

ӘОЖ 005.591

Д.Ә. Құнанбаева*, М.Қ. Кенжеғаранова

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

*E-mail: duysekul@mail.ru

**Өнеркәсіптік кәсіпорындардағы өндіріс пен сапаны
басқарудағы ұйымдастырушылық өзгерістер**

Бұл мақалада авторлар ұйымдастырушылық өзгерістерді сәтті жүргізу үшін жаңа технологиялар, халықаралық стандарттар, сапа менеджмент жүйесін енгізу тиімділігін қарастырады. Сонымен қатар өнеркәсіптік кәсіпорындарда ұйымдастырушылық өзгерістерді енгізу барысында өндірісті ұлғайтып сапаны жоғарылатудың кейбір тәсілдерін сипаттай отырып оларды жетілдіру жолдарын ұсынады. Сапа мен өндірісті жақсарту арқылы ұйымдастырушылық өзгерістерге бейімделген кәсіпорынның бәсекелестік тұрғысындағы артықшылықтарға қол жеткізуге мүмкіндік беретіндігі айтылған.

Түйін сөздер: ұйымдастырушылық өзгерістер, ұйымдастырушылық өзгерістер басқару, өндірісті ұлғайту, сапаны жоғарылату, жақсы өндірістік және гигиеналық тәжірибелер.

D.A. Kunanbayeva, M.K. Kenzhegaranova

**Change management in quality and production spheres of
manufacturing companies**

The authors consider different aspects of new technology application, international standards of quality and quality management systems' usage during implementation of changes in organizations. Various ways and approaches in order to improve production processes and quality in manufacturing companies have been described and offered. The authors of the article state that measures to improve production and quality during management of change improve the competitive advantage of production companies on the market.

Key words: organizational changes, organizational change management, production improvement, quality improvement, "good manufacturing and hygienic practice".

Д.А. Кунанбаева, М.К. Кенжегаранова

**Организационные изменения в управлении производством
и качеством на промышленных предприятиях**

В этой статье авторы рассматривают различные аспекты применения новых технологий, международных стандартов качества и системы управления качеством при осуществлении организационных изменений. К тому же описываются и предлагаются подходы и пути улучшения процессов производства и качества при управлении организационными изменениями на промышленных предприятиях. В статье авторы отмечают, что меры по улучшению состояния производства и качества товаров в период проведения организационных изменений влияют и повышают конкурентоспособность промышленных предприятий на рынке.

Ключевые слова: организационные изменения, управление организационными изменениями, улучшение производства, повышение качества, хорошая производственная и гигиеническая практика.

Қазіргі кездегі әлемнің қарқынды түрде дамуы ұйымдардың сыртқы ортаның өзгерістеріне тез бейімделуін қажет етеді. Ал бәсекекелестікке қабілеттілікті сақтай отырып мекемелер ары қарай дамиды немесе оны жоғалта отырып, тірлігін тоқтатады. Көп жағдайда сыртқы орта ұйымдардың дамуының негізі болып табылады.

Қазақстан Республикасы Президентінің әр жылғы Жолдауында еліміздің даму мүмкіндіктері қадамдалып көрсетілген. Еліміз әлемдік экономика кеңістігіне интеграциялану үдерісімен шарттасатын, тұрақты өзгеріп тұратын экономикалық жағдайларға дер кезінде бейімделуі тиіс делінген [1].

Әлемнің ең дамыған отыз елінің қатарына қосылуды міндет етіп жүктейтін «Қазақстан – 2050» Стратегиясы мемлекеттік бағдарламалық құжаттар арасында ерекше орынға ие. Осынау жалпыұлттық міндетке қол жеткізу «еліміздің экономикалық әлеуетін арттыру мақсатында инвестициялық қолайлы ахуал қалыптастыру және кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін экономикалық өсудің жаңа нүктелерін құру, ұзақ мерзімді мүдделер мен экономикалық мақсаттылық тұрғысында экономикалық және басқарушылық шешімдер қабылдау» арқылы ғана мүмкін болмақ [2].

Сондай өркендеудің бастапқы нүктелері өндіріс пен сапаны басқарудағы ұйымдастырушылық өзгерістер болып табылады. Отандық сүтті өңдеу кәсіпорындарында да осы өзгерістерді енгізіп, сапасын сақтау мен өндірісін ұлғайту өзекті мәселе болып табылады.

Біз сүтті қайта өңдеуден өткізетін отандық кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттыру және қайта өңдеу үлесін көбейту мақсатында зарарсыздандырылған, асептикалық сүт пен тағы басқа да қышқыл сүтті өнімдердің өндірісі бойынша озық технологиялар (мәселен, өнімдерге биологиялық белсенді құрамдастар қосу арқылы ұзақ мерзімге сақталатын өнімдер өндірісінде барынша жаңа технологияларды пайдалану және тағысын тағыларды) енгізуді ұсынып отырмыз. Осыған орай мыналар ұсынылады:

- сүт және сүт өнімдері өндірісіне барынша жетілдірілген ресурс және энергоүнемдеуші технологияларды енгізу;

- қызмет көрсету тәсілдері мен өнімдер жеткізудің «just-in-time» технологиясы және тағы да басқа да алдыңғы қатарлы әдістерін енгізу. Бұл технологияларды сүтті тәулік ішінде жеткізу немесе қорда сақтау ырақтарын ескере отырып, қолдануға болады;

- тұтынушылардың ұсыныстары мен талаптарын ескере отырып, тауарлар ассортиментін қайта қарау, жаңарту және кеңейту (мәселен, сақталу мерзімі ұзартылған және тағамдық құндылығы жоғары әрі жаңа тұрпатты сүт және қышқыл сүтті өнімдерінің өндірісін жолға қою және тағысын тағылар);

- майсу және майсыздандырылған сүт, сарысу сынды сүттің құрамдастарын қайта өңдеу жолын қолдана отырып, шикізатты үнемсіздікпен пайдалану проблемасын шешу;

- орауыштар шығаратын тиімді желілер құру арқылы шетелдік орауыш шығаратын қымбат тұратын желілерді сатып алу проблемасын шешу;

- түрлі жастағы және топтағы тұрғындарға арналған емдеу-сауықтыру мақсатындағы сүт және қышқыл сүтті өнімдерді шығаруды игеру (мәселен, сүтті қайта өңдейтін бірқатар зауыттар балаларға арналған сүт тағамдарын шығаруды немесе қария жасындағы тұрғындарға арналған өнімдер өндірісін игеруге бет бұра алады);

- адамның ағзасы мен ас қорту жолдарына арналған арнайы дәрумендік қоспалар мен пайдалы құрамдастар (альбуминдік ақуыз, бактериялар бифлумы, лактобактериялар және тағысын тағыларды) қосу арқылы шығарылатын өнімдердің бәсекеге қабілеттілігін арттыру.

Отандық кәсіпорындар өз өнімдерін ИСО стандарттарына сәйкес сертификациялайтындығына қарамастан, кәсіпорындарда шикізат пен дайын өнімдерге қатысты санитарлық-гигиеналық нормалар мен тәртіптерді ұстануға қатысты жүйесіздік қалыптасқаны байқалады. Бұл өз кезегінде қауіпсіздікке кері әсер етеді, сонымен бірге сүт және қышқыл сүтті өнімдер сапасының төмендеуіне әкеліп соқтырады. Сондықтан, өнімдердің тағамдық қауіпсіздігін қамтамасыз ету, сондай-ақ сүтті қайта өңдейтін кәсіпорындардағы оның сапасын сақтау саласы бойынша тамақ өнімдері өндірісінде халықаралық стандартты (International Food Standard- IFS) қолдану ұсынылады [3].

IFS ұйымдарға мыналарға мүмкіндік береді: өндірісті басқару мен менеджментте нормативтік регламенттер мен заңнаманы ескере отырып, өнімдер қауіпсіздігі мен сапасы бойынша талаптар жасауға және енгізуге. Сонымен бірге бұл стандарт тамақ өндірісін тиімді мониторингтеу жөнінде шаралар ұсынады және өнімдер сапасы саласындағы жағымды өзгерістер үшін тәсілдер мен әдістерді қамтамасыз етуге қолданылады.

IFS сертификацияларына қол жеткізу келесі қадамдар арқылы көрініс береді:

- сапа менеджменті жүйелерін жасау мен енгізу; заңдық тұрғыдағы талаптарды анықтау;

- бақылау шаралары мен тамақ қауіпсіздігінің айрықша тәуекелдіктерін анықтау және құжаттандыру (НАССР);

- жақсы өндірістік және гигиеналық тәжірибелер қағидағтарын анықтау (GMP и GHP).

Отандық көптеген кәсіпорында қазірдің өзінде сапа менеджменті жүйелері қолданылады және оны жаппай енгізу жалғасып жатыр. Соған сай техникалық және тағы да басқа нормалар мен регламенттердің заң талаптарына сәйкестілігі анықталуда. Тамақ өнімдері өндірісі бойынша шетелдік табысты кәсіпорындарда кеңінен қолданылатын GMP және GHP тәсілдері осының алдын-

дағы тарауда (шетелдік тәжірибе) талданғанына байланысты, отандық кәсіпорпындардағы сүт және қышқыл сүтті өнімдердің қауіпсіздігі мен сапасын арттыру мақсатында біздер бұдан ары GMP (Good Manufacturing Practice) – «жақсы өндірістік тәжірибе» және GHP (Good Hygiene Practice) – «жақсы гигиеналық тәжірибе» сынды тәсілдерді енгізуді ұсынамыз.

GMP (Good Manufacturing Practice) – «жақсы өндірістік тәжірибе» тәсілі сүтті қайта өңдейтін кәсіпорпындарға келесідей мүмкіндіктер береді:

- өндірістік үдерістердің дәлме-дәл бағдар-жолын жасап шығаруға (нақты бір өндірістік әрекеттің барлық қадамдары түгелге жуық көрініс табатын блок-схема, карта жасау арқылы жүзеге асуы мүмкін);

- сүт және қышқыл сүтті өнімдердің жоғары сапасын қамтамасыз етуге қажетті лауазымдық нұсқамада қызметкерлердің басты міндеттерін көрсетуге;

- жұмыстың, сондай-ақ өндірістік жабдықтарды пайдаланудың технологиялық нормалары мен тәртіптерін сақтауға;

- әр қызметкердің жауапкершілігін күшейтуге және өндірістік тәртіпті жақсартуға;

- өнімдер сапасына әсер ететін себептерді талдау мақсатында әр әрекет пен әрбір қызметкердің қызметіне кері есептеу жүргізуге;

- дайын өнімнің сапасын жақсарту бойынша «түзетуші» шаралар қолдануға.

GHP (Good Hygiene Practice) – «жақсы гигиеналық тәжірибе» тәсілі сүтті қайта өңдейтін кәсіпорпындарға келесідей мүмкіндіктер береді:

- гигиеналық тәжірибелерді дұрыс ұйымдас-тыру (өнімдерге қоқыстар мен қоспалар түсіп кетпеуі және ластануына жол бермеу, имараттар-ды желдету және зарарсыздандыру талаптарын және тағысын тағыларды сақтау) арқылы сүт және қышқыл сүтті өнімдер өндірісінде жоғары санитарлық және гигиеналық мәдениетке қол жеткізуге;

- техника мен жабдықтар, шикізат пен өнім-дер тұратын кеңістік пен бөлмелерді, өндірістік, қоймалық имараттардың жағдайын барынша жақсартуға;

- қызметкерлердің жеке бас гигиенасы мә-дениетін арттыруға;

- кәсіпорындағы өндірістік әрекет пен еңбек жағдайларын тиімділікпен ұйымдастыру және ба-қылау жолымен сапасы жоғары әрі бәсекелестікке қабілетті сүт және қышқыл сүтті өнімдер алуға.

Жоғарыда айтылған стандарттар мен тәжіри-белерді енгізу мақсатты әрі экономикалық тұғы-да өзін өзі ақтайтын болуға тиісті. Нарықтардың жаһандануы және халықаралық аренадағы та-мақ өнеркәсібі кәсіпорындарының арасындағы бәсекелестіктің барынша күшеюіне байланысты сүтті қайта өңдеумен айналысатын отандық кә-сіпорпындар уақыт көшінен қалып қоймауға тиіс-ті және талаптар мен өзгерістерге дер кезінде дайын болуы керек. Мұндай талаптар қатарына GMP және GHP тәжірибелерін енгізу де жатады. Соған сәйкес, біз өзіне GMP және GHP-ді қосып алатын IFS стандарты сертификатын алуға бай-ланысты шаралардың болжалды есептеуін жүр-гіздік (1-кесте) .

1-кесте – Сүтті қайта өңдейтін қазақстандық кәсіпорпындарға GMP және GHP енгізуге қажетті шығыстардың мысал ретіндегі сметасы

№	Шығыстар бабы	Ағымдағы жылдың шығыстары тг.	Ескерту
1	Қызметкерлерді оқыту – 3-маманды (отандық немесе шетелдік курстар болуы мүмкін, мәселен, РФ немесе БР-де)	500 000	Үш күндік курстың құны бір адамға 120 000 теңгеден басталады. Жыл бойында орташа алғанда қызметкерлер 3 – 4 курстан өтеді.
2	Өндірістік персоналды оқыту және кеңес беру	0	Бастапқы оқыту қызметкерлермен аптасына бір-екі мәрте кездесу түрінде өтуі мүмкін, одан ары қажеттілігіне байланысты.
3	Маманның еңбекақысы	1 600 000	GMP және GHP бойынша технолог пен маман, сапа бөліміне маман тарту ұсынылады.
4	GMP және GHP бойынша әдебиеттер, бағдарламалар, оқу құралдарын сатып алу	50 000-нан басталады	Материалдың құны сатып алынатын бағдарламалар санына байланысты.
5	GMP және GHP енгізу нәтижелері бойынша ішкі аудит жүргізу	0	Оқытылған қызметкерлер жүргізеді.
6	Сыртқы аудит жүргізу	100 000-нан басталады	Сырттан аудиторлар шақырылады.
7	Тағы басқа шығыстар	50 000	Материалдарды басып шығаруға және тағысын тағыларға
Қорытындысында:		2 300 000	
Ескерту – дереккөз негізінде автормен құрастырылған [4]			

Осылайша, GMP және GHP енгізуге қажетті шығыстар орташа алғанда

2 300 000 тенгені құрайды. Бұл сапа бөлімдері мен өндірістік және зертханалық бөлімдер қызметінің экономикалық тиімділігін жақсарту,

бастапқы шикізат пен дайын өнімнің сапасын арттыру есебінен өзін ақтайды. 3-кестеде өнеркәсіптік кәсіпорындарда GMP және GHP тәжірибесін қолдану кезіндегі тиімділіктер түрлері көрсетілген.

2-кесте – Сүтті қайта өңдейтін кәсіпорындарға GMP және GHP енгізудің тиімділіктері

<p>Экономикалық: – бастапқы шикізат пен дайын өнімдер сапасының жақсаруы; – сату көлемінің артуы; – кәсіпорындағы барлық ресурс түрлерін пайдаланудың жақсаруы (айналма қаражатының өсуі, еңбек өнімділігінің жақсаруы және тағысын тағылар).</p>	<p>Ғылыми-техникалық тиімділік: – өнімдердің қауіпсіздігі мен сапаны қамтамасыз ету және бақылау бойынша жаңа әрі заманауи технологиялардың пайда болуы; – өндірістің автоматтандырылу деңгейінің артуы және тағысын тағылар.</p>
<p>Әлеуметтік тиімділік: – сату көлеміне әсер ететін өнімдер сапасының артуы есебінен қызметкерлер кірісінің көбеюі; – қызметкерлердің қанағаттанушылығы деңгейінің артуы және еңбек қауіпсіздігі жағдайлары деңгейінің жақсаруы.</p>	<p>Экологиялық тиімділік: – өнімдердің ақаулары мен қалдықтарының азаюы; – шығарылатын тамақ өнімдерінің экологиялық көрсеткіштерінің жақсаруы; – экологиялық заңнамалар мен тағы да басқа нормативтік-құқықтық актілердің бұзылуына байланысты айыппұлдар санының төмендеуі.</p>
<p>Ескерту – автормен құрастырылған</p>	

Өндірістік және гигиеналық тәжірибелерді жақсарту бойынша бағдарламаларды енгізуден болатын тиімділіктің сандық көрінісі жұмыстың нәтижелілік коэффициентін пайдалану арқылы есептеледі (1) [5]:

$$r = R_c / [Q_i \Sigma] \quad (1)$$

мұнда R_c – өндірісте пайдалану үшін қабылданған, аяқталған жұмыстар бойынша жинақталған шығыстар,

Q – I жылдағы өзгерістер бағдарламаларын орындаудағы іс жүзіндегі шығыстар,

N – талданып отырған кезеңдегі жылдар саны,

N_1 – талданып отырған кезеңнің басындағы аяқталмаған өндірістің құндық тұлғалануы,

N_2 – талданып отырған кезеңнің соңындағы осы көрініс [5].

Тұтастай алғанда, нақты тұтынушылары үшін сапа мен қауіпсіздікті жақсарту саласындағы ұйымдастырушылық өзгерістерге бейімделген кәсіпорындағы өндірістік мәдениет кәсіпорынның дамуындағы жағымды алға басуларға жол ашады және соның қорытындысында нарыққа арналып шығарылған өнімдер үшін бәсекелестік тұрғысындағы артықшылықтарға қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Әдебиеттер

- 1 Қазақстан Республикасы Президенті Н. Ә. Назарбаевтың 2011 жылғы 28 қаңтардағы Қазақстан халқына арнаған Жолдауы, Қазақстан Республикасы Президенті Н. Ә. Назарбаевтың 2010 жылғы 29 қаңтардағы Қазақстан халқына арнаған Жолдауы, <http://www.zhasotan.kz/ru/> (үндеудің датасы: 18.06.2014 ж.).
- 2 Қазақстан Республикасы Президенті Н. Ә. Назарбаевтың 2012 жылғы 14 желтоқсандағы халқына арнаған Жолдауы, «Қазақстан – 2050» стратегиясы – Қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» / <http://www.akorda.kz>. (үндеу датасы: 10.06.2014 ж.)
- 3 International Food Standard – IFS <http://www.ifs-certification.com/index.php/en/retailers-en/ifs-standards/ifs-food> (Жариялану датасы : 11.09.2014 г.)
- 4 ISO 22000/FSSC сәйкес тағамдық қауіпсіздік менеджменті жүйесін жасау және енгізу <http://www.toptrening.ru/trainings/16756/> (Жариялану датасы: 18.09.2014 г.)
- 5 Фатхутдинов Р.А. Өндірістік менеджмент: ЖОО арналған оқулық. 6-шы басылым. – СПб.: Питер, 2011. 496 с.: – («ЖОО арналған оқулық» сериясы).

References

- 1 Kazakstan Respublikasi Prezidenti N.A. Nazarbayevtin 2011 zhilgi 28 kantardagi Kazakstan halkina arnagan Zholdayi, Kazakstan Respublikasi Prezidenti N.A. Nazarbayevtin 2010 zhilgi 29 kantardagi Kazakstan halkina arnagan Zholdayi <http://www.zhasotan.kz/ru/> (undeu datasi: 18.06.2014 zh.).
- 2 Kazakstan Respublikasi Prezidenti N.A. Nazarbayevtin 2012 zhilgi 14 zheltoksandagi halkina arnagan Zholdayi, «Kazakstan – 2050» strategiyasi – Kaliptaskan memlekettin zhana sayasi bagiti» / <http://www.akorda.kz>. (Undeu datasi: 10.06.2014)
- 3 International Food Standard – IFS <http://www.ifs-certification.com/index.php/en/retailers-en/ifs-standards/ifs-food> (Undeu datasi: 11.09.2014)
- 4 ISO 22000/FSSC saikes tagamdik kauipsizdik menedzhmenti zhuiesin zhasau zhane engizu <http://www.toptrening.ru/trainings/16756/> (Undeu datasi: 18.09.2014)
- 5 Fatlhutdinov R.A. Ondiristik menedzhment: ZHOO arnalgan okulik. 6-shi basilim. – SPb.: Piter, 2011. 496 s.: – («ZHOO arnalgan okulik» seriyasi)