әзірлеу – бұл ұйым қызметіндегі бастапқы кезең, ал стратегияға қол жеткізу-барлық бизнес-үрдістердің нәтижелерін көрсететін жоғарғы саты. Сонымен қатар, моделде кері байланыс та жоқ емес, себебі, модельді жүзеге асырудың кез-келген деңгейінде қалыптасқан нәтиже қайтадан бастапқы сатыларға қайтып келу мүмкіндігін береді. Яғни, модельді стратегиялық басқару есебінде қалыптастырылатын және жүзеге асырылатын басқарушылық қатынастардың жаңа жүйесі ретінде қабыладуға болады. Жаңа жүйе компания қызметінің тиімділігі тұрғысында ғана емес, сонымен бірге бәсекеге қабілеттілік тұрғысынан да жоғары бағаланады.

Модель жалпы стратегиялық басқару есебі мен талдаудың ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастырудағы орны мен рөлін көрсетіп тұр. Жоғарыда айтылған барлық қорытындылардың нәтижесінде туындаған осы модель стратегиялық басқару есебін жүзеге асырудың басты құралына айналады.

Модельде кондитерлік ұйымда стратегиялық басқару есебі мен талдауды ұйымдастырудың минималды көрсеткіштері мен құралдары қамтылған. Осы модель бойынша стратегиялық басқару есебі мен талдаудың ұйымдастыру ұйымға стратегиялық мақсаттарының жүзеге асуына және бақылау жүргізуге, қажеттіліктің туындауына қарай түзетулер жасауға мүмкіндік береді.

Мақсатқа қол жеткізудің және бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етудің тиімді құралы ретінде экономикалық-математикалық модельді қолдану ұсынылады. Ол арқылы ұйым стратегиялық басқару құралдарын қолдану тиімділігін бағалай алады. Егер көрсеткіш модель мәнінен төмен болса, оны арттыру бойынша талдау жүргізу негізінде, іс шаралар реттілігін ұйымдастырады.

Ал егер көрсеткіш модельдің мәнінен жоғары немесе тең болса, оны тұрақты ұстап тұру және көтеру бойынша жұмыстар жасау қажет. Ол үшін ұйымның қажетті бәсекелік деңгейін қалыптастыруға ықпал еткен факторлар талданады. Нәтижесінде олардың оң әсерін ұлғайту үшін факторлар күшейтіледі.

Бұл модель циклді түрде қайталанады. Бұл модельдің тиімділігінің бірі. Яғни, экономикалық-математикалық модель теріс мәнді көрсеткен жағдайда қайтадан стратегиялық мақсатқа оралып, оның дұрыс қойылуын және оған жетуде жасалған жұмыстардың талдауы жасалады.

Бәсекеге қабілеттіліктің кешенді моделін сандық талдау ұсынылып отырған стратегиялық басқару есебінің әдістері кешенді модельдегі бәсекеге қабілеттілікті болжау үшін маңызды болып табылатынын көрсетті. Негізгі нәтиже қаржылық көрсеткіштерге негізделген кешенді модель бәсекеге қабілеттіліктің неғұрлым жоғары деңгейін болжау үшін ең жақсы модель болды. Шынында да, ұйымның қолданылатын көрсеткіштері шаруашылық жүргізуші субъектілердің қызметіне әсер ететін микроэкономикалық, объективті және субъективті факторларды біріктіреді. Сонымен қатар, салыстырмалы бағалау салыстыруға келмейтін өлшемдері бар гетерогенді көрсеткіштерді бағалау мен талдаудағы қиындықтарды болдырмайды.

### **Үшінші бөлім бойынша тұжырымдама**

Үшінші бөлімде көрсетілген зерттеу мәліметтері бойынша ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру мен арттыруда көптеген тәуекелдер бар екенін анықтадық. Осы тәуекелдерді алдын алу үшін ұйымның құнын бағалау әдістері негізінде ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалаудың математикалық моделі SPSS 23.0 статистикалық пакеттік бағдарламасы негізінде құрылды.

Инвесторлардың тұрғысынан ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау үшін келесі көрсеткіштер тиімді деп анықталған: активтердің табыстылығы, сату табыстылығы, капиталдың табыстылығы, экономикалық қосылған құн, активтердің айналымы, автономия коэффициенті, меншікті айналым активтерімен қамтамасыз ету коэффициенті.

Қаржылық жағдайы тұрақты, экономикалық қосылған құны бар ұйымдар ғана ұзақ мерзімде бәсекеге қабілетті болады деген тұжырымдаманы анықтау үшін жоғарыда аталған коэффициенттер біршама ұйымдардың мысалында талданды.

Оның ішінде экономикалық қосылған құн көрсеткішіне баса назар аударылды. Біз оны Чех компаниялары үшін әзірленген INFA пирамидалдық метрика жүйесін пайдалана отырып есептедік. Талдау негізінде EVA өндіретін қаржылық сау ұйымдар ғана ұзақ мерзімді перспективада бәсекеге қабілетті болатынын растадық. Біз ИНФА қазақстандық компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін талдау үшін өте пайдалы индикатор бола алатынын көрдік.

Инвесторлардың тұрғысынан ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау көрсеткіштердің ішінде SPSS 23.0 статистикалық пакеттік бағдарламасымен

Келесі қадамдар дискриминанттық функцияның коэффициенттерін есептеу және талдау болып табылады. Бұл функцияның мәні екі топты да анық бөлуге тиіс. Бұл бөлу сәттілігінің өлшемі дискриминанттық функцияның есептелген мәндері мен топқа тиістілік көрсеткіші арасындағы корреляциялық байланысты көрсетті.



## ҚОРЫТЫНДЫ

Жүргізілген зерттеу ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін стратегиялық басқару есебі мен талдауды ұйымдастыру бойынша әдістемелік ережелер мен тәжірибелік ұсыныстарды әзірлеуге бағытталған, бұл автор қойған мақсаттар мен міндеттерден туындайтын бірқатар қорытындылар мен ұсыныстарды қалыптастыруға мүмкіндік берді.

Зерттеу барысында ұйымның бәсекеге қабілеттілігі – динамикалық түрде үнемі өзгеріске ұшырап, уақыт өте келе, бәсекеге қабілеттіліктің жоғалуына немесе күшеюіне алып келетін жағдайлар мен әсер етуші факторлар алуандығы мен ауыспалығы анықталды. Осы себепті басқару шешімдерін қабылдау үрдісінде жаңа құралдарға үлкен қажеттілік бар. Ұйымның нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсатында шешімдер қабылдау үрдісін ақпараттық қамтамасыз ету стратегиялық басқару есебі мен талдау шеңберінде қалыптастырылады.

Жаһандық нарықта ұйымдарды қазіргі заманғы басқарудың ерекшелігі бизнестің қолда бар және әлеуетті қажеттіліктерінің тек тактикалық қана емес, сонымен қатар стратегиялық ақпараттарға деген қажеттілікте болып табылады. Бухгалтерлік есепке алу жүйесіне сәйкес ақпаратты түрлі факторлар контекстінде тіркеу, жинау және сақтау: сыртқы бизнес-ортаның серпіні; жедел, тактикалық және қызметтің стратегиялық мақсаттары; байланысты салалар; стратегиялық іскерлік белсенділік контекстіндегі ақпарат және т. б.

Диссертациялық жұмыста жүргізілген ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсатында стратегиялық басқару есебі мен талдауды ұйымдастыру бойынша теориялық және тәжірибелік дамуын зерттеу бойынша қорғауға ұсынылатын келесі ғылыми нәтижелерді тұжырымдауға және негіздеуге мүмкіндік берді:

1. Стратегиялық басқару есебін ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру құралы ретінде өзгешелігін нақтылайтын «Стратегиялық басқару есебі» ұғымына авторлық анықтама.

Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін басқару контекстіндегі СУУ дамуының теориялық негіздері мен эволюциясын зерделеу кезінде біз өзгермелі және неғұрлым бәсекеге қабілетті ортада өзінің стратегиялық ұстанымдарына басым назар аудару маңызды деген қорытынды жасаймыз. Зерттеуде стратегиялық басқару есебі сапалы қаржылық және қаржылық емес ақпаратты генерациялауды көздейтін басқарушылық есептің жеке түрі ретінде анықталды. Онда бизнес-стратегияны табысты іске асырумен іскерлік серіктестік негізінде менеджерлердің шешім қабылдауы үшін арнайы құралдар қолданылады.

Есеп жүйесінің жеке түрі ретінде СБЕ-н бөліп қарастыру уақыттың талабы болып табылады және мынадай алғышарттарға негізделеді: сыртқы ортаның тұрақсыздығы, инновацияларды енгізу қажеттілігі, ақпараттық технологияның, желілік бизнестің дамуы, бәсекелестік күресті күшеюі, инфляция және жаһандану үрдістері.

СБЕ мен талдау бойынша шетелдік және отандық авторлардың еңбектерін

зерттеу жүргізілді. СБЕ отыз жылдан астам уақыт шетелдік авторлармен кеңінен зерттеліп келе жатқанына қарамастан бірыңғай ереженің қалыптаспағанын байқадық. Сонымен қатар, отандық авторлардың стратегиялық басқару есебі мен талдау бойынша еңбектерінің тапшылығы анықталды. Осыған байланысты зерттеу жұмысы отандық СБЕ жүйесінің теориясын қалыптастыруға өз үлесін қосып отыр:

- СБЕ түсінігіне келесідей анықтама берілді: стратегиялық басқару есебі – бұл негізгі мақсаты ұйымның ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру мен сақтауда, шешім қабылдаушы тұлғаларды ұйым қызметі мен оның сыртқы ортасы жайында қаржылық және қаржылық емес есеп-талдамалық ақпараттармен қамтамасыз ететін жүйе.

- СБЕ тұжырымдамасының пәні, әдістері, принциптері мен объектілері деген базалық элементтері нақтыланды және ұсынылды.

- СБЕ дәстүрлі басқару есебінен ерекшеліктері анықталған.

Көптеген отандық және шетелдік авторлардың еңбектерін талдау негізінде СБЕ келесідей ерекшеліктерін бөліп көрсеттік:

- стратегиялық басқару есебі ұйым менеджментін есеп-талдамалық ақпараттармен қамтамасыз етуші жүйе;

- стратегиялық басқару есебі ұзақ мерзімді стратегиялық шешімдерді қабылдау үшін бағытталған;

- стратегиялық басқару есебі ұйым қызметінің тек ішкі ортасының ғана емес, сыртқы ортасының да әсер етуші факторларына ерекше мән береді;

- стратегиялық басқару есебі қаржылық ақпараттармен қатар, қаржылық емес сипаттағы ақпараттарды да қамтиды.

2. Кондитерлік сала ұйымдарының бәсекеге қабілеттілік деңгейін арттыруына ықпалын тигізетін стратегиялық басқару есебі құралдарын пайдалану маңыздылығы анықталып, стратегиялық басқару есебінің құралдары жіктелді.

Сипаттама статистикасын, кластерлік талдау, кросс-табуляция, қауымдастықтың Хи-квадрат критерийін және дискриминанттық талдауды пайдалана отырып, зерттеудің негізгі гипотезасына сәйкес, СБЕ құралдарын пайдаланудың ұйымның бәсекеге қабілеттілігіне әсері анықталды. Нәтижесінде, СБЕ құралдарын пайдалану қарқындылығы төмен ұйымдардың бәсекеге қабілеттілік позициясының да әлсіз екенін көрдік.

СБЕ мен талдау құралдарын қарқынды пайдаланушылардың бәсекелестерге қарағанда бәсекеге қабілеттілік позициясының күшті болуы, СБЕ мен талдау құралдарын пайдаланудың айтарлықтай дәрежеде бәсекелестік артықшылығын тудыруы да, қолдауы да мүмкін деген тұжырымды растайды. Бәсекелестік артықшылығы тек СБЕ қабылдаумен ғана емес, оның қарқынды пайдалануымен де қолдау көрсететінін көріп, өзінің бәсекеге қабілеттілігін арттыру стратегиясын іздеген ұйымдар СБЕ есебі мен талдау құралдарын тәжірибесінде қолдану мүмкіндігін қарастыра алады.

Стратегиялық талдау нақты уақытта ұйымның әрбір стратегиялық іс-әрекетінің тиімділік дәрежесін бағалауға мүмкіндік береді.

Стратегиялық талдау шеңберінде біз стратегиялық талдаудың мынадай түрлері орынды деп есептейміз: PEST, SWOT, бәсекеге қабілеттілікті талдау.

Талдаудың осы тәсілдерінің әрқайсысы жұмыс істеп тұрған ұйымның ішкі және сыртқы ортасына әсер ететін белгілі бір факторларды анықтайды.

3. Кондитерлік сала ұйымдарындағы басқару шешімдерінің тиімділігін арттыруға ықпал ететін стратегиялық шығындардың жіктелуі және олардың басқару есебіндегі ұйымдастырылу әдістемесі.

Қатаң бәсекелестік жағдайында қабылданған және іске асырылатын стратегияларға негізделген шығындарды басқарудың жаңа әдістемесінің қажеттілігі туындады. Стратегиялық шығындардың есебін дұрыс ұйымдастыру үшін олардың нақты жіктелімі анықталды.

Стратегиялық шығындар – ұйымның даму стратегиясын іске асыруға арналған ұйымдардың шығыстары. Ұйымдардың жұмыс істеу параметрлері мен сапасын арттыруға әкелетін инновациялық іс-шаралар кешенін жүзеге асыру шығындар туралы стратегиялық ақпаратты қалыптастырады.

Стратегиялық шығындар туралы ақпаратты қалыптастыру, сондай-ақ есебінің шоттарының жеке кіші жүйесі негізінде есебін жүргізу, жоспарлы және нақты шығындарды, сондай-ақ ауытқуларды бөлек көрсету, стратегиялық шешімдерді қабылдау мен іске асыруды жеңілдетеді.

Анықталғандай, біздің өндірістік шығындар есебінің шоттар жүйесінде стратегиялық шығындар есебін жүргізу үшін арнайы шоттар қарастырылмаған. Шоттар негізінен экономикалық элементтер бойынша нақты шығындарды есепке алуға арналған: материалдық шығындар, еңбекақы шығындары, әлеуметтік аударымдар, амортизация және басқа шығындар.

Көптеген авторлардың стратегиялық шығындарды есепке алудың ұсынылып отырған жүйелерін талдай отырып, «Стратегиялық шығындар», «Бюджеттік шығындар», «Ауытқулар» шоттарының көмегімен шығындарды есепке алу әдістемесінің тиімділігі жөнінде қорытындыға келдік. ҚР тәжірибесінде осы әдістемені қолдана отырып, бухгалтерлік есеп шоттарының қолданыстағы үлгілік жоспарына өзгерістер енгізбеуге, бірақ шығындардың осы түрлерінің неғұрлым нақтыланған есебін жүргізуге көмектесетін талдамалық шоттар түрінде ұқсас қосалқы шоттарды ұйымның жұмыс шоттар жоспарына енгізуге болады. Бұл ретте «Ауытқу» шоты есепті кезеңнің соңында «Бюджеттік шығындар» шотымен сәйкес келетін және олардың айырмашылығын негізгі өндіріс шотына жатқызатын реттеуші шот түрінде белгіленуі мүмкін. Осылайша айырмашылық өндіріс шығындарына есептен шығарылуы мүмкін.

1. SPSS 23.0 статистикалық пакеттік бағдарламасында ұйымның құнын бағалау әдістері негізінде жасақталған, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін кешенді бағалауға ықпал ететін стратегиялық басқару есебінің математикалық моделі.

Үшінші бөлімде көрсетілген зерттеу мәліметтері бойынша ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру мен арттыруда көптеген тәуекелдер бар екенін анықтадық. Осы тәуекелдерді алдын алу үшін ұйымның құнын бағалау

әдістері негізінде ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалаудың математикалық моделі SPSS 23.0 статистикалық пакеттік бағдарламасы негізінде құрылды.

Инвесторлардың тұрғысынан ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау үшін келесі көрсеткіштер тиімді деп анықталған: активтердің табыстылығы, сату табыстылығы, капиталдың табыстылығы, экономикалық қосылған құн, активтердің айналымы, автономия коэффициенті, меншікті айналым активтерімен қамтамасыз ету коэффициенті.

Қаржылық жағдайы тұрақты, экономикалық қосылған құны бар ұйымдар ғана ұзақ мерзімде бәсекеге қабілетті болады деген тұжырымдаманы анықтау үшін жоғарыда аталған коэффициенттер біршама ұйымдардың мысалында талданды.

Оның ішінде экономикалық қосылған құн көрсеткішіне баса назар аударылды. Біз оны Чех компаниялары үшін әзірленген INFA пирамидалдық метрика жүйесін пайдалана отырып есептедік. Талдау негізінде EVA өндіретін қаржылық сау ұйымдар ғана ұзақ мерзімді перспективада бәсекеге қабілетті болатынын растадық. Біз ИНФА қазақстандық компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін талдау үшін өте пайдалы индикатор бола алатынын көрдік.

Инвесторлардың тұрғысынан ұйымның бәсекеге қабілеттілігін бағалау көрсеткіштердің ішінде SPSS 23.0 статистикалық пакеттік бағдарламасымен

Келесі қадамдар дискриминанттық функцияның коэффициенттерін есептеу және талдау болып табылады. Бұл функцияның мәні екі топты да анық бөлуге тиіс. Бұл бөлу сәттілігінің өлшемі дискриминанттық функцияның есептелген мәндері мен топқа тиістілік көрсеткіші арасындағы корреляциялық байланысты көрсетті.

2. Ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру және арттыруға әсер ететін, жүргізілген зерттеудің нәтижесінде анықталған стратегиялық басқару есебі жүйесінің құралдарының өзара байланысы мен тәуелділігін сипаттайтын құрылымдық-логикалық моделі.

Құрылған құрылымдық-логикалық модель бастапқы кезеңде әзірленген стратегияға қол жеткізу үшін стратегиялық басқару есебінің және талдаудың құралдарын олардың өзара байланысы мен өзара тәуелділігін көрсетеді. Бұл стратегиялық басқару есебі мен талдауды ұйымдастырудың тиімділігін арттыруға ықпал ететін болады. Нәтижесінде бұл ұйымның бәсекелестік артықшылығын қалыптастыруға және бәсекеге қабілеттілігін арттыруға әсер ететін болады.

Модель жоғарыда айтылған жағдайларды қорытындылап, олардың өзара байланысын сипаттайтын және оларға жүйелілік беретін құрылым болып табылады.

## ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Мемлекет басшысы Н.Назарбаевтың Қазақстан халқына жолдауы. «Қазақстанның үшінші жаңғыруы: жаһандық бәсекеге қабілеттілік» 2017 жылғы, 31 қаңтар. <http://www.akorda.kz>. 12.02.2020
- 2 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы 31 желтоқсандағы № 1050 қаулысымен бекітілген Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы. <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1900001050>. 27.01.2021
- 3 Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары. <https://online.zakon.kz>. 27.01.2021
- 4 «Қазақстан–2050» Стратегиясы қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» Қазақстан Республикасының Президенті – елбасы Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы, Астана қ., 2012 жылғы 14 желтоқсан. <http://www.akorda.kz>. 27.01.2021
- 5 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 12 желтоқсандағы № 827 қаулысымен бекітілген "Цифрлық Қазақстан" мемлекеттік бағдарламасы (20.12.2019 ж. өзгерістермен), <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827>. 12.02.2020
- 6 Архипова Л.С., Гагарина Г.Ю., Архипов А.М. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: монография. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 104 с.
- 7 Адам Смит Исследование о природе и причинах богатства народов. – М. – Эксмо. – 2016. – 237 с.
- 8 Дуламбаева Р.Т., Государственная политика повышения конкурентоспособности национальной экономики в условиях нестабильности глобальных процессов: дис... д–ра экон. наук: 08..00.05: [защита 26.03.10] / Р. Т. Дуламбаева. – Алматы : Б.и., 2010. – 44 с.
- 9 Сагадиев К.А., Сейткадиева А.М., Нурмуханова Г.Ж. Конкурентоспособность национальной экономики: организационно-экономический механизм формирования казахстанской модели: Монография: Университет Международного Бизнеса. – Алматы, 2006. – 224 с.
- 10 Кошанов Л.К., Хусаинов Б.Д., Днишев Ф.М., Додонов В.Ю., Аханов С.А., Нурланова Н.К., Альжанова Ф.Г. Конкурентоспособность национальной экономики: критерии оценки и пути повышения: Монография. Издание второе. / О. Сабдена. – Алматы: Институт Экономики КН МОН РК. – 2011. – 200 с.
- 11 Кенжегузин М.Б. Конкурентоспособность национальной экономики // Известия НАН РК, Серия общественных наук. – Алматы: 2006. – № 2. – С. 6-10
- 12 Залозная Д.В., Тарадина М.В. «Управление конкурентоспособностью предприятия»: учебное пособие. – М.: Директ–Медиа, 2017. – 326 с.
- 13 Фатхутдинов Р.А., Управленческие решения: Учебник. 5–е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА–М. – 2002. – 314 с.
- 14 Головачев А.С. Конкурентоспособность организации: учебное

пособие. – Минск, Высшая школа, 2012. – 319 с.

15 Квасникова В.В., Жучкевич О.Н. Конкурентоспособность товаров и организацию практикум: учебное пособие. – М: ИНФА–М., 2013. – 184 с.

16 Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебник. – М: ИНФА – М, 2019. – 347 с.

17 Быков В.А., Комаров Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие. – М.: РИОР: ИНФА–М, 2018. – 242 с.

18 Криворотов В.В., Калина А.В., Ерыпалов С.Е., Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика». Серия Магистр. – М.: Юнити–Дана, 2015. – 351 с.

19 Мазилкина Е.И., Г.Г.Паничкина. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие. – 2-е изд. – Электрон. Дан. И прог. (7МБ). – Саратов – АйПиЭр Медиа, 2019. – 397 с.

20 Жатканбаев Е.Б., Государственное регулирование экономики: учебник. – Алматы: Экономика. - 2013. – 232 с.

21 Пазылхаирова Г.Т. Повышение конкурентоспособности казахстанских компаний в условиях инновационного развития : теория и методология: автореферат дис. д-ра экон. наук: 08.00.01 / Г. Т. Пазылхаирова. – Алматы, 2010. – 42 с.

22 Ахметжанова Салтанат Буровна, Конкурентоспособность пищевой промышленности Казахстана (теория, практика, пути повышения): дис.... док. экон. наук.– Алматы, 2002 г.– 282 с.

23 Байдильдина А.М., Конкурентоспособность сельскохозяйственной продукции на рынке продовольственных товаров и услуг Республики Казахстан (теория, методология и практика): дис... док. экон.х наук, Алматы, 2010.– 273 с.

24 Есмагулова Нургуль Дюсеновна, Конкурентоспособность предприятия: проблемы и механизм обеспечения (на материалах легкой промышленности Республики Казахстан: дисс... канд. экон. наук.– Кокшетау, 2009. – 119 с.

25 Baydyldyna A.M., Zhunisova G.E., Competitiveness as an economic category// Вестник, серия экономическая. – 2016, №5(117). – С. 78–82

26 Нечаев В.И., Михайлушкин П.В., Экономический словарь: справочное издание. – Краснодар, «Атри». – 2011. – 464 с.

27 Жалбинова С.К. Конкурентоспособность страховых компаний в Республике Казахстан: состояние, тенденции и маркетинговые факторы повышения: дис... канд. экон. наук.– Алматы, 2009.– 139 с.

28 Береговая И.Б., Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия// Международный научный журнал «Символ науки».– 2015, №12.– С. 90–93

29 Майкл Портер. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. – 2-е издание. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

- 30 Беляев М.К., Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия: монография. – М.: Издательский дом «Наука», 2012. – 146 с.
- 31 <http://stat.gov.kz> 30.04.2021
- 32 «Рахат» АҚ-ның шоғырландырылған қаржылық есептілігі, 2020 ж., 36 б.
- 33 Каморников С.С. Конкурентная стратегия на мировых рынках: краткий конспект лекций. – М.: Интеграция, 2009. – 300 с.
- 34 Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО «Типография «Новости». – 2000. – 256 с.
- 35 Игорь Ансофф Стратегическое управление. – М., 1989. – Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4155/4156>
- 36 Боумэн К. Основы стратегического менеджмента/ под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
- 37 Байдильдина А.М., Жунисова Г.Е., Эффективность финансового менеджмента в обеспечении конкурентоспособности продовольственных товаров// Вестник, серия экономическая. – 2016. – №6(118). – С. 32–38
- 38 Nixon, B., & Burns J The paradox of strategic management accounting // Management Accounting Research.-2012.-№ 23(4). – P. 229–244
- 39 Roslender R. & Hart S. J. Integrating Management Accounting and Marketing in the Pursuit of Competitive advantage: the case for strategic management accounting // Critical Perspectives on Accounting.- 2002.-№13(2), – P. 255–277. doi:10.1006/cpac.2001.0477
- 40 Abdullah, N. H. N., & Said, J., Enhancing the Governance of Government Linked Companies via Strategic Management Accounting Practices and Value Creation // Procedia Economics and Finance. – 2015. – 28. – P. 222–229
- 41 Зацепина М.Н., Бурмистова И.К. Бенчмаркинг как инструмент инновационного маркетинга // Сборник статей по материалам V Всеросс. нац. научно-практич. конф. «Разработка стратегии социальной и экономической безопасности государства»/ Под общей редакцией С.Ф. Сухановой, Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева.- Лесниково, 2019. – P. 378-382
- 42 Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов . – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – С. 468
- 43 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, 2015. – 576 с.
- 44 И.Н. Маврина. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
- 45 Тайгашинова К.Т., Управленческий учет логистических издержек. (управление товарно–материальными запасами). Часть 1: Учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2006. – 208 с.
- 46 Булгакова С. В., Гаврилов В. В. // Стратегический учет: концепция,

содержание, Вестник ВГУ, Серия: Экономика и управление. 2017. – №4. – С.119–125

47 Зыкова Т.Б. Организация процесса стратегического управ–ленческого учета // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость, 2016. – № 19. – С. 26–36. DOI:10.21285/2227–2917–2016–4–26–36

48 Глущенко А.В., Яркова И.В., Стратегический учет: учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры/ М.: Издательство Юрайт, 2018. – 240 с.

49 Kenneth Simmonds Strategic Management Accounting for Pricing: A Case Example // Accounting and Business Research. – 1982. – P. 206–214, <http://dx.doi.org/10.1080/00014788.1982.9728809>

50 Robin Cooper, Robert S Kaplan Measure Costs Right: Make the Right Decisions // Harvard Business Review. – 1988 – volume 66. – Issue 5, P. 96-103

51 Michael Bromwich The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets// Accounting Organizations and Society. – 1990. – Vol. 15. – № 1/2, P. 27–46. doi: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90011-I](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90011-I)

52 Keith Ward, Strategic Management accounting, Routledge. – New York, 2011. – 322 p.

53 Robin Roslender Accounting for Strategic Positioning: Responding to the Crisis in Management Accounting // British Journal of Management. – 1995. – Vol. 6. – P. 45-57

54 Innes, J. Strategic Management accounting in tones: Hand Book of Management Accounting. Ch. 2. – London: Gee, 1998. – 968 p.

55 Б. Райан. Стратегический учет для руководителя // пер. с англ. под ред. В.А.Микрюкова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 616 с.

56 Colin Drury Management accounting for business decisions: 2<sup>nd</sup> edition. – London: Thomson learning, 2001. – 560 p.

57 Николаева О.Е., Алексеева О.В. Стратегический управленческий учет Изд. 2–е, М.: Издательство ЛКИ. – 2008. – 304 с.

58 Керимов В.Э., А.Н. Богатко, П.В. Селиванов. Стратегический учет: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям: «Финансы и кредит», «Бухгалт. учет, анализ и аудит» / – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2010. – 168 с.

59 Демина И.Д., Вахрушина М.А., Безруков Д.А., Гордова М.А., Баранова Е.Н.. Современные концепции управленческого учета и контроллинга: учебное пособие. – Электрон. Дан. И прогр. (7Мб) – Саратов: Ай Пи Эр Медина, 2018. – 207 с.

60 Назарова В.Л. Стратегический управленческий учет и его роль в управлении предприятием: монография. – Бишкек, 2014. – 163 с.

61 Тайгашинова К.Т. Теоретические основы стратегического управленческого учета // Известия №3 (10) 2015. Иссык – Кульский форум бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии «V Исроиловские чтения» «Евразийский экономический союз: проблемы гармонизации систем учета,



анализа и аудита» – г. Чолпон-Ата, 2015. – С. 99-106

62 Айтжанова Ж.Н. Стратегический учет собственности: теория и практика (на материалах Республики Казахстан): автореф... док. экон. наук.– Алматы. – 2003. – 47с.

63 Сатаев А.С. Теоретические основы стратегического управленческого учета в стратегическом менеджменте// Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2014. – №6 (106). – С. 58-66

64 Ердаuletова Ф. К. Стратегический учет как учетно–аналитическое обеспечение контроллинговых процессов // Роль инноваций в международном трансфере знаний- IX Междунар. научно–практич. конф. МАБ «Бизнес и образование: вектор развития» – Алматы, 8 февраля 2013 г./ Международная Академия Бизнеса. – С. 153–155

65 Kenneth Simmonds The Accounting Assessment of Competitive Position// European Journal of Marketing.– 1986.–Vol. 20.– Iss 1.– P.16–31. <http://dx.doi.org/10.1108/EUM0000000004626>

66 Dixon R., & Smith D., Strategic management accounting// Omega, 1993. – 21(6). – P. 605–618. doi: [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(93\)90003-4](https://doi.org/10.1016/0305-0483(93)90003-4)

67 Dixon, R. Accounting for strategic management: A practical application // Long Range Planning, 31(2), 1998. – P. 272–279. doi:10.1016/s0024-6301(98)00011-9

68 Lord, B. R. Strategic management accounting: the emperor’s new clothes?// Management Accounting Research. – 1996. – №7(3). – P. 347–366 doi:10.1006/mare.1996.0020

69 CIMA Official Terminology, CIMA publishing.– London, 2005. – 114 p.

70 Nik Hasfizul Nik Hassan, Nik Maheran Nik Muhammad, Zurina Ismail, Strategic Management Accounting Practice In Malaysia: Case of Manufacturing Sector// Journal of Finance, Accounting and Management. – 2011. – 2(2).- P. 23–38

71 Michael Jones, Accounting (third edition), United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd (e–book). – 2013. – 764 p.

72 Сатмурзаев А.А., Концепция стратегического учета в новых экономических структурах: теоретический аспект // Материалы V международной научно–практической конференции «Банковская система Украины в условиях глобализации финансовых рынков». – 2010. – №12. – С. 195–198

73 Жунисова Г.Е., Стратегиялық басқару есебі мәні мен маңызы, «Қазақстан мультиполярлы әлемде: экономикалық сценарийлер»// атты халықаралық ғылыми–тәжірибелік конф. материал. – Алматы: Қазақ университеті, 2019. – Б. 259–263

74 Wilson, R. M. S., & Chua, W. F., Managerial accounting: Method and meaning (Edited by Richard M. S. Wilson). -London: Chapman & Hall. – 1993. –672 p.

75 Ким Л.И. Стратегический управленческий учет: Монография. – М.: Инфра – М., 2019, – 202 с.

76 Вахрушина М.А., Сидорова М.И., Борисова Л.И. Стратегический

управленческий учет: учебник. – М.: КНОРУС, 2018. – 184 с.

77 Юрьева Л.В., Методологическая основа стратегического управленческого учета в холдинговых структурах // Вестник УГТУ–УПИ. – 2009. – №6. – С.46–54

78 Ушакова О.А., Иневатова О.А., Дедеева С.А. Стратегическое планирование: учебное пособие. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 257 с.

79 Смирнова Е.В., Чекалина М.А., Чмышенко Е.В. Стратегическое планирование на предприятии: инструменты реализации, Оренбургский государственный университет. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с.

80 Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг: учебное пособие. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. – 216 с.

81 Alfred G. Warner., Strategic Analysis and Choice: a structured approach. – New York: Business expert press, 2010. – 201 p.

82 Andrea Beretta Zanoni. Strategic analysis: processes and tools / New York: Routledge. Taylor and Francis; 1st edition. – 2011. – 136 p.

83 Муленко О.В. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов на Дону. – 2017. – 129 с.

84 Косова Л.Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации: Учебное пособие. – М.: РГУП, 2018. – 80 с.

85 Томасова Д.А. Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств: учебное пособие. – Саратов: АЙ Пи Эр Медиа, 2019. – 105 с.

86 Albert Clarkson. Toward effective strategic analysis: new applications of information technology. New York: Routledge. Taylor and Francis; 1st edition. – 2011. – 192 p.

87 Jonathan Gander. Strategic analysis: a creative and cultural industries perspective // New York: Routledge. Taylor and Francis. – 2018. – 168 p.

88 Несветайлов В.Ф. Концептуальные основы стратегического управленческого учета // Транспортное дело России, Экономика. – 2011. – №6. – С. 3-10

89 Жунисова Г.Е., Стратегиялық басқару есебі мен оның ұйым басқару шеңберіндегі объектілері мен функционалдың арналымы // Студенттер мен жас ғалымдардың «Фараби әлемі» атты халықаралық ғылым. конф. матер., – Алматы, Қазақстан, 8–11 сәуір, 2019 ж. – Алматы: Қазақ университеті, 2019. – Б. 12-14

90 Алданиязов К.Н. Концептуальные основы сущности стратегического управленческого учета // Экономика и современный менеджмент: теория и практика, сборник статей по матер. XXXVII междунар. научно-практич. конф., №5(37). – Новосибирск, 2014. – С. 28-35

91 Қазақстан Республикасының «Бухгалтерлік есеп пен қаржылық есептілік туралы» 2007 жылғы 28 ақпандағы № 234–III Заңы. (2020.01.01. берілген өзгерістер мен толықтырулармен). <https://online.zakon.kz>

92 Демина И.Д., Бухгалтерский управленческий учет: учебник. – Саратов: Издательство «Вузовское образование», 2016. – 232 с.

- 93 Сатаев С.А., Стратегический учет в стратегии развития второго приграничного перехода «Жетыген–Коргас» (на материалах железнодорожного транспорта Казахстана): монография. – Бишкек. – 2014. – 182 с.
- 94 Sean Stein Smith, Strategic management accounting Delivering Value in a changing business environment through integrated reporting. – Business exprexx press. – 2017. – p. 212
- 95 Мухина Е.Р. Теоретические аспекты стратегического управленческого учета как элемента эффективного управления организацией // Вопросы экономики и права. – 2014. – №8. – С.104-109.
- 96 Шешукова Т.Г., Шалаева Л.В., Стратегический управленческий анализ внешней среды: монография / «Пермский гос. нац. иссл. ун–т», –Пермь: ИПЦ «Прокрост».- 2015. – 139 с.
- 97 Wing Sun Li, Strategic Management Accounting A Practical Guidebook with Case Studies// (eBook). – Springer Nature Singapore Pte Ltd. – 2018. – P. 261. – DOI 10.1007/978–981–10–5729–8
- 98 Markéta Boučková and Ladislav Šiška, Chapter 51 Adoption of Strategic Management Accounting Techniques in Czech and Slovak Companies, Springer International Publishing AG 2017, D. Procházka (ed.), New Trends in Finance and Accounting// Springer Proceedings in Business and Economics, DOI 10.1007/978–3–319–49559–0\_51
- 99 Cadez S., Guilding C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting, Accounting, Organizations and Society// Elsevier Ltd. All rights reserved. – 2008. – 33. – P. 836-863
- 100 Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан Стратегическое управление затратами: новые методы увеличения конкурентоспособности / пер. с англ.– СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
- 101 Carr C., Tomkins C., Strategic investment decisions: the importance of SCM . A comparative analysis of 51 case studies in U.K., U.S. and German companies // Management Accounting Research, Academic Press Limited. – 1996, 7. – P. 199-217
- 102 Багиев Г.Л., Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие / Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. – СПб.: Изд–во СПбГУЭФ, 2001. – 231 с.
- 103 Ержанов А.К., Айтанаева Ә.Қ., Жұмынова Г.Ш., Баянова М.С. Иматаева Ә.Е., Басқару есебі // оқу құралы. – Алматы: 2009. – 304 б.
- 104 Демина И.Д., Меркущенко С.Н., Теория и практика применения современных методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции: монография. – М. – Издательство «Русайнс», 2018. – 109 с.
- 105 Тайгашинова К.Т. Теория и методология учета затрат и калькуляция себестоимости продукции, работ и услуг: учебное пособие. – Алматы: Экономика, 2014. – 137 с.
- 106 Головачев А.С., Конкурентоспособность организации: учебное пособие. – Минск: Выш. Шк., 2012. – 319 с.
- 107 Шалаева Л.В. Стратегический управленческий учет затрат в

сельскохозяйственных организациях: монография / Л.В. Шалаева; М-во с.-х РФ, «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова». – Пермь: ИПЦ «Прокрость», 2014. – 171 с.

108 Лыжина Н.В., Уханова Р.М. Управление затратами предприятия: учебное пособие / Минобрнауки России, Казан. Нац. Исслед. Технол. Ун-т. – Казань: Изд-во КНИТУ, 2017. – 152 с.

109 Bojan Savić, Zorica Vasiljević, Nikola Popović The role and importance. - of strategic budgeting for competitiveness of the agribusiness supply chain// Economics of Agriculture.– 2016. –№ 63. – P. 295–312

110 Galimkair Mutanov, Mathematical Methods and Models in Economic Planning, Management and Budgeting, Second Edition// Springer–Verlag.– Berlin Heidelberg. – 2015. – 356 p.

111 Тайгашинова К.Т., Бюджетирование в системе управленческого учета: монография – Алматы: Экономика, 2016.– 134 б.

112 Нелюбова Н.Н., Яркова И.В. Бюджетирование в системе стратегического управленческого учета // Вестник ВолГУ.– Серия 3. – Волгоград. – 2008. – № 1 (12). – С. 69–74

113 Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 208 с.

114 Нургазина Ж.К. Управленческий учет: Учебник – Астана, 2014. –411с.

115 Caruntu Genu Alexandru, Stages and evolutions in strategic management accounting // Annuals of the “Constantin Brancichi” University of Targu Jiu, Economy Series, Issue 3/2016, p. 114–117

116 Jacobi, G., Financial Tools for Competitive Analysis. Competitive Intelligence Review. – 1992. – P. 14–18. doi:10.1002/cir.3880030206

117 Кирбитова С.В., Современный стратегический анализ в условиях неопределенности: учебное пособие / С.В. Кирбитова, Н.А.Кожина; Федер. Тамож. Служба, Владивостокский фил. Рос. Тамож. Академии. – Казань: Бук, 2018. – 170 с.

118 Зенкина И.В. Методические основы и инструменты стратегического анализа // Аудит и финансовый анализ. –2013. – №1. – С. 106-115

119 Воронова Е.Ю., Методы стратегического управленческого учета и стратегия развития компании // АУДИТОР. – 2019. – №1 – 45с.

120 Graham S. Pitcher Management Accounting in Support of Strategy// Business Expert Press.– 2018.– ISBN–13: 978–1947843843813. – p. 214

121 Vassili Joannides de Lautour Strategic Management Accounting// Springer Nature.- 2018.-Vol. II – P. 278. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92952-1>

122 Raisya Zenita, Ria Nelly Sari , Rita Anugeraha, Jamaliah Said, The Effect of Information Literacy on Managerial Performance: The Mediating Role of Strategic Management Accountingand the Moderating Role of Self Efficacy// International accounting and business conference, IABC, Procedia Economics and Finance. – 2015. – №31. – P. 199- 205

123 Rob Dixon, Accounting for Strategic Management: A Practical Application // Long Range Planning.- 1998.-Vol. 31.- №. 2. – P. 272-279

- 124 Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: Учебник. 5-е изд., перераб. и доп.– Серия "Высшее образование" — М.: ИНФРА-М. — 2002. — 314 с.
- 125 Евстафьева Е.М., Богатый Д.В. Анализ современных методик формирования прогнозный финансовый информации и отчетности в системе управленческого учета коммерческих организаций// Международный бухгалтерский учет.– 2013.– № 48 (294) – С. 2–16
- 126 «Рахат» АҚ-ның жылдық есебі. – Алматы. – 2019. – 90 б.
- 127 «Рахат» АҚ-ның жылдық есебі. – Алматы. – 2018. – 112 б.
- 128 «Рахат» АҚ-ның жылдық есебі. – Алматы. – 2017. – 117 б.
- 129 Blanche Zelmanovich, Coral M. Hansen. The basics of EBITDA // American Bankruptcy Institute Journal, Alexandria, 2017. – P. 36-37
- 130 Крылов С.И. Финансовый анализ: учебное пособие для СПО / С.И. Крылов. – эл. Изд. – 2-е изд., стер. – Саратов: Профобразование; Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2019. – 161 с.
- 131 «Баян сұлу» АҚ-ның жылдық есебі. – Алматы. – 2018. – 75 б.
- 132 О Рынке Шоколада И Кондитерской Продукции // <https://foodindustry.kz>. 31.12.2020
- 133 Babajide Oyewo, Solabomi Ajibolade: Does the use of strategic management accounting techniques creates and sustains competitive advantage? Some empirical evidence // Annals of spiru Haret University. Economic Series. – 2019.–№ 19(2).–P. 61–91 doi: <https://doi.org/10.26458/1923> 17.02.2020
- 134 Алданиязов К.Н. Управленческий учет и анализ: Учебное пособие. – Алматы: Нур-пресс, 2008. – 368 с.
- 135 Gopal Saxena. Strategic Managerial Accounting—A Primer for the IT Professional. New York, Business Expert Press, LLC, 2017. – 162 p.
- 136 Курилов А.А., Курилова К.Ю. Формирование системы стратегического управления затратами промышленного предприятия // Аудит и финансовый анализ. – №3. – 2016. –С. 251-256
- 137 М.С.Кузьмина, Б.Ж.Акимова. Управление затратами предприятия (организации): учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2015. – 320 с.
- 138 Назарова В.Л., Стратегический учет: поиск экономических решений: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12: [защищена 31.03.2017]. – Бишкек: Б.и., 2017. – 46 с.
- 139 Чепулянис А.В., Бороненкова С.А. Теоретико–методические основы стратегического учета и анализа затрат. – Екатеринбург: Изд-во Урал. Ун-та, 2016. – 218 с.
- 140 Шалаева Л.В., Основы классификации затрат в системе стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. – 2012. – 23(221). – С. 34–45.
- 141 Лапыгин Ю.Н., Прохорова Н.Г. Стратегическое управление затратами. – Владимир: ВлГУ, ВГПУ, 2005. – 183 с.
- 142 Мархаева Б.А., Каршалова А.Д. Управленческий учет 2: учебное пособие. – Алматы. – 2017. – 200 с.

- 143 Бондина Н.Н., Бондин И.А., Павлова И.В., Лаврина О.В. Учет затрат и калькулирование себестоимости: учебное пособие. – М: Инфра-М, 2020. – 254 с.
- 144 Семеркова Л.Н., Шерстобитова Т.И. Формирование механизма бенчмаркингвого взаимодействия предприятий в сфере инновационной деятельности: монография. – М.: Инфра-М, 2018. – 160 с.
- 145 Андреева Т.В. Цепочка создания стоимости продукта: формирование и оценка эффективности: монография. – М.: РИОР; МНФРА-М, 2018. – 170 с.
- 146 Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Пер. С англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
- 147 Қазақстан Республикасы Қаржы министрінің 2007 жылғы 23 мамырдағы № 185 бұйрығымен бекітілген Бухгалтерлік есеп шоттарының үлгілік жоспары (Үлгілік жоспар жаңа редакцияда – ҚР Қаржы министрінің бұйрығымен. [http://adilet.zan.kz/kaz/docs/V070004771\\_20.02.2020](http://adilet.zan.kz/kaz/docs/V070004771_20.02.2020)
- 148 Яркова И.В., Глущенко А.В., Развитие методики управленческого учета стратегических затрат на химических предприятиях // Международный бухгалтерский учет, 2017.- Т. 20, вып. 9. – С. 507–520
- 149 Акимова Б.Ж., Корабаев Б.С. Концепция цепочки ценностей в стратегическом управленческом учете затрат // Международные стандарты учета и аудита: практика применения в условиях цифровой экономики. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – Нур-султан: ЕНУ им. Л.Н. Гумилева, 2021. С. 22-27
- 150 Виткалова А.П. Миллер Д.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации. Учебно-практическое пособие – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. – 127 с.
- 151 Тайгашинова К.Т. Углубленный управленческий учет: учебник.– Алматы: Экономика, 2014. – 184 с.
- 152 Молокова Е.И., Толмачев А.В. Бюджетирование в системе управления финансами организации. Монография. – электронно-библиотечная система IPRbooks, 2013. – (Высшее образование). – 160 с.
- 153 Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник ждя бакалавров. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 384 с.
- 154 Никулина С.Н., Взаимосвязь бюджетирования и стратегического планирования в организациях перерабатывающей промышленности. – Аудит и финансовый анализ. Москва: издательский дом «ДСМ-Пресс».- 2012.- №6. – С. 421-425
- 155 Kaplan, Robert S., Norton, David P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1 – Accounting Horizons: ProQuest Central. – 2001. – P. 87–104
- 156 Р. Е. Джаншанло, Финансовый анализ. – учеб. Пособие. - Алматы : Қазақ ун-ті, 2015. – 304 с.

- 157 С.Н.Яшин, И.Л.Туккель, Е.В.Кошелев, С.А.Макаров, Ю.С.Коробова. – Оценка эффективности инновационной деятельности. – учебник. – Нижний Новгород: Издательство Нижегородского государственного университета. – 2018. – 409 с.
- 158 В.Д. Богатырев, О.В. Есипова. – Экономические методы бюджетирования: учеб. пособие. – Самара: Изд-во СГАУ, 2015. – 88 с.
- 159 Тайгашинова К.Т., Ержанов М.С. Управленческий учет: учебник, изд. 3-е доп. дораб. – Алматы: АЭСА, 2020. – 450 с.
- 160 Алекссенко В.Б., Кутлыева Г.М., Мочалова Ю.И. Управление рисками в производственно-хозяйственной деятельности предприятия: учебно-методическое пособие. – М.: РУДН, 2013. – 86 с.
- 161 Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
- 162 Мархаева Б.А., Риски и R-анализ в системе стратегического управленческого учета // Изденіс – Поиск, серия гуманитарных наук. – 2012.- № 2. – С. 24-29
- 163 А. Д. Дугина, Г. И. Пеникас, Разработка системы управления рисками и капиталом (ВПОДК): учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 367 с.
- 164 Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры. – М. Издательство Юрайт, 2016. – 500 с.
- 165 Отварухина Н.С., Веснин В.Р. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Издательство Ирайт, 2016. – 427 с.
- 166 Юрьева Л.В., Основы стратегического конкурентного анализа: учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та.- 2014 . - 52 С.
- 167 Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.
- 168 Зенкина И.В. Методические основы и инструменты стратегического анализа деятельности организации // Аудит и финансовый анализ. – 2013. - №1. – С. 106-115
- 169 Кузнецова Е.Ю., Крылатов П.П., Минеева Т.А., Подоляк О.О., Современный стратегический анализ: под. ред. Е.Ю.Кузнецовой. - эл. изд. - 2-е изд., стер. - Саратов: Профобразование; Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та.- 2019. - 129 с.
- 170 Жунисова Г.Е., Байдильдина А.М. «Табыстылықты анықтаудың заманауи көрсеткіштері және оларды отандық тәжірибеде пайдалану» // «Инклюзивті экономикалық даму: бағыттары, басымдықтары, қозғаушы күштері» халық. ғылыми-тәжірибелік конф. материал. Алматы, Қазақ университеті. – 23-24 қараша. – 2017. – Б. 28-32
- 171 Хайек П., Байдильдина А.М., Жунисова Г.Е., Арыстамбаева А.З., Economic value added as a factor of investment attractiveness and competitiveness of the company// The Journal of Economic Research & Business Administration. Хабаршы. Экономика сериясы. 2019– №2 (128). — P. 140–147
- 172 Hájek P., Zhunissova G., Oralbaeva Z., Zhidebekkyzy A., Baidildina A.,

Competitiveness and economic profit analysis of Kazakhstan's poultry companies// Journal of International Studies. – 12(2). – 2019. – P. 147–164. doi: 10.14254/2071–8330.2019/12–2/9

173 Stewart G.B., The quest for value: the EVA management guide: HarperBusiness, New York, – 1991. – 397 p.

174 Smith A., An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. (originally published in 1776): This edition published by Harriman House.- 2007.- 743 p.

175 Рикардо Давид. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное (в 3-х томах),.-М.: Госполитиздат.- 1955. - 539 с.

176 Schumpeter J., Capitalism, Socialism and Democracy: Harper & Row. This edition published in the Taylor & Francis e-Library. - New York.- 2003.- 437 p.

177 Маршалл А., Принципы экономической науки, М.: Прогресс, 1993. – 594 с.

178 Чемберлин Э.Х., Теория монополистической конкуренции: монография /. – М.: Директ-Медиа, 2007. – 374 с.

179 Робинсон, Джоан Вайолет. Экономическая теория несовершенной конкуренции /общ. ред. И. М. Осадчей. - М.: Прогресс, 1986. – 471с.

180 Хайек Ф., Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения.- 1989.- № 12.- С. 6–14.

181 Gary Hamel, C.K. Prahalad. Competing for the future / McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.- 2002.- 357 p.

182 Krugman P. Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade //Journal of International Economics.- 1979.- P.469-479

183 Портер, Майкл Э. Конкуренция.: пер. с англ.:Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.



## ҚОСЫМША А

### Диссертациялық жұмыста ұсынылған әдіснама мен модельдерді оқу үдерісіне енгізу туралы акт

Қазақстан Республикасы  
Білім және ғылым министрлігінің

**«ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ  
ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ»**

Шаруашылық жүргізу құқығындағы  
республикалық мемлекеттік кәсіпорыны

050040, Алматы қаласы, әл-Фараби даңғылы, 71.  
Тел: +7 (727) 377-33-30, Факс: +7 (727) 377-33-44

20.12.2019 № 23-9-3490



Республиканское государственное  
предприятие на праве  
хозяйственного ведения

**«КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АЛЬ-ФАРАБИ»**

Министерства образования и науки  
Республики Казахстан

050040, г. Алматы, пр. аль-Фараби, 71.  
Тел: +7 (727) 377-33-30, Факс: +7 (727) 377-33-44  
e-mail: info@kaznu.kz

**«Нархоз Университеті» АҚ  
6D050800 «Есеп және аудит»  
мамандығы бойынша  
диссертациялық кеңеске**

Г.Е. Жунисованың 6D050800 «Есеп және аудит» мамандығы бойынша философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін «Стратегиялық басқару есебі мен талдау ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру құралы ретінде» тақырыбындағы докторлық диссертациялық зерттеудің нәтижелерін

#### ЕНГІЗУ ТУРАЛЫ АКТІСІ

Г.Е. Жунисованың «Стратегиялық басқару есебі мен талдау ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру құралы ретінде» тақырыбындағы докторлық диссертациялық жұмысында жасалған ұсыныстары нәтижесінде 7M04117-Есеп және аудит мамандығының оқу бағдарламасына «Стратегиялық есеп және талдау» пәні енгізіліп, оқу әдістемелік кешендерін әзірлеуде пайдаланылып, білім беру тәжірибесінде қолданылуда.

Оқу ісі жөніндегі проректор

Хикметов А.Қ.

Орындаушы: Досжан Р.Д.  
байл.тел. 377-33-34; ішкі 14-03

007100

## ҚОСЫМША Ә

Диссертациялық жұмыста ұсынылған әдіснама мен модельдерді ұйым тәжірибесіне енгізу туралы акт

**Г.Е. Жунисованың «6D050800 – Есеп және аудит» мамандығы бойынша философия докторы (PhD) дәрежесін алу үшін дайындалған «Стратегиялық басқару есебі мен талдау ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру құралы ретінде» тақырыбындағы диссертациялық жұмысы нәтижелерін қолдану жөніндегі**

### ЕНГІЗУ АКТІСІ

Қазіргі жағдайда ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қалыптастыру мен арттырудың жаңа құралдарын қолданудың өзектілігі артты. Г.Е.Жунисова өзінің ғылыми жұмысында ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыруда стратегиялық басқару есебі мен талдаудың құралдарын пайдаланудың әсерін анықтаған.

Стратегиялық басқару есебі мен талдауды ұйымдастыру, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыру мақсатында, басқару аппаратының сыртқы және ішкі факторлары жайында, қаржылық және қаржылық емес акпараттарға деген қажеттілігін қамтамасыз етеді.

Аталған жұмыста жасалған ұсыныстар «Баян Сұлу» АҚ-ның стратегиялық шығындарын басқаруда, яғни олардың есебі мен талдауын ұйымдастыруда пайдалануға енгізілді. Г.Е.Жунисова ұсынған стратегиялық шығындарды есепке алу әдістемесі бұл шығындар негізінде қабылданатын басқару шешімдерінің тиімділігін арттырады.

Сонымен қатар, автор ұсынған кондитерлік сала ұйымдарының көрсеткіштерін зерттеу негізінде бәсекеге қабілеттілікті неғұрлым тиімді анықтайтын, стратегиялық басқару есебінің көрсеткіштер негізінде құрылған, математикалық моделі ерекше қызығушылық тудырды.

Жалпы, аталған ғылыми жұмыс нәтижелері тек кондитерлік саладағы ұйымдар үшін емес, басқа салаларға да маңызды қолданбалы мәнге ие.

«Баян Сұлу» АҚ-ның бас бухгалтер



Башкатова Ю.А.

## ҚОСЫМША Б

Кесте Б 1 – «Бәсекеге қабілеттілік» терминімен байланысты тұжырымдамалар мен теориялар

Авторлар	Тұжырымдама / Теория	Негізгі тезистер
1	2	3
<b>Классикалық тұжырымдамалар мен теориялар</b>		
Адам Смит	Көрінбейтін қол тұжырымдамасы	Халықаралық еркін сауда-саттыққа қатысушы әр тарап өзінің артықшылығына ие тауарлар өндірісіне мамандану арқылы пайда көре алады. Сонымен, әр мемлекет ең төменгі бағамен өндіретін тауарларын экспорттап, ең жоғары бағамен өндіретін тауарларын импорттасын.
Дэвид Рикардо	Қатысты бәсекелік артықшылықтар теориясы	Тауар өндіруде өзінің сауда серіктестерінен абсолютті артықшылықтары болмаса да, ел сыртқы сауданың пайдасын көре алады. Оны шетелде сату үшін кез-келген өнім салыстырмалы түрде артықшылыққа ие болу керек.
<b>Неоклассикалық тұжырымдамалар мен теориялар</b>		
Джозеф А. Шумпетер	Кәсіпкерлік пен инновация теориясы	Ұйымның жаңашылдық (инновация) енгізіп отыруы бәсекелестік артықшылыққа жетудің көзі болып табылады. Ұйымның мақсаты - өнім мен басқа инновацияларға негізделген стратегиялық артықшылықтарды іздеу.
Альфред Маршалл	Икемді (мінсіз) бәсеке теориясы	Мінсіз бәсекелестік нарықтық жағдайды жетік білуді талап етеді. Егер еркін бәсекелестік - бұл экономиканың оңтайлы жағдайы болса, онда оның антиподы ретінде монополия - бұл халықтың әл-ауқатын әрдайым және барлық жерде төмендететін жағдай. Еркін бәсекелестік жағдайында, егер Ұйымның мақсаты кірісті барынша көбейту болып табылады. Мақсатқа жетудің шарттары: өндірісті жақсы ұйымдастыру; өндіріс шығындарын азайтуға мүмкіндік беретін өндіріс факторларының оңтайлы үйлесімі; оңтайлы өндіріс көлемі.
Э.Чемберлин	Монополиялық бәсеке	Экономика үшін ең тән жағдай - монополиялық бәсекелестік. Бұл нарықта сатушылар көп болған кездегі жағдай, сондықтан оны бәсекелестік деп атауға болады, бірақ бәсекелестік нарықтың екінші шарты жоқ - тауарлардың сапалы біртектілігі. Өндірушілер өз тауарларына сұраныстың икемділігін төмендете отырып, монополиялық пайда алуға тырысады. Осы мақсатта олар өз өнімдерін басқа тауарлардың жалпы массасынан ажыратуға тырысады, олардың сапасын, сыртқы түрін, сату мерзімдерін және т.б. жақсартуға тырысады, бұл оған ерекше сипат береді және сол арқылы сатып алушыны бағаның деңгейіне қарамастан осы тауарға адал болуға көндіреді. Нәтижесінде өнімнің дифференциациясы пайда болады және өндіруші нарықта осы тауар түрінің жалғыз сатушысы болады, яғни монополист.

Б 1 кестенің жалғасы

1	2	3
Джоан Вайолет Робинсон	Икемсіз бәсеке теориясы	Жетілмеген бәсекелестік дегеніміз - бәсекеге қабілетті экономикалық жүйенің тепе-теңдік күйінің бұзылуы және жалдамалы жұмыс күшін пайдалану. Жетілмеген бәсекелестік жағдайында мінсіз бәсекелестік жағдайына қарағанда аз өнім шығарылады.
Ф.А. Хайек	«Ашу процедурасы»	Оның арқасында жасырын нарықта айқындала бастайды. Нарыққа тән ақпараттың жеткіліксіздігі жағдайында тек бәсекелестік кәсіпкерге ұйымды дамыту стратегиясының қай түрі дұрыс екенін, қандай ресурстарды және қанша ресурстарды пайдалану керектігін, нені, қанша, қайда және кімге сатылатындығын «ашады». Бәсекелестік сұраныс пен ақша ұсынысы арасындағы сәйкестік болған кезде өзі нарықты тепе-теңдік жағдайына келтіреді.
Г. Хамел и К.К.Прахалад	Ұйымдардың бәсекелестік стратегиясының тұжырымдамасы	Салалық бәсекелестікті болжау - бұл саладағы өзгеріс бағыты мен формасына әсер ететін зияткерлік көшбасшы ретіндегі Ұйымның позициясын нығайтуға арналған бәсекелестік. Болжау ұйымға алдымен болашаққа ұмтылуға және өзінің жетекші позициясын білуге мүмкіндік береді. Болжау ұйымның дамуының бағытын анықтауға, оған өз саласының эволюциясын және сол арқылы қызметін басқаруға мүмкіндік береді. Бар мағынасы – бәсекеге қабілеттілік стратегиясын жасау арқылы нарықтағы кірісті өсіріп қана қоймай, болашақты ол болмай тұрып болжау.
<b>Бәсекеге қабілеттіліктің заманауи тұжырымдамалары мен теориялары</b>		
Пол Робин Кругман	Кругманның тұжырымдамасы	Өнімділіктің өсуі бәсекеге қабілеттіліктің негізгі факторы болып табылады. Мемлекеттердің халықаралық бәсекеге қабілеттілігі олардың өмір сүруінің жоғары деңгейімен байланысты.
Майкл Портер	Портердың бәсекелік теориясы	Бәсекеге қабілеттілік ұзақ мерзімді өнімділікке байланысты. Ал ол үшін өнімдерде, процестерде және басқаруда үздіксіз инновацияны қолдайтын іскерлік орта қажет. Мемлекеттің Ұйымдарының жаһандық бәсекеге қабілеттілігін анықтайтын төрт негізгі шарттар: факторлармен қамтамасыз ету, сұраныстың шарттары, байланысты және қосалқы салалар (кластерлер), сондай-ақ Ұйымның стратегиясы, құрылымы мен бәсекесі.
Ескерту – [174-183] әдебиеттер негізінде автормен құрастырылған		

## ҚОСЫМША В

Кесте В – Кондитерлік ұйымдардың салыстыру кестесі

		ROS	Сала бойынша орташа ROS	ROE	Сала бойынша орташа ROE	Айналым, мың тг.	Сала бойынша орташа айналым	Сала бойынша ROS салыстыру	Сала бойынша ROE салыстыру	Айналыммен салыстыру	Жалпы	СБЕ сұрақтары қамту деңгейі
1.	«Рахат» АҚ	12,5	12,3	17,3	19,2	63 385 532	32 690 219	1	1	1	1	4
2.	«Баян сұлу» АҚ	3,9	12,3	0,1	19,2	34 304 181	32 690 219	0	0	1	0	3
3.	«Қарағанды конфеттері»	-65,8	12,3	-7	19,2	506	32 690 219	0	0	0	0	0
4.	«Мон’Дэлис Русь» ЖШҚ	14,4	12,3	54	19,2	322 112 634	62 532 800	1	1	1	1	6
5.	«Рошен» ЖШҚ	-102	12,3	-14	19,2	612	62 532 800	0	0	0	0	0
6.	«Марс» ЖШҚ	17,1	12,3	22	19,2	835 429 614	62 532 800	1	1	1	1	5
7.	«Конти-Рус» ЖАҚ	9,4	12,3	39	19,2	64 917 336	62 532 800	0	1	0	0	4
8.	«КДВ-Яшкино» АҚ	7,6	12,3	-1	19,2	82 790 774	62 532 800	0	0	1	0	2
9.	«Нестле Россия» ЖШҚ	7,1	12,3	22	19,2	147 067 991	62 532 800	0	1	1	1	5
10.	«Рот Фронт» ААҚ	3,6	12,3	5	19,2	76 587 087	62 532 800	0	0	1	0	1
11.	«Красный октябрь» ААҚ	7,5	12,3	5	19,2	2 501 182	62 532 800	0	0	0	0	3
12.	«Русский шоколад» ААҚ	8,4	12,3	93	19,2	17 304 172	62 532 800	0	0	1	0	3
13.	«Ферреро Россия» ЖАҚ	12,9	12,3	31	19,2	238 749 891	62 532 800	1	1	1	1	4
14.	«Воронежская кондитерская фабрика»	-0,7	12,3	1	19,2	11 619 634	62 532 800	0	0	0	0	1
15.	«Бабаевский кондитерлік концерні»	7,7	12,3	8	19,2	53 911 071	62 532 800	0	0	0	0	0

