

Ж. Абузьярова* 

Х.Досмұхамедов атындағы Атырау университеті

Атырау қ., 060011, Қазақстан Республикасы

*e-mail: zh.abuzyarova@asu.edu.kz

ҰЙЫМНЫҢ СТРАТЕГИЯЛЫҚ ДАМУЫ – ҰЙЫМДАСТЫРУ ҚҰРЫЛЫМЫН ЖЕТІЛДІРУДІҢ БІР ЖОЛЫ РЕТІНДЕ

Аңдатпа.

Қазіргі жағдайда өндірістік процесінде кәсіпорындардың технологиялық, өндірістік, ұйымдастырушылық әлеуетінде және нарықтағы тұтынушылық сұраныста бірқатар сәйкессіздіктер анықталды. Сәйкессіздік кәсіпорындарда қайта құрылымдау үдерісін, сәйкесінше кәсіпорындардың ұйымдық құрылымын енгізу үшін негіз болды. Сондықтан кәсіпорындар нарықтық экономиканың тиімді субъектілеріне айналғанға дейін кәсіпорынды нарықтық жағдайға бейімдеудің тиімді механизмін құру өзекті мәселе болып табылады.

Қазақстан экономикасы тәжірибеде жүргізілетін мемлекеттік инновациялық саясаттың, сондай-ақ тиімді басқару жүйесінің болмауына байланысты тұрақты экономикалық өсу перспективасынан айырылды. Осы себепті басқаруды ұйымдастыру тұжырымдамасы әзірленуде. Өндірісті техникалық қайта жарақтандыру және қайта құру, сондай-ақ инновациялық әлеуетті арттыру есебінен кәсіпорынды тиімді басқаруды қамтамасыз ету келесі көрсеткіштер негізінде жүзеге асырылуы мүмкін: біріншіден, ұйымның стратегиясын әзірлеуге сәйкес, екіншіден, ұйымдық басқару құрылымын қалыптастыруға байланысты, үшіншіден, нақты құндылықтардың жоспарланғаннан ауытқу себептерін талдауға және басқарушылық шешімдерді қабылдауға негізделген. ауытқуларды жою.

Осыған байланысты ұзақ мерзімді кешенді дамудың оңтайлы тұжырымдамасын жүзеге асыру қажет, ол өз кезегінде осы ұйымдық құрылым мен ұйымдастыру механизмін басқарудың нақты мақсаттарына сәйкес келтіруі керек. Бұл процесс ұйымдық қайта құрылымдау тұжырымдамасын әзірлеуді және кезең-кезеңімен жүзеге асыруды нақты қамтамасыз ету есебінен орын алады. Бұл даму тұжырымдамасы ұйымның мақсаттарына сәйкес жүзеге асырылатындықтан, жүйені ретке келтіру тұрақты болуы керек. Ұйымды мақсаттар жүйесі арқылы дамытудың бұл тұжырымдамасы оның ұйымдық басқару құрылымының даму бағытын барынша дәл анықтауға мүмкіндік береді. Ұйымның сыртқы қызмет ету жағдайларына оңтайлы бейімделуінің таңдалған стратегиясын қолдану шарты стратегиялық тиімді ұйымдық басқару құрылымының ең ұтымды анықтамасы болып табылады. Тиімділікті бағалау нақты ұйымдық құрылым үшін ғана емес, оны жақсартудың әртүрлі нұсқаларын салыстыру үшін де қажет.

Бұл мақаланың мақсаты қазіргі экономика жағдайында ұйымды басқарудың ұйымдық құрылымдарын жетілдірудің теориялық негіздері мен практикалық аспектілері болып табылады.

Негізгі сөздер: экономика, кәсіпкерлік, ұйымдық құрылым, стратегия, басқару құрылымы, тиімділік.

Кіріспе.

Сыртқы ортаның тұрақты өзгерістері жағдайында ұйымдық жетілдірудің мақсаттарын, құралдарын және бағыттарын анықтауда бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз ету және қолдаудың белгілі бір қажеттілігі туындайды. Өтпелі кезеңдегі тұрақтандыру шараларын жүзеге асырудың іргелі құралы деп прогрессивті ұйымдық жүйелер мен құрылымдарды пайдалануға негізделген тиімді басқаруды атауға болады. Басқарудың ұйымдық құрылымдарын ұйымдастыру мен жетілдіруге, олардың тиімділігін бағалауға қатысты мәселелер де одан әрі пысықтауды қажет етеді [1].

Басқарудың ұйымдық құрылымының тиімділігін бағалау мәселесі көптеген ғалымдардың ғылыми еңбектерінде қамтылған. Дегенмен, ұйымның сыртқы және ішкі ортасындағы факторлардың ықтимал әсерін ескере отырып, тиімді басқару құрылымын қалыптастыру

мәселелері әлі де жеткілікті түрде ашық емес. Сондықтан бұл мақаланың басты мәселесіне айналды.

Мәселені шешу үшін ұйымның ұйымдық құрылымын реформалау қажет. Сондықтан ұйымның қызметін жетілдіру оның қызметін келесі бағыттар бойынша жүзеге асыру үшін қажет:

Біріншіден, өзін-өзі дамытудың қуатты әлеуетін ұйымдастыруға ықпал ететін ұйым мәдениетін қалыптастыру. Бұл айтарлықтай күш жұмсауды қажет ететін өте ұзақ процесс. Нәтижесінде, ұйым мүшелері қалыптастырған және қабылдаған құндылықтар дәстүрлер түрінде болады және ең алдымен ұйымның жұмысын айтарлықтай шығындарсыз жақсартуға ықпал етеді;

Екіншіден, тиімді, кешенді басқару механизмін ұйымдастыру. Бұл басқару механизмі қызметкерлердің еңбегін ынталандыру және ынталандыру механизмін, түпкілікті нәтижелерді басқару технологиясын, оңтайлы шешім қабылдаудағы адам-машина технологияларын, басқару саласындағы менеджерлердің кәсіби деңгейін арттыруды және т.б.;

Үшіншіден, қазіргі уақытта қолжетімді ресурстар үшін ең барабар нарықтық тауашаны іздеу және жұмыс істеу стратегиясын әзірлеу. Бұл стратегия ұйымның қолда бар өндірістік-технологиялық мүмкіндіктерінің сарқылуымен анықталатын қажетті шектеуге қолжеткізе отырып, тиімділіктің қуатты өсімін бере алады. Тиімділіктің бұл өсуі орта есеппен 20-35%-ға жетеді (15-тен 65%-ға дейін);

Төртіншіден, іс жүзінде тиімсіз технологиялар мен өнімнің төмен рентабельді түрлерінің үлесін қысқарту нәтижесінде құрылымдық өзгерістер. Бұл өзгерістер қолданыстағы технологиялардың мүмкіндіктерінің сарқылуымен анықталатын және 45-65-ке бағаланатын қажетті шектен тыс тиімділікті арттыруға негіз бола алады;

Бесінші; пайдаланылмайтын негізгі құралдарға меншік құқығын беру арқылы негізгі өндіріске жүктеменің артуына әкелуі мүмкін рентабельді емес өндірістік құрылымдарды жою;

Алтыншы бағыт – ұйымның инновациялық әлеуетіне неғұрлым нақты назар аударуды талап ететін өнімдердің, қызметтер мен технологиялардың жаңа түрлерін қалыптастыру;

Сонымен, басқарушылық есепті енгізу және қажетті ресурстарды оңтайлы сатып алуды, орналастыруды және пайдалануды бақылау жүйесін ұйымдастыру, осылайша өндірістік шығындарды тиімді басқаруды ғана емес, сонымен қатар басқару жүйесінің қызметтері мен бөлімдерінің мақсатты қондырғылармен өзара әрекеттесу кезінде оларды ұстауға ең аз шығындармен тиімді жұмыс істеуін толық қамтамасыз етуді қамтиды.

Ұйымдық құрылым басқару объектісінің мақсаты мен қызметін анықтайтын нақты мақсаттарды жүзеге асырады. Бүктелген иерархиялық құрылымдар, ең алдымен, функционалдық мамандануға және билікке негізделген, онда қызметкерлер жоғарыдан шешім күтеді, кез келген өзгерістерге барабар жауап бере алмайды және ағымдағы жағдайға дереу бейімделеді. Функционалдық кедергілер, тапсырмаларға бағдарлану, белгілі бір процесс сегменті, кезеңді басқару иерархиясы, тұрақты реттеу және бақылау және оқиғаларға нашар жауап беру, сайып келгенде, тез өзгертін бизнес-ортада табысты бәсекелестікке кедергі келтіруі мүмкін. Сондықтан өзгермелі мақсаттарға жету үшін құрылымдық элементтерді тез арада қайта құрылымдау қажет.

Зерттеу материалдары мен әдістері.

Қазіргі экономикада көлденең корпорацияларға көшу жолдары ерекше қызығушылық тудырады, өйткені олардың дамуымен болашақтың қалыптасуының негізгі тенденциялары анықталады. Бұл жағдайда бұл тегіс иерархия болып табылатын ұйымның қажетті «құрылыс» блогына айналатын команда. Бұл жағдайда ұйымдық құрылымды қалыптастыру оның ішіндегі

қызметті азайта отырып, процестің айналасында жүзеге асырылады [2].

Мақалада жалпы талдау, жиынтықтарды талдау әдістері қолданылды. Тоқталып қарайтын мәселе – ұйымның өндірістік сферасының инфрақұрылымының маңыздылығының артуы. Инфрақұрылым – бұл бүкіл өндіріс аймағы ғана емес, сонымен қатар сыртқы орта мәдениеті және инфрақұрылым сапасына қойылатын талаптар өз өндірісіміздің өсімінен әлдеқайда жылдам өсіп келе жатқанын білеміз.

Ақпараттық және материалдық ағындарды ұйымдастыру және ұтымды басқару құрылған және ұйымдастырылған инфрақұрылым жағдайында жүзеге асырылады. Арнайы құрылымдар құрылады, олардың негізінде жабдықтау, өндіру және өткізу функциялары бар материал ағынын басқару жүзеге асырылады. Өнім немесе қызмет сапасының тұрақты жақсаруы байқалады. Осылайша, шешім қабылдау процесіне ақпаратқа қолжеткізе алатын және ағымдағы жағдайды өз бетінше талдай алатын барлық қызметкерлер қатысатын жалпы сапаны басқару жүйесін ұйымдастыру қажеттілігі туындады.

Кәсіпорын ішкілік кәсіпкерлікті дамытудың нақты қажеттілігі бар. Кәсіпкерліктің бұл түрі біртұтас ақпараттық желілермен, белгілі бір қаржылық жүйелермен және кәсіпкерлік мәдениетпен байланысты және бәсекелестікті арттыру үшін қайталанатын бөлімшелерді құру қажет. Ақпараттық технологиялардағы революциямен тікелей байланысты компьютерленген орта жағдайында қазіргі заманғы ұйымдар фирмалар персоналының қызметіне ерекше назар аударуды қажет етеді.

Өндірістік қызметтің басымдылықтарының маңыздылығын сервистік қызмет көрсетудің мерзімдері мен көлемін ұлғайту пайдасына қайта қарау қажет, онда табыстың негізгі көрсеткіші табыстылық емес, тұтынушылардың өздерінің қажеттіліктерін барынша қанағаттандыру болады.

Басқару жүйесін жетілдірудің алғы шарты ұйымдық инновацияны енгізу болып табылады, яғни жүйені ретке келтіру бойынша шаралар кешені, оған берілген ұйым үшін ғаламдық және жергілікті жаңалық кіреді. Демек, ұйымдық инновация белгілі бір жаңалықтарды жүзеге асыру үшін саналы түрде ұйымдастырылған процеске айналады. Егер жаһандық ұйымдастырушылық жетілдіруді енгізетін болсақ, онда тұтастай алғанда бүкіл ұйымдық құрылым, ал жергілікті – оның ішкі жүйелері мен элементтері қамтылады.

Қолданыстағы функциялар шеңберінде тұрақтылықты сақтауға тікелей бағытталған жүйенің белгілі бір реттелуін білдіретін ұйымдастырушылық рационализацияны жүргізу қажет. Бұл рационализация басқару процестерін олардың құрамы мен өндірістік құрылымын өзгертпей ұйымдастыруды жетілдіру арқылы жүзеге асырылуы тиіс [3].

Жүйені ұйымдастырушылық жетілдіру тұжырымдамасы ретінде түсінілетін ұйымдық құрылымды жетілдірудің келесі кезеңі ретінде ұйымдастырушылық дамуды жүзеге асыру қажет деп санаймын. Бұл концепцияның негізгі мақсаты оны ретке келтіру, яғни ұйымдық құрылымды басқарудың нақты мақсаттарына сәйкестендіру болып табылады. Бұл ұйымдық өзгерістердің біршама күрделі және ұзақ мерзімді процесі. Ағымдағы инновациялық процестің мәні ұйымның барлық құрылымдарын қамтитын техникалық-экономикалық және ұйымдық-экономикалық салаларының үздіксіз жаңаруында жатыр. Осылайша, жүйені түрлендіру процесін ұйымдық инновация ретінде қарастырған жөн.

Басқарудың ұйымдастырушылық әсері және өзін-өзі ұйымдастыру процесі сияқты өзара байланысты процестер ішкі жүйелер мен жүйе элементтеріндегі жергілікті құрылымдық өзгерістерді және тұтастай ұйымдық құрылымды қайта құрылымдауды қамтитын ұйымды жетілдірудің алғы шарты болып табылады. Басқарудың ұйымдастырушылық әсері өзін-өзі ұйымдастырудың тиісті процестерін ынталандыру үшін оңтайлы жағдайлар жасау үшін қажет.

Ұйымдастыруды жетілдірудің тиімділігі оның болашақтағы даму әлеуетін арттыруда ғана емес, сонымен қатар жүйенің өзінің тиімділік көрсеткіштерін жақсартуда да көрінеді.

Басқару құрылымын жетілдірудің үш негізгі бағыты бар [4].

Бірінші бағыт, ішкі жеңілдетулерді немесе өзгертулерді қолдану нәтижесінде механикалық құрылымдарды жетілдіруді қарастырады. Бұл бағытты біріктіру, бөлу, қайта бағындыру, басқару деңгейлерінің санын қысқарту арқылы жүзеге асыруға болады.

Екінші бағыт, инновациялық бөлімдер, әзірлеу блоктары сияқты органикалық құрылымдарды жұмыс істейтін механикалық құрылымға қосу арқылы күрделі құрылымды ұйымдастыру. Бұл таңдалған құрылымдар дәстүрлі сызықтық-функционалдық құрылымға кіру қиын белгілі бір міндеттерді шешеді. Бұл бағыт өтпелі кезеңдегі басқару құрылымдарының тиімділігін қамтамасыз етудің негізгі шарттарының бірі болып табылады.

Жақсартудың тағы бір жолы – механикалық құрылымды құрылымның бейімделгіш түрімен ауыстыру. Құрылымдарды қайта құрудың бұл түрін жүзеге асыру үшін пікірлес адамдар командасы бар жарқын және сауатты басшы, сондай-ақ күшті ұйымдастырушылық мәдениет қажет.

Жоғарыда аталған барлық нұсқалардың ішінде біз талдаған «Принт Клуб Атырау» ЖШС үшін ең оңтайлы үшінші нұсқа, өйткені ол механикалық типтегі бар құрылымды бейімделгіш құрылыммен ауыстыруды білдіреді. Бұл жағдайды былай түсіндіруге болады.

«Принт Клуб Атырау» ЖШС құрылымын ішкі оңайлатулар немесе өзгертулер арқылы жақсарту бұл ұйымның басқару құрылымын сәл ғана жақсартуға әкеледі. Мұның себебі ұйымның кемшіліктері жан-жақты емес, яғни, жүйелік сипат. Өз кезегінде, ұйымдық құрылымға жеңілдетулерді енгізу бұрыннан барлардың қатарына басқа да бірқатар проблемаларды қосуға болады. Қандай да бір өзгерістер енгізілсе, олар кейбір кемшіліктерді жояды, бірақ сонымен бірге олар басқалардың көзіне айналуы мүмкін.

Нәтижелер және оларды талқылау.

«Print Club Atyrau» ЖШС сегіз құрылымдық бөлімшесі және 35 адамнан тұратын шағын ұйым. Сондықтан органикалық құрылымды бар механикалық құрылымға қосу нәтижесінде күрделі құрылымды құру дұрыс емес, өйткені бұл ұйым тым кішкентай. Сонымен қатар, ұйымның барлық негізгі қызметі өзара тығыз байланысты және өзара тәуелді. Тиісінше, ең перспективалы аймақты бөліп алып, оның негізінде «Принт Клуб Атырау» аясында эксперимент ретінде органикалық құрылымды қалыптастыруға мүмкіндік жоқ.

Мұндай құрылымды құру қызметкерлер құрамын айтарлықтай кеңейтуді талап етуі мүмкін, бұл негізінен «Принт Клуб Атырау» ЖШС көтере алмайды.

Осылайша, «Принт Клуб Атырау» ЖШС үшін қолайлы механикалық басқару құрылымын ең оңтайлы органикалық, яғни бейімделгіш құрылыммен толық ауыстыру деп санаймыз. Ал бұған бас директордың мықты көшбасшылық қасиеттерін, пікірлес орта буын басшыларының сауатты командасын және жылдар бойы қалыптасқан белгілі бір ұйымдастырушылық мәдениетін қоссақ, жақсы нәтижеге қолжеткіземіз.

«Принт Клуб Атырау» ЖШС басқарудың ұйымдық құрылымын органикалық құрылымға ауыстырудың тағы бір себебі – бұл ұйымның бизнесінің ерекшелігі. Қазіргі жағдайларда көптеген ұйымдар сыртқы ортаның өзгерістеріне тез, тиімді және сенімді, ең аз шығындармен жауап беруі керек.

Біз білетініміздей, бейімделгіш құрылымдардың бірнеше түрі бар – бұл матрица немесе ол кросс-функционалды және дизайн деп те аталады, яғни бригадалық құрылым. Бұл басқару құрылымдарының негізі жұмыс топтарындағы жұмысты ұйымдастыру болып табылады.

Басқаруды мұндай ұйымдастырудың негізгі принциптеріне мыналар жатады:

- жұмыс топтарының дербес жұмысы;
- дербес шешім қабылдау және қызметті көлденең үйлестіру;
- бюрократиялық типтегі қатаң басқарушылық байланыстарды неғұрлым икемді байланыстармен ауыстыру;
- кейбір мәселелерді әзірлеу және шешу үшін басқа бөлімшелерден кейбір қызметкерлерді тарту қажеттілігі.

Бұл принциптер иерархиялық құрылымдарға тән қызметкерлерді өндірістік, инженерлік, экономикалық және басқарушылық қызметтерге қатаң бөлуді бұзады. Мұндай қызметтер өздерінің айқын мақсаттары мен мүдделері бар оқшауланған жүйелер болып табылады [5].

Осы принциптерге негізделген ұйымдардың функционалдық бөлімшелері болуы немесе болмауы мүмкін. Бірінші жағдайда, яғни функционалдық бірлігі бар қызметкерлер екі жақты бағынысты – әкімшілік және функционалдық. Ұйымдастырудың бұл формасы кросс-функционалды деп аталады, кейбір жағынан ол матрицалық құрылымға жақын. Екінші жағдайда, принципі бойынша функционалдық бөлімшелер жоқ, ол бригада деп аталады, ол жобаны басқаруды ұйымдастыруда жиі қолданылады.

Осы құрылымдарды енгізу нәтижесінде осы ұйымның бөлімшелері арасындағы қарым-қатынасты бір мезгілде өзгертудің белгілі бір қажеттілігі туындады.

Біздің жағдайда кросс-функционалды және дизайн құрылымынан аралас пішін «Принт Клуб Атырау» ЖШС үшін өте қолайлы. Бұл, ең алдымен, ұйымның қосымша қызметкерлерді, яғни ең жоғары жалақы алатын жұмысшыларды, мысалы, жоба менеджерін жалдай алмайтындығына байланысты. Мұның себебі, шығындарды міндетті түрде азайту керек, өйткені олар негізсіз жоғары, ал жоғары жалақы алатын қызметкерлерді шақыру онсыз да жоғары шығындарды айтарлықтай арттыруы мүмкін. Сондықтан жоба менеджерлерінің лауазымдарын толтыру үшін компанияда жұмыс істейтіндердің ішінен ең кәсіби менеджерлерді таңдау қажет. Болашақта жоба менеджерлері немесе бағыттар және құрылған қызметкерлер тобы жобаның ұйымдық құрылымын ұйымдастырады. Әкімшілік менеджерлер және қайталама қызметтегі қызметкерлер топтары кросс-функционалды құрылымды білдіреді, себебі бұл қызметкерлер топтары да жоба менеджерлеріне бағынады.

Басқарудың ұйымдық құрылымын жетілдіру, біз білетіндей, ұйымды реформалаумен, дәлірек айтсақ, рентабельді емес өндірістік құрылымдарды және өнім мен қызметтің аз рентабельді түрлерін жоюмен айтарлықтай тығыз байланысты [6].

Біздің мысалда оларға кәдесыйлар бөлімі жатады. Бірақ біз білетіндей, кәдесый өнімдері корпоративтік сәйкестікті дамыту, имидждік жарнама және репрезентативті материалдарды дайындау бағытында ілеспе өнім түрі болып табылады. Дәл осы себепті кәдесыйлардың дамуы мен өндірісін толығымен қысқарту қажет емес. Кәдесыйлар бөлімін құрылымдық бөлімше ретінде жай ғана қысқартып, кәдесыйлар өндірісін тікелей корпоративтік бірегейлікті, имидждік жарнаманы дамыту бөліміне беру керек деп есептейміз.

«Print Club Atyrau» ЖШС үшін бұл оқиға негізгі тиімділікті арттырады, шамамен 15-20%. Осылайша, қазіргі уақытта «Print Club Atyrau» ЖШС қызметінің негізгі бағыттарына келесі бағыттар кіреді:

- кәдесыйларды қоса алғанда, корпоративтік сәйкестендіруді, имидждік жарнаманы және өкілдік материалдарды әзірлеу;
- жарнамалық ұсыныстар;
- басып шығару дизайны.

Біз сәйкестік матрицаларына сүйене отырып, ұйымның құрылымдық бөлімшелерінің жүйелілігі мен өзара тәуелділігін талдаймыз.

Кесте 1 – Қызметтің негізгі бағыттарына сәйкестік матрицасы

	Баспа және интерьер дизайны	Жарнама	Өкілдік материалдар	Корпоративтік сәйкестендіру және имидждік жарнама
Баспа дизайны	×	Сәйкес	Бөлінбейтін	Бөлінбейтін
Жарнама	Сәйкес	×	Сәйкес	Бөлінбейтін
Өкілдік материалдар	Бөлінбейтін	Сәйкес	×	Бөлінбейтін
Корпоративтік сәйкестік және имидждік жарнама	Бөлінбейтін	Бөлінбейтін	Бөлінбейтін	×
Ескерту: автормен құрастырылған бірінші кестеде қызметтің негізгі бағыттарына сәйкестік матрицасы жасақталған				

1-кестеге сәйкес «Print Club Atyrau» ЖШС қызметінің іргелі бағыттары бір-біріне сәйкес келетінін ғана емес, кейбір салаларының өзара байланысты, яғни бір-бірінен ажырамайтынын көреміз. Мысалы, репрезентативті материалдар мен корпоративтік сәйкестік пен имидждік жарнама бір-бірімен мүлдем байланысты салалар. Ал графикалық тауар белгісі мен логотипті әзірлеу сияқты бағыттар репрезентативті материалдардың негізі бола отырып, корпоративтік бірегейлікті құрудың құрамдас бөлігі болып табылады.

«Print Club Atyrau» ЖШС-нің жекелеген құрылымдық бөлімшелерінің оның негізгі қызмет түрлері контекстіндегі жүйелілік пен өзара тәуелділік матрицасы 2-кестеде берілген. Бұл жағдайда функционалдық және сызықтық бөлімшелер өзара байланысты, яғни үйлестірілген. Ал өзара тәуелді бөлімдерге бірінің әрекеті екіншісінің жұмысынсыз аяқталмайтындығына байланысты сызықтық бөлімдер жатады.

Кесте 2 – Құрылымдық бөлімшелердің бірізділік және өзара тәуелділік матрицасы

Құрылымдық бөлім	Баспа дизайны	Жарнама	Өкілдік материалдары	Корпоративтік сәйкестік және имидждік жарнама
Сызықтық				
Полиграфия бөлімі	+	+	+	+
Дизайн- бюро	+	-	+	+
Кәдесыйлар бөлімі	-	+	-	-
Орналастыру бөлімі	-	+	-	-
Жарнама бөлімі	+	+	+	+
Функционалды				
Коммерциялық бөлім	+	+	+	+
Бухгалтерлік есеп	+	+	+	+
Адам ресурстары бөлімі	+	+	+	+
Ескерту: автормен құрастырылған				

Жоғарыда айтылғандарға сәйкес, «Print Club Atyrau» ЖШС басқарудың біртұтас нысаны деп айта аламыз. Оның қызметінің негізгі бағыттары бір-бірімен толық сәйкес келеді және ажырағысыз. Бұл бағыттардың әрқайсысы ұйымның бірқатар сызықтық бөлімшелерімен жүзеге асырылады. Демек, олардың арасындағы қарым-қатынас бір-біріне тәуелді және осы ұйымның функционалдық бөлімшелеріне сәйкес келеді.

Белгілі бір үміткерлер арасынан ұйымның корпоративтік бірегейлікті, имидждік жарнаманы және репрезентативті материалдарды, соның ішінде кәдесыйларды дамыту жөніндегі дирекцияның басшысы лауазымына ұйымдастырушылық қабілеті жақсы, жоғары білікті мамандарды таңдау қажет [7].

Бұл лауазымға үміткер аутсайдер, жұмыс тәжірибесі бар, өз ісінің кәсіби маманы, жақсы көшбасшылық қасиеттері мен жоғары мотивациясы болуы керек. Керісінше, үміткер ұйымның өзінің немесе басқа бөлімнің қызметкері болуы мүмкін. Осы лауазымға үміткерлерді таңдаған кезде келесі қасиеттерге ерекше назар аудару керек: жобаны басқару тұжырымдамасын ұтымды тұжырымдау, команда мүшелері арасында тапсырмаларды оңтайлы бөлу, басымдықтар мен ресурстарды дәл анықтау, жанжалдарды шешуге сындарлы көзқарас.

Жарнама департаментінің директоры жарнамалық ұсыныстар бағытының басшысы лауазымына ең қолайлы деп есептеймін, өйткені ол осы салада жұмыс істейді және тиімді жұмыс тәжірибесі мол.

Бас конструктор баспа дизайнының жетекшісі лауазымына ең қолайлы болар еді, өйткені ол осы салада ұзақ уақыт жұмыс істейді және нәтижелі жұмыста айтарлықтай тәжірибесі бар.

Аталған басшылардың жоба менеджерлері лауазымдарына тағайындалуының нәтижесінде олардың жауапкершілігі кеңейеді, өйткені оларға бұрын бағынысты болған негізгі қызмет қызметкерлері тобынан басқа функционалдық бөлімшелердің қызметкерлері топтары қосылады.

Жарнаманы орналастыру бөлімінің өзі жарнамалық ұсыныстар дирекциясының меңгерушісінің жетекшілігімен бағытталуы керек, соған сәйкес бас редактордың лауазымы қысқартылуы керек.

Бағыт басшылары негізгі қызметімен қатар стратегиялық жоспарлау функцияларын да атқаратын болады. Осылайша, «Print Club Atyrau» ЖШС жанынан жаңа стратегия бөлімі ашылып жатыр. Демек, жаңа ұйымдық құрылымдағы жедел және ағымдағы ғана емес, сонымен қатар стратегиялық басқаруды қалыптастыруға толық сәйкес келеді.

Стратегиялық жоспарлау үшін ең алдымен стратегиялық басқаруды құрылымдық қамтамасыз етудің әртүрлі нұсқаларын ескеру қажет. Тандалған стратегиялық бағыт негізінде әрбір бөлімше өз стратегиясын жасайды. Әрбір бөлімше өз мақсатын жалпы стратегиялық бағытпен анықтайды, ол үшін нақты адам немесе топ жауап береді.

«Принт Клуб Атырау» ЖШС-дегі келесі бағыт коммерциялық блокты нығайту болуы керек. Коммерциялық блокты нығайту үшін бүкіл маркетинг жүйесін өзгерту керек. Талданып отырған «Принт Клуб Атырау» ұйымы үшін штаттық кестеде кемінде екі маркетинг-менеджер болуы қажет. Осы мақсатта маркетинг-менеджердің лауазымдық сипаттамасын, атап айтқанда оның кәсіби білімі мен біліктілік деңгейіне қойылатын талаптарды, сондай-ақ еңбекақы төлеу жүйесін толығымен өзгерту қажет.

Тиімді жұмыс үшін мен әр жобаға бір маркетинг-менеджер ұсыну керек. Маркетинг-менеджер жоба менеджері мен коммерциялық директорға тікелей бағынатын болады. Маркетинг-менеджерлер тобының міндеттеріне нарықты зерттеу және нарықты болжау кіреді – әрқайсысы өз саласында. Мәселен, бір маркетинг-менеджер ұйымның корпоративтік сәйкестігін, имидждік жарнаманы және өкілдік материалдарды әзірлеумен айналысады; басқа біреудің жауапкершілігінде – жарнамалық ұсыныстар; үшіншісі полиграфиялық дизайнмен айналысады [8].

Осыған ұқсас жағдай белсенді сату менеджерлеріне қатысты дамиды, яғни олардың әрқайсысы өзінің лауазымдық нұсқаулығында және ұйымның ұйымдық құрылымы туралы ұстанымында нақты жазылған іс-шараларды жүзеге асырады.

Персоналды басқару бөлімінің қызметін неғұрлым тиімді дамыту үшін ұйымның

штатына персоналды басқару бөлімінің бір басшысын алған жөн. Бұл менеджерлер кадр департаментінің директорына да, белгілі бір сала басшыларына да есеп береді. Әр бағыттың өзінің HR менеджері болуы қажет.

Сондықтан «Принт Клуб Атырау» ЖШС ұйымдық құрылымын жетілдіру шаралары мыналарды қамтиды:

- ауқымды ұйымдастырушылық инновация, яғни басқарудың оңтайлы жобалық-матрицалық ұйымдық құрылымы;
- келесі бағыттар бойынша жаңа лауазымдарды штат кестесіне енгізу – корпоративтік сәйкестендіруді дамыту бөлімінің басшысы, жарнамалық ұсыныстар бөлімінің басшысы және баспа дизайнының жетекшісі;
- негізгі бағыты стратегиялық жоспарлау болып табылатын стратегиялық бөлімді қалыптастыру;
- кәдесыйлар бөлімінің меңгерушісі мен бас редактордың лауазымын қысқартып, кәдесыйлар және орналастыру бөлімін бір басқаруға көшірсін;
- ұйымның штат кестесіне персоналды басқару департаменті директорының жаңа лауазымын енгізу;
- қосымша бірнеше маркетингтерді, адам ресурстары бойынша менеджерді жалдау.

Ұйымның стратегиялық мақсаттары жоғарыда аталған жақсарту шараларының барлығы жүзеге асырылған жағдайда орындалады. «Принт Клуб Атырау» ЖШС ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаты – заманауи жарнамалық қызмет нарығында көшбасшылық, ал ұйым қызметінің табыстылығын арттыру қазірдің өзінде қысқа мерзімді стратегиялық мақсат болып табылады. Ұйымның ұйымдық дамуы бойынша жоғарыда келтірілген барлық іс-шаралар қызметтерді әртараптандыру стратегиясына сәйкес тактикалық әрекеттердің ұтымдылығын көрсетеді.

Басқару құрылымының органикалық түрінің негізгі мақсаты – жалпы нәтиже үшін әрбір қызметкердің жеке жауапкершілігі. Бұл құрылым персонал арасындағы көлденең интеграцияның жоғары деңгейін, өзара қарым-қатынас мәдениетінің ынтымақтастыққа нақты бағдарлануын, толық ақпаратқа ие болуын, яғни ұйымның мәселелерін тез және тиімді шешуге ықпал ететін жалпы білім жүйесін қалыптастыруды қамтиды және өзін-өзі тәрбиелеу [9].

Ұйымдық құрылымның тағы бір түрі, мысалы, икемді ұйымдық құрылым, бірнеше себептерге байланысты ұйым үшін тиімсіз болуы мүмкін: егер бұрын жұмыс істеген жоспарлау, бақылау, ресурстарды бөлу жүйелері өзгеріссіз қалса, қатысушыларды материалдық ынталандырудың жетілдірілген шарттары енгізілген кезде, көшбасшылық стилі өзгермеген жағдайда және қызметкерлердің өзін-өзі көрсетуге және өзін-өзі дамытуға деген ұмтылысы сақталмайды. Осылайша, «Print Club Atyrau» ЖШС барлық жоспарлау жүйесін, оның ішінде стратегиялық жоспарлау, бақылау, ресурстарды бөлу жүйесін толығымен қайта қарауы керек және қызметкерлерді ынталандырудың, олардың еңбек уәждемесінің жаңа жүйесін құру талап етіледі. Еңбекақы төлеу шарттарын, ең алдымен, экономикалық тиімді ынтымақтастықты ынталандыруға және пайда мен кірістің өсуіне қызығушылықты арттыруға бағыттау қажет. Топтарда топтың әр мүшесінің жалақы деңгейі мен жалпы нәтижелер арасындағы тығыз байланысты қамтамасыз ететін икемді жүйелерді енгізу қажет [10].

Бірлескен қызмет процесінде өзара көмек, өзара алмасу, әрбір қызметкердің жеке жауапкершілігі, жобалық топтарда және «Принт Клуб Атырау» ЖШС ұтымды ұйымдық құрылымының матрицалық басқару топтарында тұтынушылардың қажеттіліктеріне бағдарлануы қажет, ол ынталандыратыны сөзсіз. Сонымен қатар, топтардағы басқару міндетті

түрде консультациялар сипатында болуы керек және мүмкін болса, топтық мәселелерді шешуге сүйенуі керек.

Басқару құрылымындағы кез келген өзгеріс міндетті түрде оның мақсаттарына жетуге негізделуі керек.

Қорытынды.

Тұрақты дамып келе жатқан экономиканың қазіргі жағдайында кез келген қайта құру көбінесе басқару жүйесін жетілдіру арқылы ұйымның жұмысын жақсартуға бағытталған. Ұйым жұмысын жақсартудың негізгі көрсеткіштеріне шығындарды азайту, пайданы көбейту, қызмет көрсету сапасын жақсарту, басқарудың неғұрлым икемді стилі, техникалық дамуды жақсарту, басқару шешімдерін қабылдау және жүзеге асырудағы ынтымақтастық және т.б. Басқарудың ұйымдық құрылымын бағалаудың іргелі критерийі оның қызметін жаңа жағдайларда жүзеге асыруға тиіс адамдардың қабылдауы болып табылады. Ең дұрыс және идеалды құрылым – менеджерлерге топ болып жұмыс істеуге мүмкіндік беретін құрылым.

Ұйымдық құрылымды органикалық, бейімді нысанда жетілдіру бойынша ұсынылып отырған шаралар ұйымдық мәселелерді анықтау және шешу процесіне қызметкерлердің, оның ішінде басқарушы емес персоналдың көбеюін тарту болып табылады. Басқарудың ұйымдық құрылымын жетілдіру, оның ұйымның стратегиялық мақсаттарына сәйкестігі бойынша шаралардың әлеуметтік-экономикалық тиімділігінің деңгейін арттыру «Принт Клуб Атырау» ЖШС-де оларды жүзеге асырудың мақсаттылығын анықтайды.

ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

- 1 Абжанова А.Т. Стратегиялық басқару есебінің Қазақстандағы кәсіпорындардың стратегиялық дамуын ақпараттық қамтамасыз ету. Экономика және менеджмент мәселесі. — № 1.1 (8.1). — 2019. — Б. 10-12
- 2 Ержанова А.К., Айтанаева Ә.Қ., Иматаева Ә.Е. Басқару есебі. Оқу құралы. — Алматы. — 2019. — 304 б.
- 3 Әлжанова Н.Ш. Инвестициялық жобалау. Оқу құралы. — Алматы: Заң әдебиеті. — 2019. — 160 б.
- 4 Калдияров Д.А. Инвестициялық жобалар мен инновация тиімділігін бағалау әдістемелері туралы. ҚазҰУ Хабаршысы. Экономика сер. — № 6. — 2021. — Б. 34–37
- 5 Новиков С. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия. — М.: Анкил. — 2019. — 192 с.
- 6 «Принт Клуб Атырау» ЖШС-нің белсенді стратегиясы. — Алматы: — 2021 ж. — Б. 14–25
- 7 ҚР Статистика комитетінің деректері пайдаланылды. «Экономика» Сериясы. — № 1(65). — 2019. — 236.
- 8 Сабден О. Ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігі: критерийлері бағалау және өсу жолдары. — Алматы: Экономика. — 2019. — 175 б.
- 9 Моргунов В. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями. — Москва: — 2019. — 740 с.
- 10 Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г. Стратегическая гибкость: Пер. с англ. — СПб.: Питер. — 2019. — 381 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ – КАК ОДИН ИЗ ПУТЕЙ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Аннотация.

В современных условиях в производственном процессе предприятия выявлено ряд несоответствий технологического, производственного, организационного потенциала предприятий и спроса потребителей на рынке. Несоответствие послужило основанием внесения на предприятиях процесса реструктуризации, и соответственно организационной структуры предприятий. Следовательно, создание эффективного механизма адаптации предприятия к современным условиям является актуальной проблемой, пока предприятия не станут эффективными субъектами экономики.

Экономика Казахстана лишена перспективы стабильного экономического роста из-за отсутствия практически реализуемой государственной инновационной политики, а также эффективной системы управления. По этой причине разрабатывается концепция организации управления. За счет технического перевооружения и реконструкции производства, а также повышения инновационного потенциала обеспечение эффективного управления предприятием может быть реализовано на основе следующих показателей: во-первых, согласно разработке стратегии организации, во-вторых благодаря формированию организационной структуры управления, в-третьих, на основе анализа причин отклонений фактических значений от запланированных и принятия управленческих решений по ликвидации отклонений.

В связи с этим необходимо провести оптимальную концепцию долгосрочного комплексного развития, которая в свою очередь, должна привести данную организационную структуру и организационный механизм в соответствие с конкретными целями управления. Данный процесс происходит за счет четкого обеспечения разработки и поэтапной реализации концепции организационной перестройки. Так как данная концепция развития реализуется в соответствии с целями организации, то упорядочение системы должно носить постоянный характер. Такая концепция развития организации через систему целей позволяет также наиболее точно определить направление развития его организационной структуры управления. Условием применения выбранной стратегии оптимальной адаптации организации к внешним условиям функционирования является наиболее рациональное определение стратегически эффективной организационной структуры управления. Оценка результативности необходима не только для реальной организационной структуры, но и для сравнения многообразных вариантов ее совершенствования.

Цель данной статьи – предложения по совершенствованию организационных структур управления организации в современных условиях экономики.

Ключевые слова: экономика, предпринимательство, организационная структура, стратегия, структура управления, эффективность.

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION AS ONE OF THE WAYS TO IMPROVE THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Abstract.

In modern conditions, a number of inconsistencies in the technological, production, organizational potential of enterprises and consumer demand in the market have been identified in the production process of an enterprise. The discrepancy served as the basis for introducing a restructuring process at the enterprises, and, accordingly, the organizational structure of enterprises. Therefore, the creation of an effective mechanism for adapting an enterprise to modern conditions is an urgent problem until enterprises become effective subjects of the economy.

The economy of Kazakhstan is deprived of the prospect of stable economic growth due to the lack of a practically implemented state innovation policy, as well as an effective management system. For this reason, the concept of management organization is being developed. Due to the technical re-equipment and reconstruction of production, as well as increasing the innovative potential, ensuring effective enterprise management can be implemented on the basis of the following indicators: firstly, according to the development of the organization's strategy, secondly, due to the formation of the organizational management structure, thirdly, based on the analysis reasons for deviations of actual values from planned ones and making managerial decisions to eliminate deviations.

In this regard, it is necessary to carry out an optimal concept of long-term integrated development, which, in turn, should bring this organizational structure and organizational mechanism in line with specific management goals. This process occurs due to the clear provision of the development and phased implementation of the concept of organizational restructuring. Since this concept of development is implemented in accordance with the goals of the organization, the streamlining of the system should be permanent. This concept of the development of the organization through the system of goals also allows you to most accurately determine the direction of development of its organizational management structure. The condition for applying the chosen strategy for optimal adaptation of the organization to external conditions of functioning is the most rational definition of a strategically effective organizational management structure. Performance evaluation is necessary not only for the actual organizational structure, but also for comparing the various options for its improvement.

The purpose of this article is the theoretical foundations and practical aspects for improving the organizational structures of managing an organization in a modern market economy.

Key words: economics, entrepreneurship, organizational structure, strategy, management structure, efficiency.

REFERENCES

- 1 Abjanova A.T. Strategialyq basqaru esebiniñ Qazaqstandaǵy kásıporındardıń strategialyq damuyn aqparattyq qamtamasyz etu. [Information provision of the strategic management report on the strategic development of enterprises in Kazakhstan]. Ekonomika jáne menejment máselesi. № 1.1 (8.1). 2019. P. 10-12 [in Kazakh]
- 2 Erjanova A.K., Aitanaeva Ä.Q., İmataeva Ä.E. Basqaru esebı. [Management accounting]. Oqu qūraly. Almaty. 2019. 304 p. [in Kazakh]
- 3 Äljanova N.Ş. Investisialyq jobalau. [Investment design]. Oqu qūraly. Almaty: Zań ädibietı. 2019. 160 p. [in Kazakh]
- 4 Kaldiarov D.A. Investisialyq jobalar men innovasia tiımdılıǵın baǵalau ädistemeleri turaly. [About methods of evaluation of investment projects and efficiency of innovation]. QazÜU Habarşysy. Ekonomika ser. № 6. 2021. P. 34–37 [in Kazakh]
- 5 Novikov S. Biznes-plan ili kak povysit' dohodnost' vashego predpriyatiya. [Business plan or how to increase the profitability of your enterprise]. M.: Ankil. 2019. 192 p. [in Russian]
- 6 «Print Klub Atyrau». [Print Club Atyrau]. ZhŞS-nıń belsendı strategiasy. Almaty: 2021. P. 14–25 [in Kazakh]
- 7 QR Statistika komitetiniń derekteri paidalanyldy. [The data of the Statistics Committee of the Republic of Kazakhstan were used]. "Ekonomika" Seriasy. № 1(65). 2019. 23 p. [in Kazakh]
- 8 Sabden O. Ültyq ekonomikanyń bäskege qabilettılıǵı: kriterileri baǵalau jáne ösu joldary. [Competitiveness of the national economy: assessment of criteria and ways of growth]. Almaty: Ekonomika. 2019. 175 p. [in Kazakh]
- 9 Morgunov V. Konkurentosposobnost' menedzhmenta na osnove sovremennyh form i metodov upravleniya predpriyatiyami. [Competitiveness of management based on modern forms and methods of enterprise management]. Moskva: 2019. 740 p. [in Russian]
- 10 Hemel G., Prahala K., Tomas G. Strategicheskaya gibkost'. [Strategic Flexibility]: Per. s angl. SPb.: Piter. 2019. 381 p. [in Russian]

Information about authors:

Zhanna Abuzyarova – **corresponding author**, master economic sciences, teacher of the Departments “Management”, Kh.Dosmukhamedov Atyrau University, Atyrau, Republic of Kazakhstan

E-mail: zh.abuzyarova@asu.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2067-6046>

Информация об авторах:

Жанна Абузьярова – **основной автор**, магистр экономических наук, старший преподаватель кафедры «Менеджмент», Атырауского университета им. Х.Досмухамедова, г. Атырау, Республика Казахстан

E-mail: zh.abuzyarova@asu.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2067-6046>

Авторлар туралы ақпарат:

Жанна Абузьярова – **негізгі автор**, экономика ғылымдарының магистрі, «Менеджмент» кафедрасының аға оқытушысы, Х.Досмұхамедов атындағы Атырау университетінің, Атырау қ., Қазақстан Республикасы

E-mail: zh.abuzyarova@asu.edu.kz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2067-6046>