



ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ЖОҒАРЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ
МИНИСТРЛІГІ

ӘЛ-ФАРАБИ АТЫНДАҒЫ ҚАЗАҚ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ

Экономика және Бизнес Жоғары мектебі

6B04102 – Менеджмент мамандығы бойынша білім беру бағдарламасы

2025-2026 оқу жылының күзгі семестрі

ID 81841 Өзгерістерді басқару

“Менеджмент” білім беру бағдарламасы



Тақырып: Ұйымды басқаруды қайта құрылымдау

Смагулов А., э.ғ.к., доцент
smagulov.askar@kaznu.kz

Жоспар:

1. Кіріспе
2. Ұйымды басқаруды қайта құрылымдаудың мәні мен маңызы
3. Ұйымды басқаруды қайта құрылымдаудың қажеттілігіне әсер ететін факторлар
4. Қайта құрылымдаудың негізгі түрлері
5. Ұйымды басқаруды қайта құрылымдау процесінің кезеңдері
6. Қайта құрылымдауда қолданылатын заманауи әдістер
7. Қайта құрылымдаудың табысты болуының шарттары
8. Ұйымды басқаруды қайта құрылымдаудың нәтижелері
9. Қазақстандық ұйымдар тәжірибесінен мысалдар
10. Microsoft-та қолданылған қайта құрылымдау әдістері
11. Қорытынды
12. Пайдаланылған әдебиеттер тізімі





Кіріспе



Қазіргі заманғы жаһандану дәуірінде ұйымдардың табысты қызмет етуі, нарықтық ортада өз орнын сақтау және бәсекелестік артықшылыққа ие болуы үшін басқару жүйесін үнемі жетілдіру қажеттілігі туындайды. Технологиялық инновациялар, экономикалық және әлеуметтік өзгерістер, цифрландыру процесі ұйымдардан икемділікті, бейімделгіштікті және тиімді басқару құрылымдарын талап етеді.

Осы тұрғыдан алғанда, **ұйымды басқаруды қайта құрылымдау** — бұл ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету үшін басқару жүйесін, процестерін, құрылымын және кадрлық саясатты түбегейлі қайта қарау процесі.



Ұйымды басқаруды қайта құрылымдаудың мәні мен маңызы

Ұйымды басқаруды қайта құрылымдау (restructuring of management) — бұл ұйымның басқару құрылымын, функцияларын, жауапкершілік шекараларын және басқару деңгейлерін өзгерту арқылы оның тиімділігін арттыруға бағытталған процесс.

Қайта құрылымдаудың басты мақсаты – ұйымның стратегиялық бағыттарын жүзеге асыруға кедергі келтіретін факторларды жою және басқару жүйесін заманауи талаптарға сәйкестендіру.

Басқару құрылымын қайта құру барысында келесі міндеттер шешіледі:

- басқару деңгейлерінің арасындағы байланыстарды оңтайландыру;
- артық буындар мен қайталанатын функцияларды қысқарту;
- ұйым ішіндегі коммуникацияны жақсарту;
- қызметкерлердің жауапкершілігі мен өкілеттілігін нақты бөлу;
- шешім қабылдау процесін жеделдету;
- ұйымның инновациялық әлеуетін арттыру.

Ұйымды басқаруды қайта құрылымдаудың қажеттілігіне әсер ететін факторлар



Қайта құрылымдауды қажет ететін ішкі және сыртқы факторлар бар:



1. Сыртқы факторлар:

- Нарықтық жағдайдың өзгеруі: жаңа бәсекелестердің пайда болуы, тұтынушылардың сұранысының өзгеруі, экономикалық дағдарыстар.
- Технологиялық жаңалықтар: цифрлық трансформация, автоматтандыру және жасанды интеллекттің дамуы басқару жүйесін өзгертуге итермелейді.
- Мемлекеттік реттеу: жаңа заңдар, стандарттар мен экологиялық талаптар ұйым қызметіне әсер етеді.
- Жаһандану және халықаралық бәсекелестік: шетелдік компаниялармен бәсекелесу үшін ұйым құрылымын жетілдіру қажет.

2. Ішкі факторлар:

- ұйымның стратегиялық мақсаттарының өзгеруі;
- менеджменттің ескі басқару үлгілеріне негізделуі;
- төмен тиімділік пен қызметкерлердің мотивациясының төмендеуі;
- ішкі коммуникацияның әлсіздігі және бюрократиялық кедергілер;
- инновациялық қызметтің баяулығы мен нарыққа бейімделудің нашарлығы.



Қайта құрылымдаудың негізгі түрлері

Ұйымды басқаруды қайта құрылымдау бірнеше бағытта жүргізілуі мүмкін:

1) **Ұйымдық құрылымды қайта құру** – басқару деңгейлерінің санын өзгерту, жаңа бөлімдер немесе департаменттер құру, қажетсіз буындарды қысқарту.

2) **Функционалдық қайта құрылымдау** – басқару функцияларын қайта бөлу, қызметкерлердің міндеттері мен өкілеттіліктерін жаңарту.

3) **Стратегиялық қайта құрылымдау** – ұйымның жалпы даму бағытын, миссиясы мен мақсаттарын өзгерту.

4) **Кадрлық қайта құрылымдау** – басқару құрамын жаңарту, жаңа басшыларды тағайындау немесе персоналды қайта даярлау.

5) **Технологиялық қайта құрылымдау** – цифрлық технологияларды енгізу, ақпараттық жүйелерді пайдалану арқылы басқаруды автоматтандыру.

6) **Қаржылық қайта құрылымдау** – ресурстарды тиімді бөлу, шығындарды оңтайландыру және инвестициялық саясатты қайта қарау.

Ұйымды басқаруды қайта құрылымдау процесінің кезеңдері

Қайта құрылымдау жүйелі түрде және нақты жоспар бойынша жүргізілуі тиіс. Бұл процесті шартты түрде бірнеше кезеңге бөлуге болады:

1-кезең. Диагностика және талдау

- ұйымның ағымдағы басқару құрылымын жан-жақты зерттеу;
- ішкі және сыртқы ортаны талдау (SWOT, PEST, Портердің 5 күш моделі);
- проблемалық аймақтарды анықтау.

3-кезең. Жаңа құрылымды енгізу

- жаңа басқару органдарын қалыптастыру;
- кадрлық өзгерістер мен қайта оқыту шараларын ұйымдастыру;
- цифрлық басқару құралдарын енгізу (ERP, CRM, HRM жүйелері).

2-кезең. Стратегиялық жоспарлау

- ұйымның миссиясы мен стратегиялық мақсаттарын нақтылау;
- қайта құрылымдаудың мақсаттары мен критерийлерін белгілеу;
- жаңа басқару моделін жобалау.

4-кезең. Нәтижелерді бағалау және бейімдеу

- енгізілген өзгерістердің тиімділігін бағалау;
- қызметкерлердің кері байланысын жинау;
- қажет болған жағдайда түзетулер енгізу.



Қайта құрылымдауда қолданылатын заманауи әдістер

Бүгінгі таңда басқару жүйесін жетілдіруде көптеген инновациялық тәсілдер қолданылады. Олардың ішіндегі ең танымалдары:

- **Lean management (үдемелі өндіріс)** – шығындарды азайтуға және процестерді оңтайландыруға бағытталған тәсіл;
- **Agile management** – икемді басқару әдісі, жобаларды жылдам бейімдеу және командалық өзара әрекеттестікті күшейту;
- **Business Process Reengineering (BPR)** – бизнес-процестерді түбегейлі қайта жобалау;
- **Digital transformation** – басқару жүйесіне цифрлық технологияларды енгізу арқылы ұйымның тиімділігін арттыру;
- **Matrix structure** – бір жобада бірнеше функционалды бөлімдердің өзара әрекетін ұйымдастыру.

Қайта құрылымдаудың табысты болуының шарттары

Қайта құрылымдау процесі сәтті жүзеге асу үшін келесі шарттар орындалуы қажет:

- жоғары басшылықтың қолдауы мен белсенді қатысуы;
- ұйым ішіндегі ашық коммуникация және түсіндіру жұмыстары;
- қызметкерлердің өзгерістерге дайын болуы және мотивациясы;
- өзгерістердің кезең-кезеңмен және жоспарлы түрде жүргізілуі;
- тәуекелдерді басқару және үнемі мониторинг жүргізу.



Ұйымды басқаруды қайта құрылымдаудың нәтижелері

Тиімді қайта құрылымдау нәтижесінде ұйым келесі нәтижелерге қол жеткізеді:

- басқару жүйесінің икемділігі мен жеделдігі артады;
- шешім қабылдау сапасы жақсарады;
- қызметкерлердің жауапкершілігі мен ынталануы күшейеді;
- ішкі процестер тиімді ұйымдастырылады;
- ұйымның инновациялық белсенділігі және нарықтағы бәсекеге қабілеттілігі артады.



Ұйымды басқаруды қайта құрылымдау түрлері

Қайта құрылымдау түрі		Сипаттамасы және мақсаттары
1	Ұйымдық құрылымдық қайта құру	Басқару деңгейлерін оңтайландыру, жаңа бөлімдер немесе департаменттер құру, қажетсіз буындарды қысқарту.
2	Функционалдық қайта құрылымдау	Басқару функцияларын қайта бөлу, жауапкершілік пен өкілеттілікті нақтылау.
3	Стратегиялық қайта құрылымдау	Ұйымның миссиясын, көзқарасын және даму стратегиясын қайта қарау.
4	Кадрлық қайта құрылымдау	Басқарушы құрамды жаңарту, персоналды қайта даярлау, жаңа басшыларды тағайындау.
5	Технологиялық қайта құрылымдау	Цифрлық жүйелерді (ERP, CRM, HRM) енгізу, автоматтандыру.
6	Қаржылық қайта құрылымдау	Ресурстарды тиімді бөлу, шығындарды оңтайландыру және инвестициялық саясатты жаңарту.

Қазақстандық ұйымдар тәжірибесінен мысалдар

Қазақстанда соңғы жылдары бірқатар компаниялар басқару жүйесін қайта құрылымдау арқылы елеулі жетістіктерге жетті.

Мысалы:

- "ҚазМұнайГаз" ҰК АҚ – корпоративтік басқару жүйесін жаңартып, дивизиондық құрылым енгізді.
- "BI Group" холдингі – Agile және Lean әдістерін енгізіп, жобаларды басқаруды цифрландырды.
- "Kaspi.kz" – клиентке бағытталған цифрлық экожүйе құрып, басқаруды деректерге негіздеді.

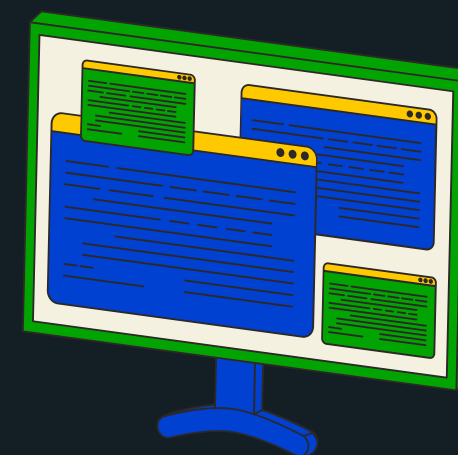
Бұл мысалдар ұйымды басқаруды қайта құрылымдаудың стратегиялық маңызын айқын көрсетеді.



ҚазМұнайГаз
NATIONAL COMPANY — ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯСЫ



Microsoft-та қолданылған қайта құрылымдау әдістері



1

Agile және Lean басқару жүйесін енгізу:

- бөлімшелер арасындағы ынтымақтастықты күшейту;
- жобаларды жылдам іске асыруға мүмкіндік беру.

2

Digital Transformation (Цифрлық қайта құрылымдау):

- бұлтты технологияларды (Azure), жасанды интеллект пен автоматтандыруды кеңінен қолдану.

3

Кадрлық қайта құрылымдау:

- бұрынғы иерархиялық басшылар орнына командалық көшбасшылар келді;
- басқару философиясы: «Біз бәрін білеміз» емес, «Біз бәрін үйренеміз».

4

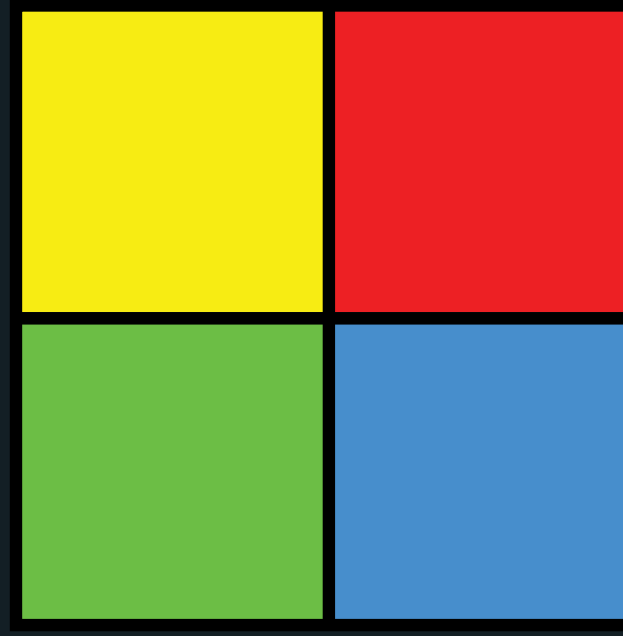
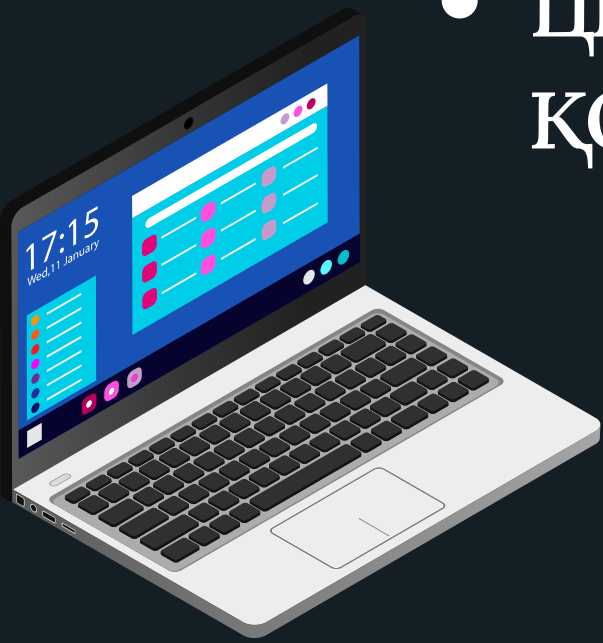
Корпоративтік мәдениетті өзгерту:

- ішкі коммуникация ашық форматқа ауысты;
- әр қызметкердің идеясы мен бастамасы құнды саналатын орта қалыптасты.

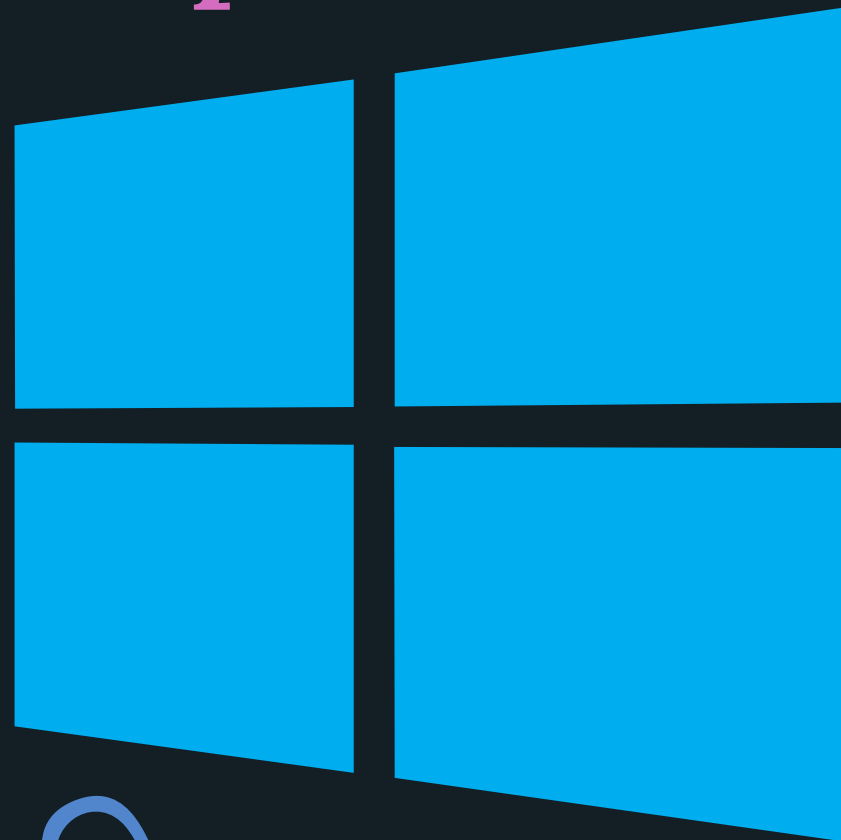
Microsoft тәжірибесінен алынатын сабақтар

Microsoft тәжірибесі ұйымдарды басқару тұрғысынан бірнеше маңызды қорытынды жасауға мүмкіндік береді:

- басқаруды қайта құрылымдау тек құрылымдық өзгеріс емес, ол мәдени және стратегиялық трансформация;
- қызметкерлердің өзгерістерге қатысуы мен түсінуі – табыстың басты факторы;
- инновацияны дамыту үшін қатал иерархия емес, ашық коммуникация қажет;
- цифрлық технологиялар – қайта құрылымдаудың басты қозғаушы күші.



Microsoft тәжірибесінен алынатын сабақтар



Microsoft тәжірибесі ұйымдарды басқару тұрғысынан бірнеше маңызды қорытынды жасауға мүмкіндік береді:

- басқаруды қайта құрылымдау тек құрылымдық өзгеріс емес, ол мәдени және стратегиялық трансформация;
- қызметкерлердің өзгерістерге қатысуы мен түсінуі – табыстың басты факторы;
- инновацияны дамыту үшін қатал иерархия емес, ашық коммуникация қажет;
- цифрлық технологиялар – қайта құрылымдаудың басты қозғаушы күші.

Қазақстандық ұйымдарға арналған ұсыныстар



- Ұйым ішінде үздіксіз оқыту және «growth mindset» қағидатын қолдану.
- Agile және Lean әдістерін ұлттық компаниялар мен мемлекеттік ұйымдарға бейімдеу.

- Басқару құрылымын икемді ету (орта деңгейлі басшылықты қысқарту).
- Цифрлық басқару жүйелерін енгізу (ERP, CRM, HRM).
- Қызметкерлердің бастамаларына еркіндік беру.



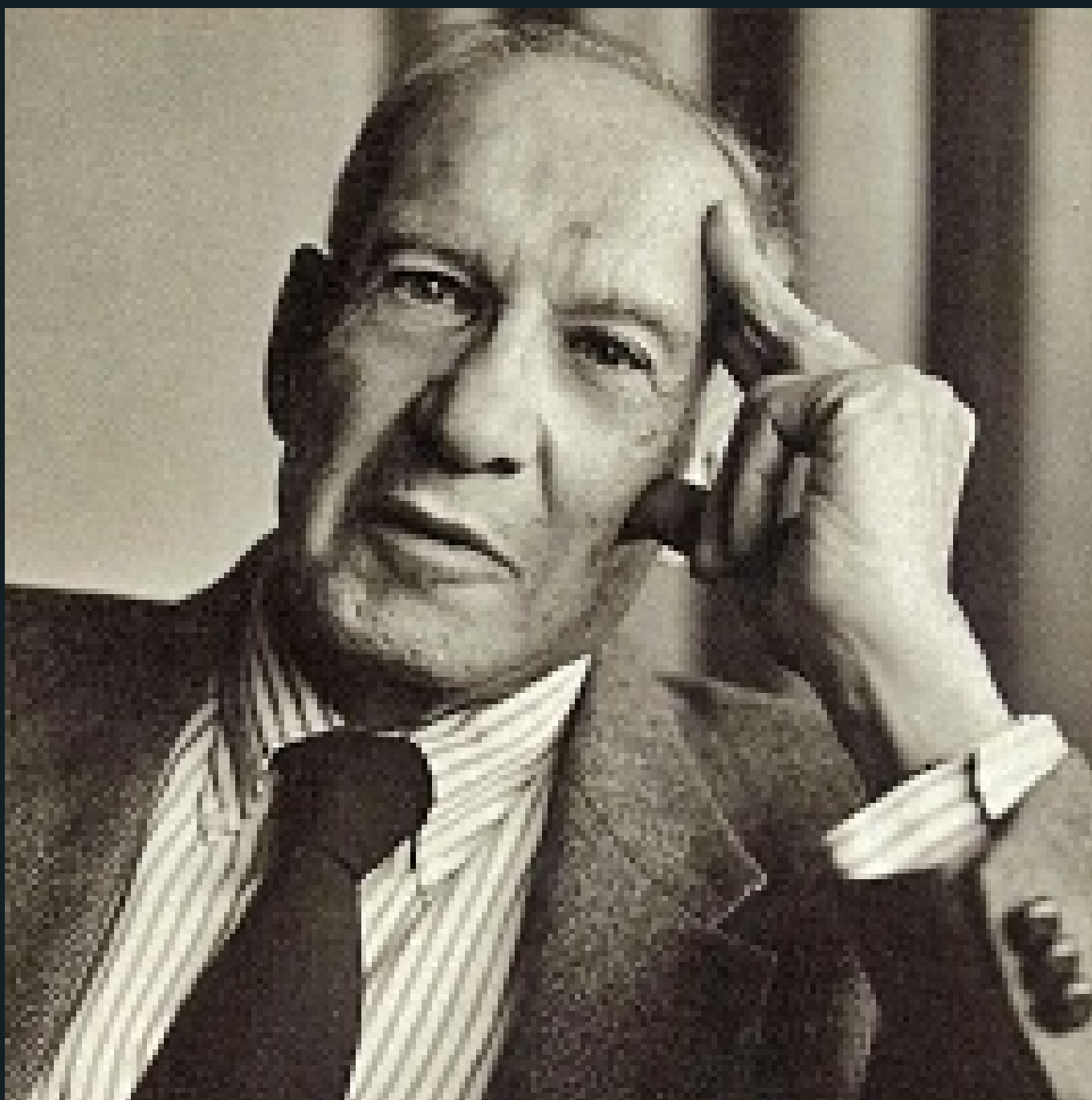
е

Қорытынды:

Ұйымды басқаруды қайта құрылымдау – тек құрылымдық өзгеріс емес, ол ұйым мәдениетін, басқару философиясын және стратегиялық ойлауды түбегейлі жаңарту процесі.

Заманауи экономикада табысты ұйымдар тек өнім немесе қызмет сапасымен ғана емес, сонымен қатар басқару жүйесінің тиімділігімен ерекшеленеді. Сондықтан басқаруды қайта құрылымдау – ұзақ мерзімді табыс пен тұрақты даму кепілі.





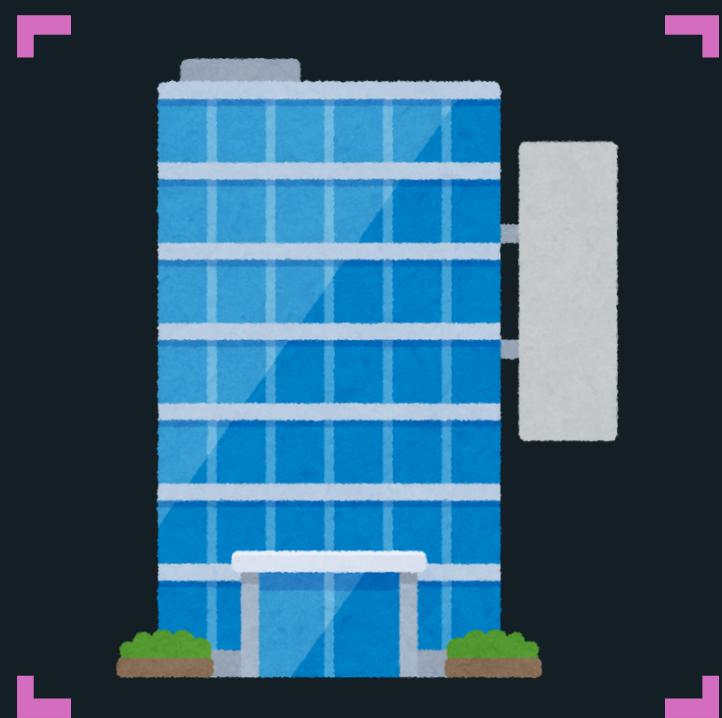
«Өзгеріске бейімделе
алған ұйым ғана өмір
сүруін жалғастыра
алады.»
Питер Друкер,
менеджмент негізін
қалаушы

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:

1. Нұрмұханбетова, Г. «Қазіргі заманғы ұйымдардағы басқару жүйесінің тиімділігін арттыру жолдары». – Алматы: Қазақ университеті, 2023.
2. Сәрсенбаев, Қ. «Менеджмент негіздері». – Астана: Экономика баспасы, 2024.
3. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – Harvard Business Review Press, 2024.
4. Жүнісова, Л. «Цифрлық трансформация және ұйымдық құрылымның эволюциясы». – Қазақстан экономикасы журналы, №2, 2025.
5. Kotter, J. Leading Change. – Harvard Business School Press, 2023.

е

Назарларыңызға Рахмет!



Проспект Аль-Фараби, 71,
Алматы

