

**SHNYKULOVA A.B. – PhD student (Almaty, Kazakh University of Railway Transport)**  
**UMBETOV U. – d.t.s., professor (Turkestan, International Kazakh-Turkish university named after Khoja Ahmed Yasawi)**

## **POSSIBLE APPROACHES FOR OBTAINING EXPERIMENTAL DATA IN TOURISM**

### ***Abstract***

*The content of the hierarchical approach in management is systematized, formalization and substantiation of its main provisions are carried out.*

*The development of methods for constructing mathematical models of industrial facilities in the field of tourism. Effective methods of hierarchical identification and a selection method are proposed, which are of practical interest, taking into account modern trends in the field of modeling market mechanisms of management and management of production facilities. They can be successfully extended to production facilities in any other production area.*

*Fundamental research has been carried out in the field of solving specific problems of organizational management.*

*In particular, the problem of inventory management and the problem of the optimal organization of transportation. These tasks can be*

*classified as typical production tasks, and therefore the proposed methods and approaches to their solution have a very broad practical focus. The methods of the queuing theory used in this case are focused on the use in objects of increased complexity which are characterized by a large dimension of mathematical models, the complexity of the structural organization and a variety of functional relationships between variables. All this is typical for large-scale production facilities, and therefore the proposed scientific solutions are of great importance from the standpoint of organizing automated control systems for large-scale production and industrial associations.*

**Keywords:** hierarchical identification methods, step regression methods, methods of group accounting of arguments, selection method, complex organizational and economic system.

УДК 658.7

**БАЯХМЕТОВА А.Т. – д.э.н., профессор (г. Алматы, Казахско-Немецкий университет)**

**САРЖАНОВ Т.С. – д.т.н., профессор (г. Алматы, Казахский университет путей сообщения)**

**МУСАЕВА Г.С. – д.т.н., профессор (г. Алматы, Академия логистики и транспорта)**

## **МОДЕЛИ ИЗМЕНЕНИЙ – НОВЫЙ ПОДХОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРАНСПОРТНО - ЛОГИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

### ***Аннотация***

*Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью принятия новой траектории развития экономики в мире и, как следствие, изменение подходов к управлению компаний транспортно-логистического сектора страны. Освещены основные факторы, сдерживающие развитие компаний, и предложены возможные*

*модели организационных изменений, а также сценарии развития транспортно-логистических услуг.*

**Ключевые слова:** модель организационных изменений К. Левина, модель организационных изменений Дж. Коттера, сопротивление изменениям, вызовы изменений, сценарии развития транспортно-логистического сектора.

### **Введение.**

Актуальность выбранной темы продиктована ее важностью в текущей ситуации, с которой столкнулась вся мировая экономика, – пандемия COVID-19. Пандемия короновируса внесла свои корректизы в уклад жизни каждого человека, компании и страны в целом.

Фокус статьи сосредоточен на предлагаемых моделях организационных изменений. Внедрение организационных изменений и управление изменениями в компании недостаточно изучено в Казахстане.

Пандемия COVID-19 дополнительно наложила нагрузку на функционирующие компании транспортно-логистического сектора страны к имеющемуся разрыву в информационных технологиях по сравнению с зарубежными компаниями, использующие различные информационные технологии в управлении, ориентированные на потребителя.

В данной статье приведены модели изменений, способных существенным образом оказать положительное влияние на развитие компаний, при условии соблюдения определенных требований. Основное требование сведено к наличию потребности в изменении, осознании и готовности руководства компании к проведению кардинальных организационных изменений и управлению изменениями.

В статье для изучения данного вопроса приведены: модель организационных изменений К. Левина и восемь этапов процесса изменений Дж. Коттера. Наибольший интерес к процессу изменений у топ-менеджмента зарубежных компаний вызывал подход, разработанный Дж. Коттером. Для более глубокого понимания философии моделей изменений, известных в теории управления, приведена модель К.Левина, послужившая фундаментом для многих дальнейших моделей организационных изменений и управлений изменениями.

Цель данной статьи заключается в ознакомлении компаний транспортно-логистического сектора страны процессов организационных изменений, управлении данными изменениями в части преодоления сопротивления изменениям со стороны сотрудников компании. Понимание процесса изменений и природы сопротивления сотрудника позволит руководству компании снизить риск провала плана изменений и повысить в итоге эффективность деятельности компании.

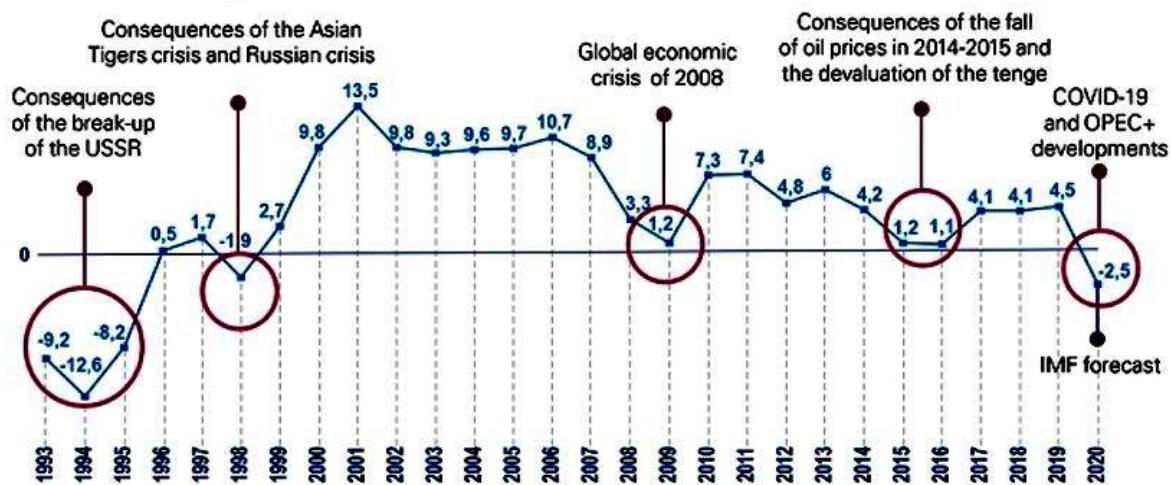
Задачи статьи сведены к оценке приведенных статистических показателей, обоснованию необходимости организационных изменений, раскрытию природы процессов изменений и причины сопротивлений к изменению со стороны коллектива, ознакомлении прогнозных сценариев в транспортно-логистическом секторе. Попытка с нашей стороны предложить рекомендации для рассматриваемых компаний обозначена, как одна из задач данной статьи.

**Методология.** Конструкция статьи выстроена на основе ситуационного подхода с использованием методов индукции и дедукции, метода интерпретации с объяснениями фактов и явлений.

### **Основное содержание.**

До недавнего времени различные институты, аналитики и эксперты прогнозировали казахстанской экономики устойчивый рост на фоне ее восстановления после глобального финансового кризиса, однако, никто из экономического сообщества не рассматривал в прогнозе возможного существенного влияния форс-мажорного обстоятельства. Пандемия короновируса перечеркнула все прогнозы. Влияние пандемии короновируса на экономику страны представлено на рисунке 1.

## Real GDP dynamics of Kazakhstan



Источник: Аналитический доклад KPMG

Рисунок 1 – Динамика реального ВВП Казахстана

На представленном рисунке 1 четко прослеживается резкое сокращение динамики реального ВВП Казахстана с 4,5% в 2019 году до – 2,5% в 2020 году. Это говорит об острой необходимости мобилизации и разработке карты восстановления различных отраслей экономики. В феврале месяце по данным Всемирного банка мировая экономика вошла в серьезную рецессию [1].

На представленном ниже рисунке 2, показано наибольшее снижение в сфере услуг, в частности в перевозке пассажиров.

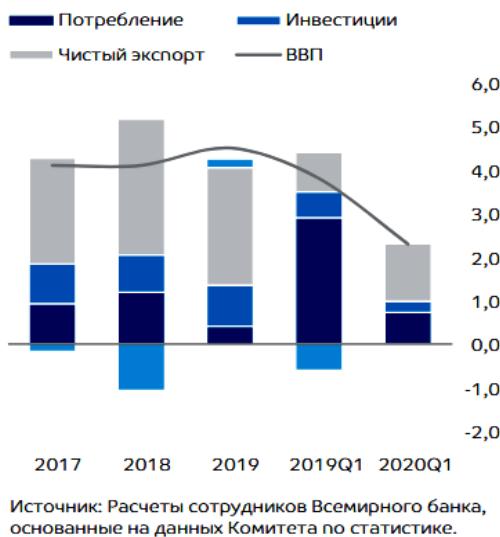


Источник: Расчеты сотрудников Всемирного банка, основанные на данных Комитета по статистике.

Источник: Экономический доклад по Казахстану Всемирного банка «Преодолевая кризис. Лето 2020» [1]

Рисунок 2 – Наибольшее снижение в сфере услуг (в годовом исчислении, в %)

Пандемия короновируса привнесла негативные экономические последствия на общее состояние страны. Падение цены на нефть, сокращение спроса на экспортируемые товары из страны, изоляционные меры сильно ударили на сферу услуг. При этом наибольший урон нанесен на перевозку пассажиров и розничную торговлю. Как показано на рисунке 2, в IV квартале 2020 года перевозка пассажиров сократилась на 50%, розничная торговля ближе к 50%.



Источник: Экономический доклад по Казахстану Всемирного банка «Преодолевая кризис. Лето 2020»

Рисунок 3 – Повсеместное замедление в компонентах спроса (вклад в процентных пунктах, в %)

Экономические последствия представлены также на рисунке 4.

В первой части рисунка 4 показана инфляция, которая возросла после снижения обменного курса национальной валюты (в процентных пунктах, в %). В левой части рисунка 4, показано понижательное давление на обменный курс, который ведет к росту цен на импорт (в %).

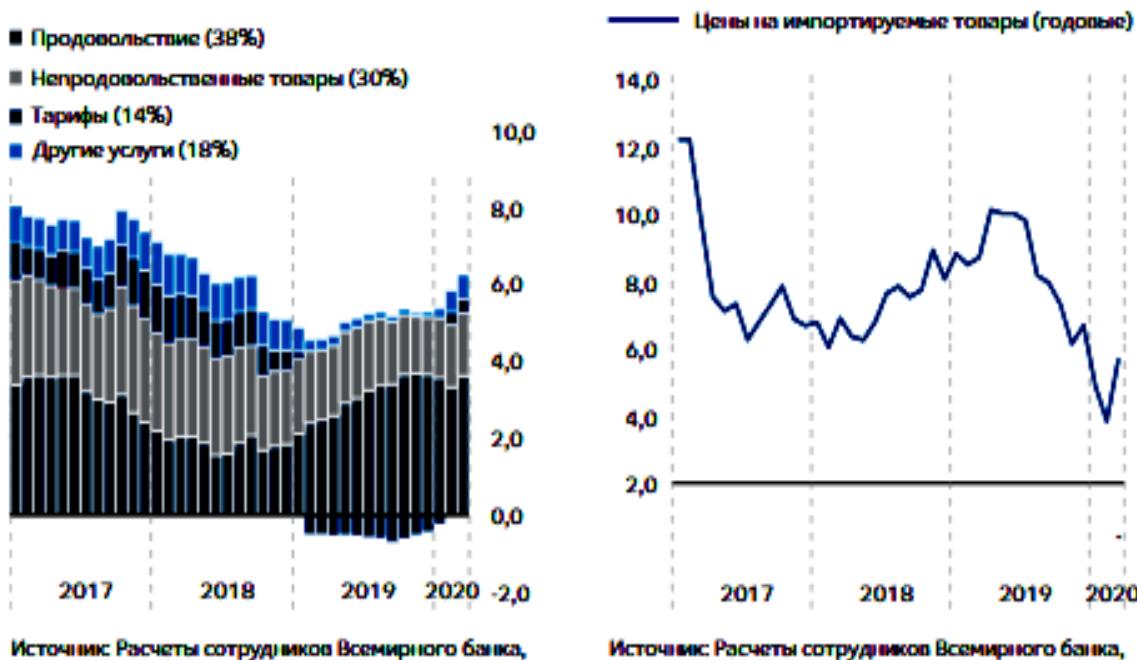
Восстановление экономики возможно только в мобилизации сил и разработке программ по восстановлению и развитию экономики с правильным распределением и управлением в целом ресурсами.

Приток прямых иностранных инвестиций связан с реинвестирование доходов от экспорта предприятиями в добывающем секторе, внутренние частные инвестиции значительно сокращены [1].

Казахстанские компании в текущей ситуации устоять могут через укрупнение путем слияния или поглощения внутри рынка страны, поиске иностранных партнеров, интеграции с крупными иностранными игроками. Любой выбранный путь требует пересмотра бизнес-модели, внедрении информационных технологий и проведение процессов изменений. В данной статье акцент поставлен на аспект трансформации – модели изменений.

В докладе Всемирного банка «Диагностика частного сектора Казахстана» [2] транспортный сектор характеризуется, как сектор с потенциалом развития. Причина, по которой выделен сектор транспорта и логистики страны, лежит в транзитном коридоре нового Шелкового пути. Проблемы, по которым рассматриваемый сектор не получил должного развития, связаны:

1. С неэффективной транспортно-логистической инфраструктурой, которая ограничивает доступ к региональным рынкам;
2. Низкой экономией от масштаба;
3. Процедурами для трансграничной торговли.



Источник: Экономический доклад по Казахстану Всемирного банка «Преодолевая кризис. Лето 2020»

Рисунок 4 – Инфляция и обменный курс

Для раскрытия потенциала необходимы инвестиции, современные подходы управления компанией, в частности: внедрение системы управления рисками, интегрированной системы информационных технологий. Информационные технологии – это путь к повышению конкурентоспособности компании. Яркий пример такси Yandex, покрывший потребность в услугах такси в больших городах Казахстана, вытеснивший других игроков и доминирующий сейчас. Технологии, стратегия низких издержек позволили компании завоевать львиную долю рынка, стать доминантом на рынке.

Рассматривая успех зарубежных компаний, выделим такую особенность, как ориентированность на покупателя, внедрение передовых технологий. Использование различных подходов управления, как ориентированность на покупателя (Total Quality Management, TQM), Кайзен, CRM, ориентированность не только на финансовые показатели, но и на нефинансовые показатели (Система сбалансированных показателей, ССП) позволяют компании быть успешными.

В такой ситуации, что следует предпринять казахстанским компаниям, функционирующими в транспортно-логистическом секторе страны? На взгляд авторов, следует предпринять следующие шаги:

1. Осознать острую необходимость кардинальных организационных изменений.
2. Провести анализ внутренней и внешней среды компании. Особо обратить внимание на бенчмаркинг.

3. Пересмотреть действующую бизнес-модель компании. Провести оценку цепочки создания стоимости компании.

4. Внедрить технологии, которые позволяют значительно сократить издержки.

5. Разработать стратегию компании, отвечающую новым вызовам времени.

Стратегия лидерства по издержкам позволит компаниям сократить процессы, которые не добавляют стоимость в цепочки создания стоимости. Успешные компании характеризуются созданием удобной инфраструктуры в коммуникации с потребителем услуг, мониторингу желаний, предложений от клиентов, возможностью спрогнозировать желание клиента, работать с Big Data. В дополнение технологии позволяют оптимизировать внутренние процессы управления компанией.

Но препятствие в смене парадигмы кроется в непонимании руководителя компании потребности изменений, сопротивлении или нежелании коллектива принять изменения. Причина сопротивления лежат на плоскости боязни сотрудника потерять работу, ухудшения условий работы, боязни выйти из зоны комфорта, неверии в успех проводимой акции.

Сигнальными показателями срочных внедрений изменений – сокращение объема продаж, прибыли, рост недовольства клиентов, утечка кадров, сокращение доли рынка.

Задача руководителя, в первую очередь, принять сигналы, понять потребность в изменении, представлении процесса проведения изменений, довести до сотрудников данного плана, верить в успешность изменений.

Известны различные модели организационных изменений. В данной статье приведены модели Левина и Коттера. Восемь этапов процесса изменений Дж. Коттера вызывает интерес у многих компаний. Модели приведены не для слепого копирования предлагаемых шагов, а для понимания природы и последовательности.

Топ-менеджеры многих компаний выделяют восемь шагов процесса изменений Дж. Коттера, которая вызывает интерес, поскольку дает более точное и совершенное описание шагов [3]:

1. *Внушение людям необходимости перемен.* Предлагается изучить рынок, продукцию конкурентов. Определить слабые звенья процесса, обсудить их, определиться с основными перспективами компании.

2. *Создание команды реформаторов.* На втором этапе предполагается создание группы. Данная группа наделена полномочиями проведения изменений в компании. Успех зависит, в том числе и от слаженности работы группы.

3. *Определение перспектив и стратегии.* Руководитель, как формальный руководитель, должен обладать видением перспектив компании и уметь довести до каждого сотрудника компании.

4. *Пропаганда новой концепции будущего.* На данном шаге предусмотрена пропаганда новой концепции и стратегии перемен возможными средствами; выработка эталонной ролевой модели поведения команды реформаторов.

5. *Создание условий для широкого участия сотрудников в преобразованиях.* Для создания условий широкого участия сотрудников предлагается устраниТЬ барьеры, пересмотреть структуру компании, оказать содействие сотрудникам, желающим принять активное участие в процессе внедрения изменений.

6. *Получение быстрых результатов.* Процесс изменений должен сопровождаться поддержкой, в частности: показывать результаты, поощрять морально и материально маленькие победы.

7. *Закрепление достигнутых успехов и углубление перемен.* По мере роста доверия происходят изменения в командах, структуре компании, принимаются на работу сотрудники, отвечающие требованиям новой политики компании. Происходит углубление реформ с помощью новых проектов, программ.

8. *Укоренение изменений в корпоративной культуре.*

Для более глубокого понимания природы изменений, ее логичности предлагается ознакомиться с моделью организационных моделей К. Левина. Модель К. Левина послужила фундаментом для многих других моделей изменений. Модель американского ученого состоит из трех этапов.

Первый этап – «Размораживание». В процессе написания статьи рассматривались различные источники по проблеме развития транспортно-логистического сектора страны. Наиболее выделяющаяся из них связана с устаревшим подходом управления компаний и ведением дел, отвергая требуемые изменения [4].

Модель К. Левина на первом шаге предлагает трезво оценить текущее положение дел в компании, которые игнорируются, не учитываются или не могут быть оценены в полном объеме. Осознание изменений приходит после проведения правдивой оценки реальной ситуации. Без осознания данного факта руководство компании столкнется с бурным сопротивлением со стороны коллектива.

Второй этап – «Движение». Второй этап направлен на реализацию запланированных изменений. Изменения стоит воспринимать не как сиюминутное движение, а как процесс, требующий усилий. Данный этап сложен и важен. Сложность заключается в понимании тактики проведения изменений, построение каналов сбора, обработки и обмена информацией, психологической проработке данного вопроса с коллективом [4].

Третий этап называется «Замораживание» [4]. Название третьего этапа определяет суть. Усилия направлены на закрепление достигнутых результатов, поддержании выстроенных процессов, укоренении принятой культуры и т.д.

Предлагаемая модель, как и иные известные модели в области управлении изменениями, требуют ресурсов, времени и вовлеченности.

В процессе проведения организационных изменений наибольшую трудность вызывает сопротивление коллектива. Наиболее интересная классификация причин сопротивления изменениям разработана учеными Котером и Шлезингером [5], которые выделили основные четыре группы:

1) *Узкособственнический интерес.* Здесь понимается боязнь сотрудника утерять влияние, материальные блага, власть, политические привилегии, возможно связи, которые обеспечиваются занимаемой должностью, то есть, боязнь сотрудника потерять обозначенную им самим ценность.

2) *Непонимание и недостаток доверия.* Причиной возникновения непонимания и доверия со стороны сотрудника заключается в недостаточных усилиях, намерении руководства компании объяснить суть изменений, ее выгоды для компании, отсутствовали убедительные аргументы. Время и продуманные действия со стороны руководителя компании были неубедительны, что привело к непониманию и недостатку доверия.

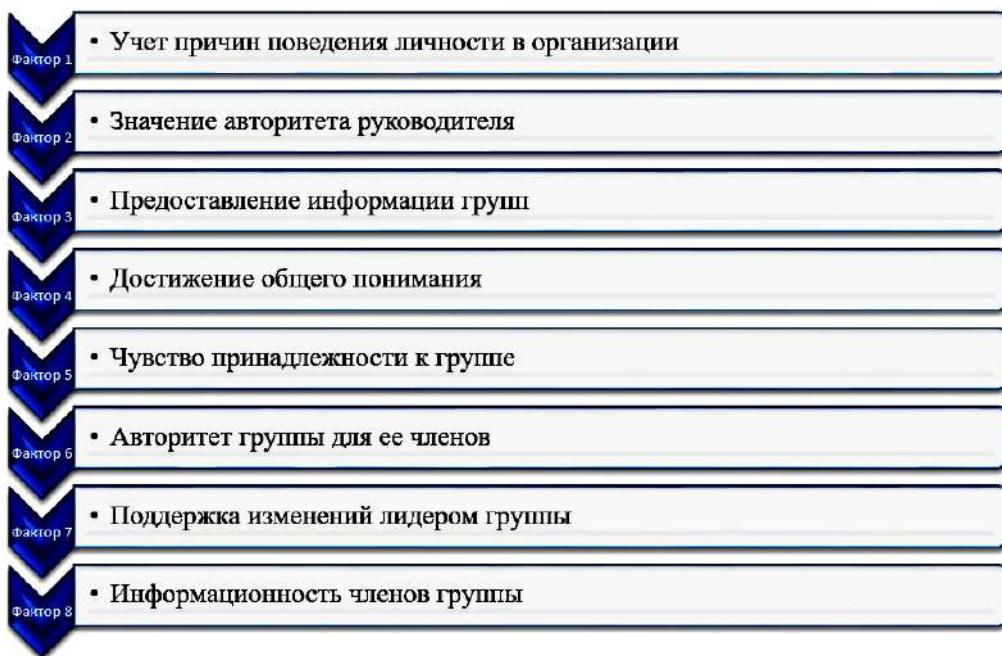
3) *Низкая терпимость изменений.* В природе различают людей, которые отличаются степенью готовности к изменениям. Выделяют людей, для которых малейшее изменение привычного режима и ритма жизни вызывает кризис. Для другой категории людей требуется значительная энергия на адаптацию к новой среде, которая окружает их. Нередко встречаются сотрудники, для которых обучение вызывает отрицательную реакцию и нежелание прохождение требуемого обучения.

4) *Различия оценки ситуации.* К составляющей природе сопротивления со стороны коллектива относят информацию, которая предоставляется сотрудникам в процессе обоснования причин вносимых изменений. Коллектив готов участвовать в процессе организационных изменений компании, но приводимая аргументация на взгляд сотрудников не убедительна. Предлагаемые организационные изменения рассматриваются, воспринимаются и оцениваются с отрицательным мультипликативным эффектом для компании и окружающей ее среды.

Что может дополнительно вызвать сопротивление со стороны сотрудников компаний? На взгляд авторов, опираясь на практику и имеющиеся наблюдения, сопротивление в поведении коллектива продиктовано неудачными изменениями, ранее

проведенных в компании. Периодические программы по организационным изменениям вызывают в определенной степени отрешенность у коллектива к очередным изменениям. В этой связи считаем нужным обратить внимание при оценке разработанной программы по внедрению изменений важный момент, как оценка прошлых изменений, выявить ошибки и определить степень готовности коллектива к очередному шагу.

Вопрос преодоления сопротивления ранее изучен Э. Хьюзом, которым предложено принять следующие факторы, представленные на рисунке 5 [6].



Источник: Составлено авторами

Рисунок 5 – Методы преодоления сопротивления по методу Э.Хьюза

*Фактор 1. Учет причин поведения личности в организации.* Предлагается понять причину сопротивления сотрудника изменениям. Только после нахождения ответа на поставленный вопрос следует приступать ко второму шагу – это демонстрация выгоды для сотрудника от внедряемой программы организационных изменений в компании.

*Фактор 2. Значение авторитета руководителя.* Авторитет руководителя играет огромную роль в успехе реализации организационных изменений. Руководитель компании, имеющий уважение, играет роль формального и неформального руководителя, обладающего властью и влиянием.

*Фактор 3. Предоставление информации группе.* Информация должна обладать всеми качественными характеристиками.

*Фактор 4. Достижение общего понимания.* Различные факторы влияют на успех проводимых изменений. Одним из важных факторов – это принятие изменений со стороны коллектива. Акцент поставлен на понимание необходимости изменений. Сопричастность каждого сотрудника к процессу изменений важен. Охват сотрудников должен быть широк. Присутствие чувства единства, сопричастности вовлекает сотрудника в процесс изменений, что в итоге положительно сказывается на результате организационных изменений.

*Фактор 5. Чувство принадлежности к группе.*

*Фактор 6. Авторитет группы для ее членов.* Уровень напряженности снижается через согласованность работы группы. В противном случае провал программы обеспечен.

*Фактор 7. Поддержка изменений лидером группы.* Процесс изменений и управление изменениями достаточно сложный процесс, требующий внимания, усилий, поглощающий время. Как отмечено выше, авторитет руководителя важен. Важность не ограничивается только пониманием необходимости изменений, разработкой плана проведения изменений и доведением информации до коллектива. Важность нацелена на психологическую поддержку, мотивацию сотрудников, вовлеченных в процесс изменений. Рекомендуется поощрять морально и материально сотрудников. На их примере показывать остальным сотрудникам важность единого духа коллектива. Праздновать маленькие успехи на пути к радикальным изменениям компании.

*Фактор 8. Информационность членов группы.* Предлагается постоянный обмен информацией, открытое обсуждение нерешенных вопросов между руководителем компании, группой и каждым сотрудником компании. Каналы коммуникаций должны быть открыты, доступен руководитель и его готовность к обсуждению вопросов, что позволит снизить напряженность в коллективе.

Следующая поставленная нами задача, заключается в ознакомлении возможных сценариев развития транспортно-логистического сектора через 5-10 лет, разработанная аналитиками компании PwC.

Однозначного ответа на вопрос будущего развития транспортно-логистических услуг через 5-10 лет нет. Однако предложены четыре сценария [7]:

#### 1. *Физический интернет.*

Традиционные игроки повышают эффективность своей деятельности за счет наращивания сотрудничества и разработки новых бизнес-моделей, таких как логистические сети совместного использования. Исследования в области «физического интернета» показывают необходимость введения единых стандартов габаритов грузов, развития взаимодействия между различными видами транспорта и разработки новых ИТ-требований для всех перевозчиков.

#### 2. *Новые игроки, новые решения.*

Новые игроки набирают вес и увеличивают свою долю на рынке, тесня традиционных лидеров благодаря новым бизнес-моделям, основанным на анализе данных, блокчейне и других технологиях. Один или два стартапа начинают доминировать в отдельных сегментах. Доставка «последней мили» становится более фрагментированной по мере распространения систем совместной доставки. Эти стартапы будут сотрудничать с традиционными игроками рынка и предлагать дополнительные услуги.

#### 3. *«Масштаб имеет значение».*

Существующие игроки повышают свою эффективность за счет оптимизации операционной деятельности и максимального использования преимуществ новых технологий. Они финансируют перспективные новые технологии венчурными средствами и привлекают новых сотрудников с необходимыми навыками и опытом конкуренции, чтобы обеспечить доминирующее положение на рынке. Крупные игроки объединяются, чтобы расширить масштабы своего географического присутствия и обеспечить оптимальное применение различных видов транспорта. В этих условиях растет важность доступа к капиталу для финансирования всех этих инвестиций.

#### 4. *Комплексная конкуренция.*

Для того, чтобы удовлетворить собственные потребности и не только, крупные игроки рынка розничной торговли расширяют свои предложения транспортно-логистических услуг, смешая позиционирование с клиентов на конкурентов. Они приобретают мелкие логистические компании, которые могут помочь им наиболее полно охватить основные рынки и сформировать более четкое представление о поведении клиентов для оптимизации цепочек поставок. Выходят на рынок логистики и технологические фирмы, которые до этого выполняли функции поставщиков для отраслевых предприятий. Они начинают предоставлять логистические услуги и превращаются в конкурентов.



Источник: Будущее транспортно-логистического сектора. Серия публикаций PwC о перспективах развития отраслей

Рисунок 5 – Четыре сценария развития транспортно-логистического сектора

### Выводы.

В представленной статье приведены данные по текущему положению ситуации в экономике, влиянию пандемии COVID-19 на экономику страны, возможные пути выхода из кризиса для компаний, задействованных в транспортно-логистическом секторе через проведение изменений в компании. Предложены на рассмотрение две модели организационных изменений – модели К.Левина и Дж. Коттера. В век информационных технологий казахстанским компаниям рекомендуется пересмотреть свои подходы к управлению компанией, действующую бизнес-модель, ценности компаний и выбрать свой путь: ограничиться только внутренним рынком или выйти за пределы внутреннего рынка, произвести укрупнение компаний через слияние или поглощение компаний на внутреннем рынке страны, или рассмотреть интеграцию с зарубежными компаниями.

По нашему мнению, казахстанские компании транспортно-логистического сектора страны должны предпринять следующие шаги:

- Осознать острую необходимость кардинальных организационных изменений.
- Провести анализ внутренней и внешней среды компании. Особо обратить внимание на бенчмаркинг.
- Пересмотреть действующую бизнес-модель компании. Провести оценку цепочки создания стоимости компаний.
- Внедрить технологии, которые позволяют значительно сократить издержки.

### Литература

1. Экономический доклад по Казахстану Всемирного банка «Преодолевая кризис. Лето 2020» – <https://www.vsemirnyjbank.org/>
2. Отчет Международной Финансовой Корпорации и Всемирного банка в Казахстане «Диагностика частного сектора Казахстана». Декабрь, 2017 г. – <https://www.ifc.org/>
3. Leading Change by John P. Kotter. Harvard Business Review Press, 1996.
4. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change – <https://www.researchgate.net/publication/338033976>
5. Коттер Джон П. Впереди перемен / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.

6. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №3.
7. Будущее транспортно-логистического сектора. Серия публикаций PwC о перспективах развития отраслей, 2019.
8. Статистические отчеты Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам – <https://stat.gov.kz/>
9. Левин К. Теория поля в социальных науках. – М.: Издательство «Речь», 2000.
10. Баяхметова А. Управление изменениями: учебное пособие. – Алматы, 2018.

### References

1. World Bank Economic Report on Kazakhstan "Overcoming the Crisis. Summer 2020" – <https://www.vsemirnyjbank.org/>
2. Report of the International Finance Corporation and the World Bank in Kazakhstan "Diagnostics of the private sector in Kazakhstan". December, 2017 – <https://www.ifc.org/>
3. Leading Change by John P. Kotter. Harvard Business Review Press, 1996.
4. The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change – <https://www.researchgate.net/publication/338033976>
5. Cotter, John P. Ahead of the changes / trans. from English-M.: CJSC "Olymp-Business", 2008.
6. Khentze J., Kammel A. How to overcome the opposition to planned organizational changes // Problems of theory and practice of management. – 1997. – №3.
7. The future of the transport and logistics sector. PwC's Industry Outlook Series, 2019.
8. Statistical reports of the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reform – <https://stat.gov.kz/>
9. Levin K. Field Theory in the Social Sciences, Moscow: Rech Publishing House, 2000.
10. Bayakhmetova A. Change management: a textbook. – Almaty, 2018.

**БАЯХМЕТОВА А.Т. – ә.ғ.д., профессор (Алматы қ., Қазақ-Неміс университеті)  
САРЖАНОВ Т.С. – т.ғ.д., профессор (Алматы қ., Қазақ қатынас жолдары университеті)  
МУСАЕВА Г.С. – т.ғ.д., профессор (Алматы қ., Логистика және көлік академиясы)**

## ӨЗГЕРИСТЕР МОДЕЛЬДЕРІ – КӨЛІК-ЛОГИСТИКАЛЫҚ КОМПАНИЯЛАРДЫҢ ТИМДІЛІГІН АРТТАҮРУДЫҢ ЖАҢА ТӘСІЛІ

### Аңдатта

Таңдалған тақырыптың өзектілігі әлемдегі экономиканы дамытудың жаңа траекториясын қабылдау қажеттілігімен және соның салдарынан елдің көлік-логистика секторындағы компанияларды басқару тәсілдерінің өзгеруімен байланысты. Компанияның дамуын тежейтін негізгі факторлар баяндалып, үйымдастыруышылық өзгерістердің ықтимал модельдері, сондай-ақ көлік-логистикалық қызметтердің даму сценарийлері ұсынылды.

**Түйін сөздер:** үйымдастыруышылық өзгерістердің моделі К. Левин, үйымдастыруышылық өзгерістердің моделі Дж. Комтер, өзгерістерге қарсы тұру, өзгерістерге қарсы тұру, көлік-логистикалық сектордың даму сценарийлері.

**BAYAKHMETOVA A.T. – d.e.s., professor (Almaty, Kazakh-German university)**  
**SARZHANOV T.S. – d.t.s., professor (Almaty, Kazakh university ways of communications)**  
**MUSSAYEVA G.S. – d.t.s., professor (Almaty, Academy of logistics and transport)**

## **MODELS OF CHANGE – A NEW APPROACH TO IMPROVING THE EFFICIENCY OF TRANSPORT AND LOGISTICS COMPANIES**

### ***Abstract***

*The relevance of the chosen topic is due to the need to adopt a new trajectory of economic development in the world and, as a result, change the approaches to the management of companies in the transport and logistics sector of the country. The main factors hindering the company's development are highlighted, and possible models of organizational changes, as well as scenarios for the development of transport and logistics services, are proposed.*

**Keywords:** K. Levin's model of organizational changes, J. Cotter model of organizational changes, resistance to change, challenges of change, scenarios for the development of the transport and logistics sector.

УДК 625.7.8

**ХАСЕНОВ С.С. – т.ғ.д., профессор (Алматы қ., Логистика және көлік академиясы)**

**ДЮСЕНГАЛИЕВА Т.М. – т.ғ.к., қауым. профессор (Алматы қ., Логистика және көлік академиясы)**

**УТЕШБАЕВА А.А. – т.ғ.к., қауым. профессор (Алматы қ., Логистика және көлік академиясы)**

**БИКАНОВ И.М.М. – магистрант (Алматы қ., Логистика және көлік академиясы)**

## **ЖОЛДЫ ЖӨНДЕУ МЕН КҮТУ ЖҰМЫСТАРЫНЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРИ**

### ***Аңдатта***

Бұл мақалада автомобиль жолдарын жөндеу және күту жұмыстарының ерекшеліктері мен жасау технологиясы туралы жазылады. Автомобиль жолын пайдалану үрдісінде жол жамылғысының беттік жағдайы климаттық факторларға байланысты өзгеруі, оның көліктердің қозғалыс қарқындылығы мен жылдамдығына, қозғалыс қауіпсіздігіне әсерін тигізетінін ескере отырып, автомобиль жолы пайдалануга берілген күннен бастап күнделікті күту және қажетті жөндеу жұмыстарын жүргізу арқылы, жүргізушилер мен жолаушыларга қауіпсіздік пен қолайлылықты қамтамасыз етеді. Үлкен көлемде жолдағы әртүрлі «көрсеткіш класы» бойынша КР автомобиль жолдарын әр түрлі жағдайда пайдалануда зерттеулер жүргізілуі керек.

Ақылы жолдар төлемақыны барынша жинауды қамтамасыз етіп қана қоймай, жол жеселісінің жай-куйін және қозғалыс қауіпсіздігін қадағалайтын болады. Жобаны іске асыру қазақстандық банктердің инвестициялары есебінен жүзеге асырылады.

**Түйін сөздер:** автомобиль жолдары, жамылғы, жер төсемесі, жамылғы тегістігі, қозғалыс қарқындылығы.