

Тақырып-3 ФИРМАНЫҢ ІШКІ МҮМКІНДІКТЕРІН БАҒАЛАУ ЖӘНЕ ТАЛДАУ

3.1 Фирманың ұйымдық мәдениеті

3.2 Фирманы басқару үрдісін ұйымдастыру

3.3 Өндірістік үрдісті ұйымдастыру

Мақсаты: фирманың құралдарының жиынтығын әзірлеу үшін ең оңтайлы процестер мен басқару әдістерін ұйымдастырады.

3.1 Фирманың ұйымдық мәдениеті

Маркетинг бәсекелестік ортадағы кәсіпорынның байланыстарды жүзеге асыру және қызмет істеуге қажетті шешімдерді нарық жөніндегі ақпараттар арқылы қабылдау құралы болып табылады.

Маркетинг ол қызмет түрі. Сондықтан оны жүзеге асыру үшін белгілі бір қор қажет. Қызметті басқарудың екі жолын атап өтуге болады: бірінші шығындарды қадағалау немесе қордың көлемін өзгерту, екіншісі шығын арқылы басқару, өйткені маркетингте ресурстарды пайдаланудың тетігі күрделірек және көбінесе инвестиция қажет етеді. Маркетинг қиыншылықтары оған қаржы бөлінбесе шешілмейді, қайта жағдайды одан да қиындатуы мүмкін.

Ақпараттық ресурс маңызды рөл атқарады, өйткені маркетингтің бөлімшелерінің қызмет етуі кәсіпорынның барлық бөлімшелерінен қажетті ақпараттың болуын талап етеді.

Кәсіпорынның көп бөлімшелері көбінесе екі түрлі шешім қабылдау жолын таңдайды: тактикалық және стратегиялық. Маркетинг үнемі стратегиялық көзқарасқа көңіл бөледі, себебі, дәл осындай көзқарас үлкен жетістіктерге жетуге мүмкіндік береді. Маркетингті нарықтағы барлық кәсіпорындар ұстанады. Нарық компанияны сан алуан маркетингтік бағдарламалар арқылы маркетингтік бағдарламалардың көзқарастарымен көреді.

Кез келген кәсіпорынның қызмет етуі үшін оның құрлымын анықтаған жөн:

Персонал. Олардың саны, тәжірибесі мен дағдысы туралы шешім қабылдау керек.

Миссия. Кәсіпорын қызметкерлерін бизнестің басты мақсатына бағыттау керек. Олар көзделген мақсат не екенін анық білуі қажет.

Корпоративтік құндылықтар орнату. Алға қойылған мақсатқа ұмтылып қана қоймай, оның тиімді тәсілдерін білу қажет. Бұл қажетті атмосфера мен этиканы құрайды.

Басқару стилі. Ол белгілі құрылымды және бақылау үрдісін құрайды.

Ұйымдық құрылымның логикасы мен шектеулері. Ұйымның формалды белгілері логиканы түзеді, яғни басқарудың басымдықтарымен реттілігі. Ал шектеулер ұйымға белгілі бір тосқауылдар қояды. Шектен шықпауға жол ашады.

Бақылау жүйесі. Оның рөлі бақылау көрсеткіштерін құрып, жеткен жетістіктерді мақсаттармен салыстыру.

Ақпараттың қозғалу үрдісі. Ақпарат басқару жүйесінің діңгегі, мағлұматтардың дұрыс және уақытылы жетуіне үлкен көңіл бөлу керек.

Фирманың ағымдағы мақсаттарын анықтау. Үш деңгейдің дағдылары мен құзыреттері және оны бағалау.

Мәдениет пен тәртіптің жалпы қабылданған құндылығы мен нормаларын түсіну керек. Мәдениеттің базистік анықтамасына сүйене отырып, ұйым мәдениеті астарында, жалпы айтқанда осы кәсіпорынның жұмысшыларымен мойындалған тіртіптің жалпы құндылығы мен нормаларының жиынтығы, ал сәйкес кәсіпорынның ұйымдастыру мәдениеті астарында осы кәсіпорында қабылданған ұйымдастыру тәртібінің құндылықтары мен нормалары деп түсіну керек.

Осы тұста кәсіпорын мәдениеті сыртқы ортаға бағдарланғанын атап өткен жөн. Бұл нарықтағы тәртіп мәдениеті; тапсырыс беруші және жабдықтаушымен сыртқы байланыстарды қолдап отыру; тұтынушыларға қызмет көрсету мәдениеті; қарым-қатынастың үдемелілігі, міндеттілігі және тұрақтылығы.

Кәсіпорын мәдениеті кәсіпорын бейнесін түзетін, өндірілген өнімнің сыртқы түрінде және сапасында, жарнаманың мазмұны мен сипатында, сонымен қатар кеңсенің сыртқы көрінісі және интерьері сияқты рәміздерде, фирмалық белгілер және қызметкерлердің мінез-құлқында, құжаттар стандарттарында, т.б. көрінеді.

Ұйымдастыру мәдениеті ішкі ортаға бағдарланған және ол бәрінен бұрын қызметкерлердің тәртібінен көрінеді. Бұған жүйеішілік ұйымдастыру байланыстарының сенімділігін, тұрақтылығын және тиімділігін; олардың орындалуының тәртібі мен мәдениетін; ынтымақтастыққа негізделген басқарудың жалпы қабылданған стилін; позитивті өзін өзі ұйымдастырудың белсенді үрдістерін, тағы да басқаларын жатқызуға болады.

Маркетинг қызметінің мәдениеті астарында оның жұмыс істеуінің ресми және ресми емес ережелері мен нормаларының жүйесін, сонымен қатар, маркетинг қызметі жұмысшыларының тәртіп ерекшеліктерін және әдеттері мен салт-жораларын, оны басқару стилін түсіну керек. Кәсіпорынның ұйымдастыру мәдениеті ұйымның сыртқы ортаға бейімделу тәртібін қамтамасыз етуге бағытталған. Ол кәсіпорынға бәсекелестік күресте жеңуге және аяқтан тік тұруға, табысты дамуға және жаңа нарықтарды жеңіп алуға көмектеседі. Кәсіпорынның ұйымдастыру мәдениеті ұйымның сыртқы ортаға бейімделу тәртібін қамтамасыз етуге бағытталған. Ол кәсіпорынға бәсекелестік күресте жеңуге және аяқтан тік тұруға, табысты дамуға және жаңа нарықтарды жеңіп алуға көмектеседі.

Маркетинг қызметінің мәдениеті негізделетін, кейбір басты ұстанымдар мынадай:

Тұтынушы талаптарына жауап беретін қызметтерді ұсыну. Осы мақсатпен кәсіпорын өнімдерге, тұтынушылардың қажеттілігі мен мұқтаждықтарына зерттеу жүргізеді, оларды болашағын болжайды, сонымен қатар, өз өнімдерін және ұсынылған қызметтерді аса тиімді пайдалануға тұтынушыларға көмектеседі;

Шаруашылықты жүргізудің нарықтық талаптарына фирма мен кәсіпорын қызметінде негізгі талап жоғары сапа болып табылатындықтан, компания нарыққа ұсынатын тауарлар мен қызметтердің жоғары сапасын үнемі ұстап тұруға ұмтылуы керек және әлеуетті пайдалану мен қызметпен өнімнің сапасын жоғарылатуда маркетингтік факторларды тиімді қолдануы қажет.

Маркетинг қызметі ұйымдастырылуының тиімділігі. Бұл ұстаным маркетинг блімшелерінің әрбір жетекшісі жапы үрдіске компанияның әрбір қызметкерін тарта білу қажет дегенді білдіреді.

Қызмет және өнім жабдықтаушысымен адал қарым қатынас. Осыған байланысты компания келесі әрекеттерді жүзеге асыруы қажет:

Жабдықтаушыларды олардың өнімдерінің сапасына және ұсынған қызметтеріне, сонымен қатар сенімділік пен баға жөніндегі бәсекелестік қабілеттіліктігін ескере отырып таңдау;

Келісім шартқа отырғанда жабдықтаушының заңды қызығушылықтарын мойындау, сонымен қатар келісім шарттық міндеттерді адал орындау;

Жабдықтаушылардың кәсіпорыннан тым аса тәуелді болуына жол бермеу.

Кәсіпорынның ұйымдық мәдениетін мына формула анықтайды: жалпы құндылықтар өзара – тиімді қарым-қатынас және ынтымақтастық адам ниетті ұйымдық тәртіп. Мәдениет жалпы қабылданған ережелер мен құндылықтарға қалай негізделсе, солай кәсіпорында да ұйымдық мәдениет сол ұжымда және сол мекемеде қабылданған тәртіп ережелері мен мойындалған құндылықтар негізінде қалыптасады.

Ал ұйымдық мәдениеттің өзі енгізілмейді, ол көптеген ұйымдастыру басқару шаралары мен амалдары арқылы қалыптасады, олар негізінде келесі бағыттарға орналастырылады:

Байланыс құрылымының айтарлықтай тұрақтылығын сақтай отырып ұйымның үнемі жетілуі.

Қызығушылықтарды басқару немесе қызығушылықтар арқылы ұйымдық тіртіпті басқару;

Басқарудың барлық деңгейінде өзін өзі ұйымдастыру үрдісінің позитивті дамуына мүмкіндік беретін басқарудың бір стилін қалыптастыру;

Қызметкерлермен мақсатты бағытталған жұмыс, оған кіретіндер:

-берілген мекеменің ұйымдық мәдениетін ескере отырып кадрларды іріктеу және орналастыру;

-ұйымдық мәдениет тәртібіне және жұмыс істеп жатқан байланыс құрылымына жас және қайта жұмысқа қабылданған қызметкерлерді кәсіби және психологиялық бейімдеу;

-ұйымдық мәдениет талабы мен ұйым міндеттеріне сай қолданыс табатын қызметкерлердің біліктілігін жоғарылату және үздіксіз дайындау;

-қызметкерлерді ұйымның белгілі бір дәстүрлері және оның дамуына белсенді қарым қатынас рухына тәрбиелеу;

Қызметкерлер мен тұрақты және мақсатты бағытталған жұмыс, ұйымдық мәдениеттің қалыптасуының табыстылығын алдын-ала анықтайды. Егер кәсіпорын жұмысшыларының кәсіби ұйымдастырылған қызметтерінің базасы және ойлау бейнесі болмаса, тіпті ең заманауи құрылымдар, тиімді ұйымдастырылған жобалар, сауатты орындалған лауазымдық нұсқаулар мен ережелер осының бәрі тек қағазда ғана қалады.

Басқа жұмысшылар сияқты басшылар мен мамандардың кәсіби білімге, дағдылары мен сапаға талаптары кәсіпорында қабылданған ұйымдық тәртіп идеологиясына негізделіп қалыптасуы керек. Осылай ұйымдық мәдениет қалыптасады.

3.2 Фирманы басқару үрдісін ұйымдастыру

Ұйымдастырушы ретінде маркетингтік міндеттерді шешуде кәсіпорынның басқа қызметтерінің жұмысшыларын ұйымдастыру қабілеті және өзін-өзі ұйымдастырудың жиынтығы бар маман. Негізгі міндеттерді бөлу үшін маркетингтік мыналар қажет.

-басты міндеттерді қосалқы міндеттерден бөліп алу;

-барлық міндеттер шебін үздіксіз бақылау, бұл қосалқы міндеттер салмағының өзгеруін уақытылы көруге және негізгілеріне өтуге рұқсат береді;

негізгі міндеттердің орындалуына айтарлықтай әсер ете алатын немесе әсер ететін қосалқы міндеттерді уақытысында шешу.

Осылайша, реттілік және ұйымшылдық маркетингтік басқару стилінің маңызды ерекшеліктері болып табылады, маркетингтік қызмет тәжірибесін күнделікті ұдайы және тұрақты жетілдіру жолы арқылы оған қол жеткізуге және дамытуға болады. маркетингтік қызметті басқару мәдениеті маркетингті басқарудың тиімділігін анықтайтын нарық және өнім сипаттамасын, мақсаттар жайлы барлық жиынтықтарды көрсетеді.

Фирманы басқару үрдісінде менеджерлер тәртібін үлкен деңгейде ұйымдастыру мәдениетімен байланыстырады. Себебі ұйымдастыру менеджменттің негізгі қызметтерінің бірі. Жетекші оған бағынышты орындаушылардың жұмысын ұйымдастырады. Оның бұл міндетін шартты түрде екіге бөлуге болады: жұмыс үрдісін ұйымдастыру және осы үрдісте жұмыс істейтін адамдарды ұйымдастыру. Осы жеде ұйымдастыру мәдениетінің қалыптасуы басталады.

Өндірістік жүйенің ұйымдастырылуы менеджер үшін екі ортақ міндетті көрсетеді. Оның ұйымдастыру қызметі жеке өндірістік жүйенің ұйымдастырылуы бойынша орындалған қызметтерінен (еңбектің, басқарудың, өндірістің ұйымдастырылуы) және еңбек ұжымын ұйымдастырушы рөлінен құралады. Оның ұйымдастыру мәдениетін қалыптастыру бойынша жауаптылығы соңғысында көрініс табады. Себебі еңбек ұжымы анықтамасы бойынша жалпы мақсатпен біріктірілген адамдар тобы болып табылады.

Адамдар ең маңызды ұйымдық ресурс болып табылады, сондықтан мекеме жетекшісі өз уақытының негізгі бөлігін адамдарды басқаруға бөлу керек. Өкінішке орай, заманауи мекемелердің барлығында бұлай бола бермейді. Бұл мекемедегі басқару тиімділігін айтарлықтай төмендетеді, себебі жетекшілер басқару әдістерін жүзеге

асыратын маңызды құрал болып табылады және олардың жағынан осы сұрақтарға жеткіліксіз назар аудару қызметкерлерді басқарудың төмен сапасына ауысады.

Өнімділікті жоғарылату өндірістік ресурстармен байланыссыз қолдануды қысқартуға негізделген. Шығындарды, мысалы, өнімнің белгілі бір көлемін өндіру үшін қажет жұмыс күшін қысқартудың көмегімен төмендетуге болады.

Өнімділіктің жоғарылауы көптеген пайда әкеледі. Өнімділіктің жоғарылауы бизнесте сәттілікке жетер кілт болып көрінгенімен, өкінішке орай, әрқашанда оның жоғарылауы өндіруші сонша көлемге өткізу көлемін жоғарылата алады дегенді білдіре бермейді.

Әлеуетті түрде ұйымның кез-келген өндіріс ресурсының өнімдігін жоғарылату мүмкін. Жоғары сапалы шикізат көздерін қолдануға болады, жұмыстың жаңа озық әдістерін енгізуге болады, жаңа құрылғыларды немесе жаңа технологияларды енгізуге болады. Жұмысшыны тынбай еңбектенуге ынталандыруға болады. Кейбір жетекшілер өнімділіктің жоғарылауына сыйлықақы береді. Енді бірі жұмыстан босатамын деп күш көрсетеді. Осыған ақарамастан, тұрақты өнімділікті жоғарылату үшін осындай әдістермен және тынбай жұмыс істету арқылы адамдарды мәжбүрлеу өте қиын, себебі, физиологиялық мүмкіндіктердің шегі болады және ешқандай сыйақы да, қорқыту да оларды жақсы жұмыс істеуге мәжбүрлей аламыды.

Өндірістің кез келген деңгейіндегі менеджерде өнімділік жүйесін ұйымдастыру саласына дайындығы болуы керек. Бұл үшін төмендегіні білуі керек:

- өндірістің техникo-технологиялық бөлімінің ұйымдастырылуы;
- еңбектің ғылыми ұйымдастырылуы;
- басқарудың ұйымдастырылуы;
- өндірістің жүйелердің ұйымдық жобалауы және үлгіленуі;
- өндіріс жүйесін дамытуды басқаруда бағдарламалық мақсаттық әдістердің қолдануды;
- инновациялық үрдістерді басқаруды;
- еңбекті ұйымдастыруда және өндіріс ұжымын басқаруда әлеуметтік психологияны және өндірістік педагогиканы;
- кадрлармен жұмысты және жаңашылдықтардағы оның ерекшеліктерін білу керек.

Осындай дайындық еңбек ұжымын басқаруға және онда әлеуметтік көшбасшы рөлін орындауға мүмкіндік береді, онымен қоса адамгершілік қасиеттері, ұйымдастырушы қабілеттілігі және психофизиологиялық мәліметтері болған жағдайда кез келген деңгейдегі жетекші лауазымына орналасу үшін негіз болып табылады. Менеджердің кәсіби тұрғыда өсуі өндірістік және басқару тәжірибесінің жиналуы бойынша, сонымен қатар, үздіксіз біліктілігін жоғарылатуы бойынша жүзеге асады.

3.3 Өндірістік үрдісті ұйымдастыру

Өндіріс – ресурстардың жиынтығын белгілі бір құрамды өнімге айналдыруға бағытталған кез келген үрдіс. Өндірістің кез келген үрдісі бір жүйені көрсетеді: ресурстар өнім. Өндіріс үрдісі материалдарды немесе бөлшектерді өндеудің әрбір кезеңінің аяқталауының алдын алатын, күні бұрын қарастырылған іс-әрекеттердің кешені ретінде есептеледі. Ресурстар ауыспалы шығындарды бейнелейтін, өндіріс элементтері ретінде анықталады. Өнім шығаруды реттеу, өндіріс үрдісіне енгізілген ресурстардың көмегімен жүзеге асады. Өнім фирма мен өнім бөлімшелерінің қызметін көрсетеді. Өндіріс үрдісінің алғашқы мезеті өндірістің құрамы мен оның қажет түрін анықтау болып табылады. Өндіріс жүйелі тәсіл тұрғысынан қарастырылады. Бұл өндіріс үрдісінде математикалық әдістерді қолдануды көрсетеді.

Өндірісті басқару ұйым ішінде жүйелерді түзетуден тұрады. Мұндай түзету жүйелер элементтерінің арасында байланыс сипатын орнатуды қамтиды, яғни ресурстар мен өнім арасында:

Жүйе элементтерінің ұзақ кезеңде дамуы үшін жағдайлар жасау;

Өндіріс үрдісін басқару тетігін жасау.

Фирма өзара байланысқан элементтерден тұратын ұйым ретінде қаралады. Бұл элементтер әр түрлі деңгейлердің бағыныштылығын көрсетеді. Элементтерді зерттеу мекені басқару үлгілерін құру үшін қажет.

Өндірісті басқарудың жүйелі жолы өндірістің орталықтанбаған жоспарларын әзірлеу өндіріс бөлімшелерінің өзара әрекеттесуінің қызығушылығына бағынуынан шығады. Басқаруға жүйелі жол басқару үрдісін басқару шешімдерін қабылдау үрдісі ретінде қарастыруды болжайды.

Өндірісті басқарудағы жүйелі талдау белгілі бір пайдаға қол жеткізу үшін шығындарды салыстыру қарастырады. Талдаудың өзі келесі жағдайлармен көрінеді:

- мәселені қою;
- мақсатты таңдау,
- баламаларды құрастыру;
- мағлұматтарды жинау,
- үлгіні құрастыру;
- шешімдер қабылдау.

Мекеме қызметін оңтайластыру үшін тиімді басқаруды қамтамасыз ету керек. Инженерлік қызмет өнімнің жаңа түрлерін, өндіріс қуаттылығын және үрдістерді жобалуды қамтамасыз етеді. Инженерлік қызмет өндірістен өнімді құрауға байланысты мәселелер жайлы жауапты ақпарат алуы керек. Маркетинг сұраныстың сенімді болжамын және өнім өндіруге тұтынушылардың шынайы тапсырыстарын қамтамасыз етуге тиісті.

Операциялық қызмет қаржылық қызметке тәуелді. Қажет көлемді және қажет уақытта қаражатты беру үшін қаржылық қызметке операциялық бөлімшелерден даму мен өндіріс жоспарлары туралы ақпараттар алып отыру керек. Жұмысшылардың еңбек ақысын төлеу үшін жабдықтаушыларға төлеу үшін тұтынушыларға есеп шот көрсету үшін бар материалды техникалық қорлардың есебін және қаражаттық есеп қисап жүргізу үшін ағымдағы деректерді білу қажет. Еңбек ресурстарының қызметі операциялық жүйеде жұмыс істеу үшін кадрларды оқытуға, қызметке тартуға, іріктеуге жауапты. Операциялық бөлімшелер кадрлық қызметті, оның саны мен біліктілігін көрсете отырып, жұмыс күшіне қажеттілік жайлы ақпараттандырып тұру қажет.

Өнімді жобалау сатып алушының қажеттілігін қанағаттандыруға бағытталуы керек. Берілген өнімге тұтынушының нақты талаптарын талдау үшін өндіруші өнімді жобалаудың келесі белгілерінің қосалқы мағынасын қарастыруы керек:

- құны;
- пайдалану үнемділігі;
- сапа;
- өлшем қуаттылығы немесе беріктігі;
- қызмет мерзімі;
- пайдаланудағы сенімділік,
- қызмет көрсетуге талап қою;
- қолданыстың әмбебаптылығы;
- пайдалану қауіпсіздігі.

Өнімнің қажетті сипаттамасын алу үшін өндіруші жобалау барысында келесі салаларда нұсқа таңдауын жасау керек:

- мөлшер мен пішіні;
- материалдары;
- стандартты және арнайы элементтердің ара қатынасы;
- сенімділігін жоғарылату үшін артық құрамдас бөліктер;
- қауіпсіздік элементтері.

Қызметкерлер жұмыстарының тиімділігін өлшеу қиын, себебі өнімділіктің төмен болуы қызметкерлердің тиімсіз жұмысысынан емес, тұтынушылар жағынан сұраныстың болмауымен түсіндірілуі мүмкін.

Өнімді өндірудің жоспары төрт кезеңде әзірленеді. Бірінші кезеңде кәсіпорын жұмыс жасайтын саяси немесе экономикалық жағдайдың бағасы беріледі, нарықтың келештегі және жақын арадағы мүмкіндіктері, бәсекелестердің ұстанымы, өнімді шығарумен байланысты әлеует анықталады.

Екінші кезеңде нақты бір міндеттер қалыптастырылып және оларды шешу мерзімі бекітіледі. Міндеттерге қатаң талаптар ойылады. Міндеттер кәсіпорынның жетекшісімен келісілген болуы керек.

Үшінші кезеңде жоспарлы болжамдар қарстырылады, яғни жоспар орындалуы керек жағдайлардың күтілген сипаттамалары.

Жоспарлаудың төртінші кезеңі қолда бар баламаға сүйене отырып іс әрекеттің артықшылығы бар нұсқауын таңдаумен байланысты.

Өнімді өндіру жоспарын әзірлеудің басты қағидасы келешекке бағдарланғандық болып табылады, ал негізгі талап-тиімділік және тепе-теңдік. Өнімді өндіру жоспарының тиімділігі шындық, ұымдылық және пәрменділік болып табылады.

Бақылау сұрақтары:

- 1.Маркетингті басқару қызметінің мәдениеті негізделетін қағидаларын атаңыз?
- 2.Кәсіпорынның ұйымдық мәдениет формуласы нені анықтайды?
- 3.Маркетингті басқару стилінің ерекшеліктерін атаңыз.
- 4.Маркетологтың алдында қандай негізгі міндеттер тұрады?
- 5.Кәсіпорынның өндірісін басқару дегеніміз не?
- 6.Өнімді жобалау қандай белгілермен анықталады?
- 7.Өнімді өндіру жоспары қай кезеңдерді көрсетеді?
- 8.Өнімді өндіру жоспарын әзірлеудің басты қағидаларына не жатады?
- 9.Жоспардың дәлелділігі мен нақтылығын қалай бағалайды?
- 10.Жобалау барысында өнімнің қажетті сипаттамаларын қалай алуға болады?

Әдебиеттер :

- 1.Истаева А.А., Байжақсынова Г.Қ., Асанова Т.А. Маркетингті басқару – А.: Экономика, 2014.
- 2.Данько Т.П. Управление маркетингом. - М.: Инфра-М, 2010.
- 3.Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. - М.: Питер, 2009.