

УДК 338.24

На правах рукописи

**ЖАНБОЛАТОВА АРАЙЛЫМ ЖАНБОЛАТКЫЗЫ**

Формирование и развитие системы управления изменениями на  
предприятии в новых экономических условиях  
(на примере АО НК «KEGOC»)

6M050700 – Менеджмент

**Автореферат**

диссертации на соискание академической степени  
магистра экономики и бизнеса

Республика Казахстан  
г. Усть–Каменногорск, 2011

Работа выполнена в Восточно-Казахстанском техническом университете им. Д. Серикбаева

Научный руководитель: к.э.н., доцент кафедры «Инновационный менеджмент» ВКГТУ им. Д.Серикбаева  
Колос Елена Анатольевна

Официальный оппонент: д.э.н., профессор кафедры «Бизнеса и делового администрирования»  
ВКГУ им. С. Аманжолова»  
Кайгородцев Александр Александрович

Защита состоится «24» июня 2011 г. в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Восточно-Казахстанского технического университете им. Д. Серикбаева по адресу г.Усть-Каменогорск, ул. Д. Серикбаева, 19.

С диссертацией можно ознакомиться в научно-технической библиотеке Восточно-Казахстанского государственного технического университете им. Д. Серикбаева.

Автореферат разослан «14» мая 2011 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

А.С.Тюлежанова

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы магистерской диссертации.** Современное предприятие вынуждено функционировать в условиях постоянно меняющейся среды – как внешней (появление новых законов, технологий, рынков, потребностей покупателей), так и внутренней (снижение производительности труда, необходимость обучения сотрудников, возникающие конфликты внутри персонала). Все это требует немедленного реагирования со стороны руководителя предприятия, формирования эффективной системы управления изменениями, направленной на обеспечение нормальной работы предприятия в новых экономических условиях. Этот процесс приспособления может быть очень болезненным в силу ряда причин. А потому процесс изменений на предприятии – будь то изменение целей деятельности, внутрифирменной структуры, обязанностей отдельных работников, введение новых производств, должностей или правил деятельности – должен быть хорошо организован и управляем, чтобы перемены дали положительные результаты с наименьшими затратами сил, денег и нервов работников и руководства.

Организация и управление большинства отечественных предприятий не отвечает потребностям не только мирового, но и казахстанского рынка. Это приводит к неэффективности управления, в результате чего предприятие оказывается в кризисном состоянии убыточности или банкротства, что в свою очередь замедляет экономическое развитие страны в целом и затрудняет борьбу казахстанских предприятий с зарубежными конкурентами. В условиях реформирования экономики в целом перестройка предприятия и его организационных структур, как важнейших его элементов, стала объектом научных исследований многих отечественных и зарубежных ученых.

С одной стороны, уже существует некоторый опыт проведения изменений в организациях: к масштабным программам изменений уже пришли некоторые крупные казахстанские предприятия и есть основания ожидать, что их примеру последуют другие отечественные организации, для большинства из которых проблема постановки регулярного внутреннего менеджмента, отвечающего современным требованиям окружающей среды, сегодня весьма остра.

С другой стороны, критический анализ работ отечественных и зарубежных авторов, а также официальных документов показывает недостаточную проработку методологических, а также некоторых теоретических аспектов в данной области исследования. Предлагаемые модели и методы часто предлагают лишь изменения в организационной структуре, либо освещают лишь общие вопросы. Необходимость системного, всестороннего подхода к процессу изменений на предприятии подтверждается также противоречивым опытом применения различных теорий на практике.

Таким образом, возникает противоречие между потребностью

современных предприятий в развитии и изменениях и отсутствием эффективных систем управления изменениями, включающих комплексные модели и методики, а также направления практической реализации этого процесса. Это подтверждает актуальность выбранной темы исследования.

В связи с этим определены следующие научные проблемы в данной области исследования:

- отсутствие комплексного системного подхода к теоретическому представлению процесса развития и изменений в организации;
- отсутствие подробных технологий реализации методов на практике;
- отсутствие четкой классификации причин существующих на предприятиях проблем и возможности их решения путем внедрения изменений;
- отсутствие дифференцированного подхода к определению эффективности тех или иных методов введения комплексных изменений на предприятии.

**Объектом исследования** выступает предприятие АО НК «KEGOC», а **предметом исследования** – управление изменениями, возникающими в процессе развития предприятия и его усовершенствования.

**Цель исследования:** развитие и повышение эффективности деятельности предприятия путем формирования и совершенствования системы управления изменениями.

На основании этого поставлены и решены следующие **задачи**:

- 1) исследовать различные подходы к изменениям в организации;
- 2) определить существующие модели управления изменениями;
- 3) исследовать методы управления изменениями, а так же способы осуществления изменений;
- 4) определить основные виды управления проблемами в условиях изменения окружающей среды;
- 5) проанализировать основные технико-экономические показатели АО НК «KEGOC»;
- 6) провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО НК «KEGOC» и по результатам проведенного анализа выявить существующие проблемы управления изменениями;
- 7) провести анализ структуры, численности и движения персонала АО НК «KEGOC», определить недостатки и предложить меры по совершенствованию технологии управления персоналом;
- 8) рассмотреть практическое применение методов изменений на примере электроэнергетической компании АО НК «KEGOC»; разработать модель внедрения изменений на предприятии и осуществить ее в практической части работы на примере электроэнергетической компании АО НК «KEGOC»; разработать этапы выполнения реализации предлагаемой модели;
- 9) выявить проблемы сопротивления изменениям персонала АО НК «KEGOC» и определить пути минимизации и преодоления выявленных

проблем;

10) определить направления и разработать схему совершенствования организационной структуры АО НК «КЕГОС».

В магистерской диссертации использованы труды отечественных и зарубежных ученых: Мухин В.И., Рыбкин И. В., Семенов В.Г., Рамперсад Хьюберт К., Мэскон М., Армастронг М., Пармендер Д.и др.

**Методы исследований.** В данной магистерской диссертации использованы следующие методы: научное обобщение, экономический анализ, методы аналогии, группировок логических уровней, метод сбора и обработки данных, моделирование, функционально-структурный и системный подходы.

**Положения, выносимые на защиту:**

1) модель интегрального метода управления развитием и изменениями на предприятии (на основе модели TPS Рамперсада) является эффективным инструментом непрерывного совершенствования на всех уровнях организации и развития человеческого потенциала сотрудников;

2) эффективность организационной деятельности может быть достигнута через изменения индивидуального и коллективного поведения;

3) управление сопротивлениями изменениям в организации как один из способов успешного внедрения и поддержания эффективного контроля над процессом изменений в организации;

4) совершенствование организационной структуры предприятия АО НК «КЕГОС», как один из мощных инструментов преобразований для наиболее эффективного функционирования предприятия.

Новизна магистерской диссертации заключается в следующем:

- разработана комплексная модель изменений на предприятии, которая позволяет осуществлять процесс перестройки структуры организации и пути совершенствования систем управления изменениями;

- предложены меры практической реализации этапов комплексной модели изменений (на основе модели TPS Рамперсада), что позволяет наиболее эффективно использовать ее на практике для перехода повышения конкурентоспособности предприятия;

- разработаны и предложены меры по минимизации и преодолению сопротивления изменениям в организации;

- разработана и предложена эффективная организационная структура предприятия.

**Научная и практическая значимость** магистерской диссертации состоит в следующем: применение предлагаемой автором модели и технологических процедур по ее реализации позволит наиболее эффективно осуществить изменения на предприятий; технологическая форма описания модели обеспечивает простоту ее применения на практике высшим руководством и специалистами предприятия без привлечения внешних консультантов.

Пути минимизации и преодоления сопротивления изменениям в организации и усовершенствованная организационная структура

предложенные в данной работе могут быть эффективно применены для устранения таких недостатков, как непредвиденные отсрочки, и нестабильность процесса стратегических изменений, что позволит значительно сократить дополнительные расходы компании.

**Структура работы.** Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе изучены теоретические основы управления изменениями в организации. В частности, изучены понятие, сущность, необходимость изменений в организации, а также модели управления изменениями и методы организационных изменений. А именно, жесткие методы, мягкие методы и интегральные методы организационных изменений, их сущность, особенности применения в зависимости от сложившейся ситуации. Также рассмотрены и изучены типы управления проблемами, возникающими в организации в условиях изменения окружающей среды, к которым относятся реактивное управление и проактивное управление.

Во второй главе проанализированы основные технико-экономические показатели предприятия АО НК «КЕГОС» за 2008-2010 годы, осуществлен анализ деятельности предприятия, а именно анализ финансово-хозяйственной деятельности, а также анализ структуры, численности и движения персонала АО НК «КЕГОС».

В третьей главе предложены направления совершенствования систем управления изменениями путем применения интегрального метода управления изменениями в организации на основе модели TPS Рамперсада, который состоит из пяти элементов, к которым относятся: личная система сбалансированных показателей, организационная система сбалансированных показателей, всеобщий менеджмент на основе качества, управление результативностью и управление компетенциями и цикл обучения Колба. А также предложены меры по минимизации и преодолению сопротивления изменениям и совершенствованию организационной структуры предприятия.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ**

### **1 Теоретические основы управления изменениями в организации в новых экономических условиях**

Мир меняется, и люди должны меняться вместе с ним. Ведь цель всех изменений – стать лучше, получить что-то лучшее.

Изменение - это процесс движения и взаимодействия предметов и явлений, перехода от одного состояния к другому, возникновение у них новых свойств, функций, отношений.

Изменения организации подразделяются на два основных типа:

1. Непланируемые, естественные изменения - изменения, появляющиеся без заранее поставленной цели, достаточно спонтанно.

2. Искусственные изменения - изменения, осуществляемые

сознательно, целенаправленно, в ходе которых меняются статус организации, ее структурные компоненты с целью адаптации организации к внешней среде, укрепления властных основ управления, интеграции отдельных структурных единиц.

Изменения могут проводиться двумя различными методами, что также зависят от специфики управления на предприятии. Выделяются две полярные концепции организационного развития, «Теория Е» и «Теория О».

Теория Е исходит из финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает организацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Существуют так называемые жесткие, мягкие и интегральные методы организационных изменений.

**Жесткие методы.** Согласно теории Е на предприятиях внедряются жесткие методы введения изменений, включающие реструктуризацию и реинжиниринг.

Можно выделить следующие три основных подхода:

- применение власти;
- переподготовка специалистов;
- применение разумных расчетов.

**Мягкие методы организационных изменений.** Как мы уже говорили, некоторые руководители склонны к мягким методам внедрения изменений в организации, к ним относятся Цикл Деминга, всеобщее управление качеством (TQM) и организационное развитие. Этот метод имеет и второе название – колесо Деминга, из-за наглядной круговой графической интерпретации стадий цикла (см. рисунок 1).



Рисунок 1- Схема цикла непрерывного совершенствования Деминга (PDSA или PDCA)

Интегральные методы организационных изменений. Помимо жестких и мягких методов применения изменений можно также назвать интегральный метод, который включает универсальную систему показателей деятельности TPS, которая в свою очередь состоит из пяти элементов.

На рисунке 2 показана связь между различными элементами универсальной системы показателей деятельности, которая представляет собой синтез тесно связанных друг с другом концепций менеджмента, вместе создающих единое и гармоничное целое.



Рисунок 2 - Универсальная система показателей деятельности

Независимо от типа изменений и метода их воплощения, они требуют контроля и управления. Существует реактивное и проактивное управление проблемами.

Цель реактивного управления - реагировать на инциденты и не допускать их повторения в будущем. Цель проактивного управления - предотвращать их возникновение, то есть предугадывать.

Таким образом, в первой главе изучены теоретические основы управления изменениями в организации, а также жесткие и мягкие методы управления, которые составляют основу стратегии организационных изменений. Были всесторонне изучены методы организационных изменений, к которым относятся: жесткие методы, мягкие методы, интегральные методы. А также, типы управления проблемами в организации.

## **2 Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности и кадрового состава предприятия (на примере АО «KEGOC»)**

В данной главе были проанализированы основные технико-экономические показатели АО «KEGOC». Общество, является системным оператором единой электроэнергетической системы Республики Казахстан и осуществляет следующие виды деятельности как: оказание услуг по передаче электрической энергии, оказание услуг по технической диспетчеризации, оказание услуг по регулированию и резервированию электрической мощности.

В ходе выполнения данной магистерской диссертации, методом сбора и обработки данных (при работе с открытыми и внутренними документами компаний) и методом экономического анализа был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия АО «KEGOC».

Результаты анализа финансовой устойчивости показывают, что на конец отчетного периода предприятие финансово устойчиво, так как трехкомпонентный показатель равен  $S(1;1;1)$ .

Увеличивается вероятность погашения всех текущих обязательств за счет всех оборотных средств. По результатам анализа выявлено, что предприятие обеспечено собственными оборотными средствами.

Общая платежеспособность предприятия повышается. Положительные показатели наличия собственных и долгосрочных заемных источников формирования средств, а также общей величины основных источников свидетельствуют о том, что предприятие увеличивает свои обязательства перед кредиторами.

По результатам проведенного анализа ликвидности баланса предприятия, видно, что по отношению быстро реализуемых и наиболее ликвидных активов компании к краткосрочным пассивам и наиболее срочным обязательствам наблюдался излишек в течение всего отчетного периода.

Однако, относительно отношения медленно реализуемых и труднореализуемых активов к долгосрочным и постоянным пассивам можно сказать, что предприятие испытывало платежный недостаток в течение всего отчетного периода, что может быть связано с большим объемом заемных средств предприятия.

А платежный излишек относительно отношения труднореализуемых активов к постоянным пассивам явился результатом того что, в последние годы предприятие постоянно увеличивало стоимость основных средств и нематериальных активов. Для того чтобы устранить этот недостаток необходимо увеличивать объемы собственного капитала.

Методом сравнения, аналогии и обобщения, а также анализа и синтеза (при работе с собранными данными, сравнительном анализе и формулировке выводов) был проведен анализ численности, состава и движения персонала АО НК «KEGOC». По результатам анализа можно сделать вывод, что состояние структуры персонала, его качественных и количественных показателей за исследуемый период не ухудшилось.

В целом Компания достаточно укомплектована как специалистами, так и рабочими (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Данные о движении персонала АО НК «КЕГОС»

| Показатель                                | 2008 год | 2009 год | 2010 год |
|-------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Численность персонала на конец года       | 4026     | 4056     | 4064     |
| Приняты на работу                         | 287      | 296      | 302      |
| Выбыли                                    | 263      | 266      | 294      |
| Среднесписочная численность               | 4020     | 4039     | 4062     |
| Коэффициент оборота по приему работников  | 0,071    | 0,073    | 0,074    |
| Коэффициент оборота по выбытию работников | 0,065    | 0,065    | 0,072    |
| Коэффициент замещения кадров              | 0,005    | 0,007    | 0,001    |

Анализ текучести кадров на протяжении трех лет показал общую тенденцию к снижению показателя среди работников АО НК «КЕГОС». Так, по итогам 2010 года текучесть составила 7,4%, в 2009 году – 11,1%, в 2008 году – 12,3% (см. рисунок 3).

Это связано с тем что, в компании успешно применяется система вознаграждения управленческого персонала, основанная на результатах оценки по индивидуальным ключевым показателям деятельности.

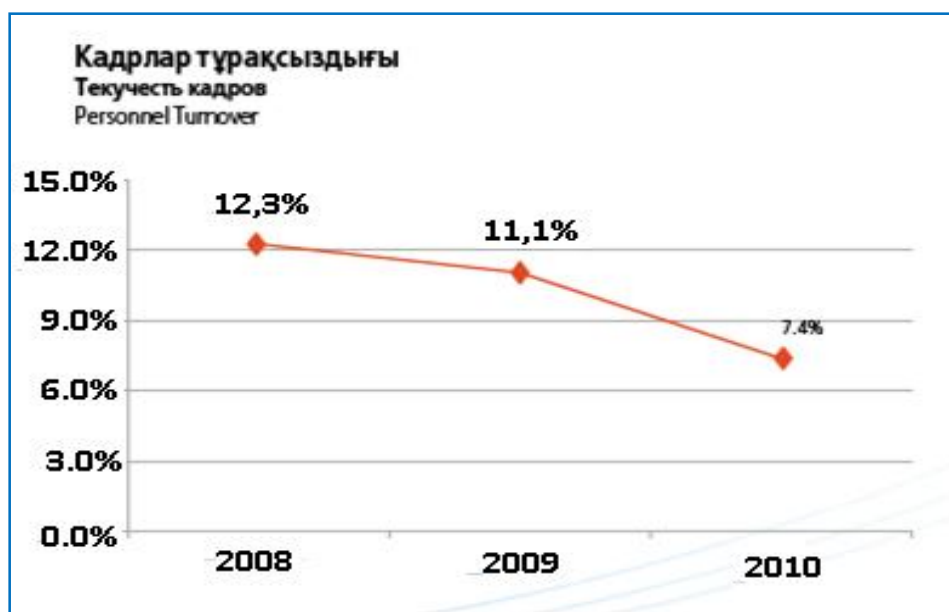


Рисунок 3 - Текучесть кадров на предприятии АО НК «КЕГОС», 2008-2010г.г.

Но, тем не менее, есть необходимость увеличения участия сотрудников в реализации стратегических целей компании, обучение, переподготовка и повышение квалификации работников с учетом стратегических направлений развития, создание условий для удержания высокопрофессиональных работников, внедрение системы наставничества для производственного персонала.

### **3 Направления непрерывного улучшения и совершенствования систем управления организацией в условиях изменений**

На основе теоретических и практических данных была избрана модель интегрального метода управления развитием и изменениями, TPS Рамперсада в компании АО НК «КЕГОС». Выбор пал на нее не случайно, так как она сочетает в себе многие черты других методов организационных изменений.

В частности, обнаруживает мягкий подход, ориентированный на кадровые ресурсы компании, высокий уровень образования сотрудников и стремление руководства создать атмосферу партнерства и распределения ответственности.

Согласно модели TPS Рамперсада, были определены SMART-критерий, которые дали возможность определить реальные цели, которые могут достичь сотрудники и организация в целом и была проведена проверка осуществимости целей изменений с помощью PEST и SWOT анализов. После определения метода и тактики изменений были созданы структуры и процедуры для проведения изменений, которые предусматривали формирование координирующих групп качества (quality steering group QSG) и кружков по улучшению. Диаграмма целей составляется для описания стратегических целей компании, их иерархической упорядоченности, а также связей целей с услугами, производимыми компанией и бизнес-процессами, поддерживающими их производство (см. рисунок 4).

Также, в ходе анализов проведенных согласно модели TPS Рамперсада было определено силовое поле организации, то есть баланс тех сил, которые способствуют и которое противоречат процессу внесения изменений и выявлено, что сопротивление персонала способно серьезно повлиять на процесс улучшений.

Сопротивление изменениям в организации, это явление вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений.

Американские исследователи Дж. Котлер и Л. Шлезингер предложили систематизацию причин сопротивления, позволяющую в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить причины этого сопротивления.



Рисунок 4 - Организационная диаграмма целей АО НК «KEGOC», составленная в виде блок-схемы

Основные результаты их исследования изложены в таблице 2.

Таблица 2 - Причины сопротивления изменениям

| Причина                                              | Результат                                                                              | Реакция                                                      |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Эгоистический интерес                                | Ожидание личных потерь чего-то ценного в результате изменений                          | «Политическое» поведение                                     |
| Неправильное понимание целей стратегии               | Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений                           | Слухи                                                        |
| Различная оценка последствий осуществления стратегии | Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации | Открытое несогласие                                          |
| Низкая терпимость к изменениям                       | Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями                 | Поведение, направленное на поддержание собственного престижа |

Причина сопротивления может крыться в личных и структурных барьерах. (см. рисунок 5).

Этот перечень показывает, что уже на стадии концептуальных разработок в плановом порядке должна быть учтена реакция персонала на изменения.



Рисунок 5 - Барьеры, препятствующие реализации организационных изменений

Таким образом, были представлены способы, рекомендуемые для применения в компании АО НК «KEGOC», которые разработаны на основе изучения отечественно-зарубежного опыта.

Структура АО НК «KEGOC» может быть отнесена к линейно-функциональной, практически в чистом виде, со всеми присущими ей недостатками, а тип управления бюрократическим, который показал свою эффективность, обеспечивая слаженную, четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Однако такому типу присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития (см. рисунок 6).

Прежде всего, что данный тип структуры компании не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы.

Еще один недостаток структуры компании АО НК «KEGOC» - невозможность с их помощью управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы. Поэтому, была предложена реструктуризация организационной структуры АО НК «KEGOC», как один из мощных инструментов преобразований, которая может облегчить реализацию новой стратегии и повысить производительность.



Рисунок 6 - Недостатки существующей бюрократической структуры управления АО НК «KEGOC»

Для решения проблемы и устранения выявленных недостатков, предлагается органическая структура управления, которая в свою очередь отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма структуры, наоборот, эта модель призвана проводить в жизнь радикальные изменения и тем самым обеспечивать необходимую адаптивность (см. рисунок 7).

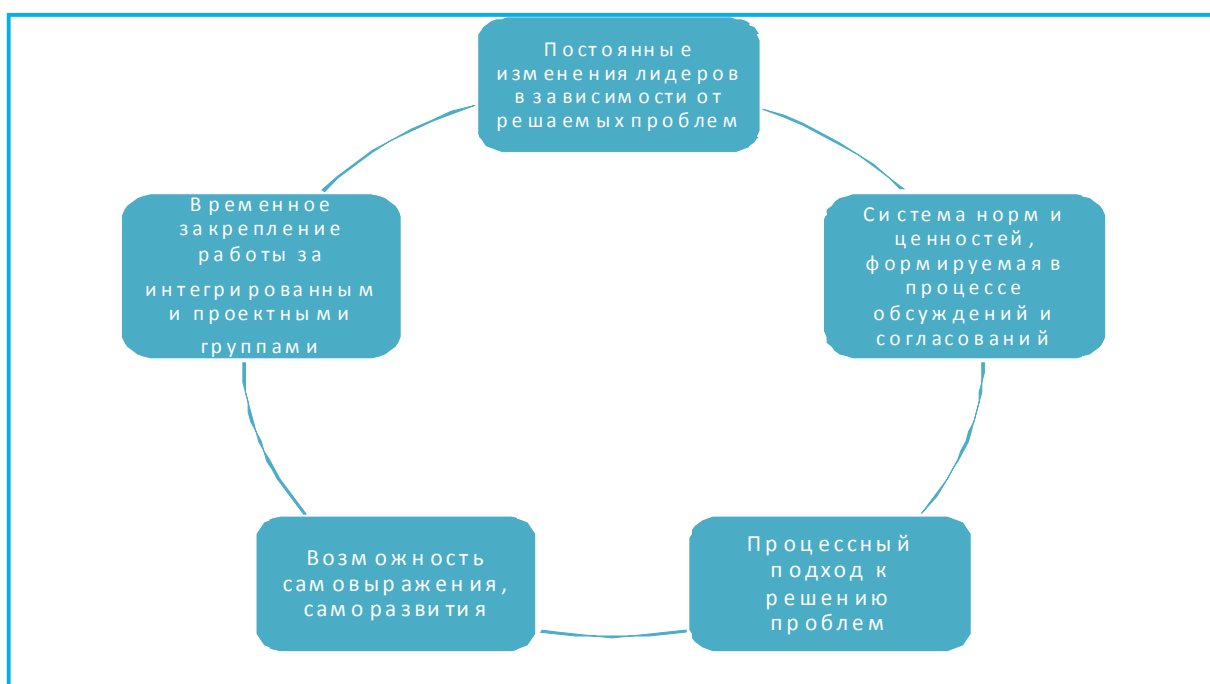


Рисунок 7 - Преимущества предлагаемой органической структуры

## управления АО НК «КЕГОС»

В результате анализа существующей организационной структуры предприятия, была предложена усовершенствованная орг.структура, функционирование которой должна обеспечить ее понимание средой, минимизировать затраты и ориентировать членов организации на результаты деятельности, а не на затрачиваемые усилия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного финансового можно сделать выводы, что финансовое состояние предприятия оценивается как стабильное. Хотя по некоторым проведенным формам анализа можно сделать вывод, что в течение отчетного периода компания перенесла некоторые трудности. Общая платежеспособность предприятия повышается. А объем собственных оборотных средств и основных источников увеличивался в течение всего отчетного периода.

Результаты анализа состава, численности и движения персонала АО НК «КЕГОС» показывают, что в целом показатели в течение отчетного периода не ухудшились.

Однако по результатам проведенного анализа была выявлена необходимость реализации следующих мер:

1) увеличения участия сотрудников в реализации стратегических целей компании;

2) обучение, переподготовка и повышение квалификации работников с учетом стратегических направлений развития, создание условий для удержания высокопрофессиональных работников;

3) внедрение системы наставничества для производственного персонала.

4) повышение индекса удовлетворенности сотрудников компании, совмещение их личного видения с общим;

5) реализация творческого потенциала сотрудников для непрерывного совершенствования компании;

6) внедрение в компании передовых управленческих технологий, применение лучших мировых практик.

Для решения выявленных проблем, была избрана модель интегрального метода управления развитием и изменениями, TPS Рамперсада в компании АО НК «КЕГОС», который предусматривает сочетание личных систем сбалансированных показателей, организационных систем сбалансированных показателей, всеобщего менеджмента на основе качества, управления результативностью и цикла обучения Колба.

Проанализировав данные PEST-анализа, можно сделать вывод о том, что все перспективы осуществимы, небольшие проблемы макросреды заключаются в нестабильности экономики, вызванной мировым финансовым кризисом, последствия которого будут еще напоминать о себе.

Проведенный SWOT –анализ дал нам представление о сильных и слабых сторонах наших целей, общей перспективе каждого направления, по результатам которого было определено, что все цели имеют значительный потенциал и преимущества, в то время как угрозы и недостатки либо отсутствуют, либо маловероятны. Таким образом, мы пришли к выводу, что изменения в компании АО НК «КЕГОС» целесообразны и осуществимы.

В данной работе были определены причины возникновения сопротивления, ряды приемов минимизации сопротивления персонала и следующие меры по снижению систематически возникающего сопротивления:

1. Создать необходимый управленческий потенциал, выделив на это дополнительные средства и установив четкое распределение времени людей, запланировать расширение численности управляющих.

2. Предусмотреть в плане внедрения изменений программу повышения квалификации. Это можно сделать, предварив начало процесса подготовительным курсом обучения. Еще более эффективно, было бы разбить процесс на этапы (модули) и предварить каждый из них специальной подготовкой.

3. Насколько возможно, действовать по следующей схеме: изменение поведения персонала - наращивание организационных усилий - стратегические действия.

4. Сделать процесс изменений максимально продолжительным, что дополнительно обеспечить своевременную и эффективную реакцию на изменения во внешней среде.

Анализ организационной структуры компании показал следующие недостатки организационной структуры:

- высокая степень вертикальной дифференциации, которая определяется показателем «объем управления» и который напрямую связан с совмещением личного и организационного видения, миссии;

- высокая степень пространственной дифференциации, что приводит к ослаблению контроля и возможностей использования властных полномочий со стороны центральных органов управления организацией;

- формальная структура организации, представляющая собой организационное построение, основанное на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между отдельными структурными единицами;

- бюрократический тип управления, которому присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития;

- линейная структура управления, при которой трудно управлять процессом изменений, направленных на совершенствование работы.

Все эти проблемы позволяет решить совершенствование организационной структуры компании, которая характеризуется как неформальная организация построена на системе социальных обменов, осуществляемых на межличностном уровне или уровне первичных

социальных групп, которые не включены в формальные иерархические связи. Также предлагается органическая структура управления, которая в свою очередь отвергает представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма структуры, наоборот, эта модель призвана проводить в жизнь радикальные изменения и тем самым обеспечивать необходимую адаптивность.

В целом, по итогам выполненной магистерской диссертации можно сделать вывод, что эффективная деятельность предприятий в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды зависит от множества факторов и предприятие вынуждено приспосабливаться к постоянным изменениям. Поэтому, возникает потребность современных предприятий в формировании и развитии эффективных систем управления изменениями, включающих комплексные модели и методики, а также направления практической реализации этого процесса, рассмотренные в данной диссертации, применение которых повысит эффективность деятельности отечественных предприятий.

#### СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

1. Методология реинжиниринга бизнес-процессов на основе системного подхода// Материалы X Республиканской НТК студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых «Творчество молодых – инновационному развитию Казахстана» – Усть-Каменогорск, 2010 - 0,11 п.л.

2. Основные способы преодоления сопротивления организационным изменениям на предприятии //// Материалы III международной НТК «Наука и образование в современном мире». – М.: МЭСИ, 2010 - 0,15 п.л.

## ТҮЙІНДЕМЕ

**Жанболатова Арайлым Жанболатқызы**

### **«Жаңа экономикалық жағдайда кәсіпорындағы өзгерістерді басқару жүйесінің қалыптасуы және дамуы» («KEGOC» АҚ ҰК мысалында)»**

Үнемі өзгермелі ішкі және сыртқы орта жағдайларында, кәсіпорынның қалыпты жұмысын қамтамасыз етуге бағытталған өзгерістерді басқарудың тиімді жүйесін қалыптастыру қажет.

Көптеген отандық кәсіпорындардағы басқару мен ұйымдастыру тек халықаралық ғана емес, сондай-ақ қазақстандық нарық талаптарына да сәйкес келмейді. Бұл басқарудың тиімсіздігіне әкеліп соқтырады және кәсіпорын кризистік жағдайға тап болады, ал ол өз кезегінде мемлекеттің экономикалық дамуын қиындатады және қазақстандық кәсіпорындардың шетелдік кәсіпорындармен бәсекелестік күресін қиындата түседі.

Бүгінгі таңда кәсіпорындардың дамуы мен өзгеруі және осы процессті тәжірибелік жүзеге асырудың бағыттары, кешенді маоделдері мен әдістемелерінен тұратын тиімді жүйелері арасында қайшылықтар туындап отыр.

Бұл магистерлік диссертацияның мақсаты өзгерістерді басқару жүйесін қалыптастыру және жетілдіру жолымен кәсіпорын қазметінің тиімділігін арттыру болып табылады.

Бірінші тарауда ұйымдағы өзгерістерді басқарудың теориялық негіздері қарастырылған. Нақтырақ айтқанда, кәсіпорындағы өзгерістер ұғымы, мәні және қажеттілігі қарастырылған, сондай-ақ өзгерістерді басқару моделдері және ұйымдық өзгерістердің әдістері зерттелген. Сонымен қатар, қоршаған ортаның өзгерісі жағдайындағы кәсіпорындағы мәселелерді басқару типтері, яғни реактивті және проактивті басқару типтері қарастырылды және зерттелді.

Екінші тарауда «KEGOC» АҚ ҰК 2008-2010 жылдар аралығындағы негізгі техникo-экономикалық көрсеткіштері талданды. Кәсіпорын қызметін талдау жүргізілді, нақтырақ айтқанда қаржылық-шаруашылық қызметінің және «KEGOC» АҚ ҰК персоналының құрылымы, саны және қозғалысының талдауы жасалды.

Үшінші тарауда TPS Рамперсад моделі негізінде өзгерістерді басқарудың интегралды әдісін қолдану жолымен басқару жүйесін жетілдіру бағыттары ұсынылды. Сондай-ақ, өзгерістерге қарсыласуды азайту және жеңу шаралары мен кәсіпорынның ұйымдық құрылымын жетілдіру шаралары ұсынылды.

## ABSTRACT

**Zhanbolatova Arailym Zhanbolatkyzy**

### **Formation and development of change management in enterprises in the new economic conditions (for example, JSC NC «KEGOC»)**

Operating in a constantly changing environment - both external and internal requires an immediate response from the head of the enterprise, forming an effective change management system designed to ensure the normal operation of.

Organization and management of most domestic enterprises do not meet the needs of not only the world, but the Kazakh market. This leads to inefficient management, resulting in the company is in crisis losses or bankruptcy, which in turn slows down economic development in general and difficult struggle of Kazakh enterprises with foreign competitors.

Nowadays there is a contradiction between the needs of modern enterprises in the development and changes and the lack of effective change management, including integrated models and methodologies, as well as the direction of practical implementation of this process.

Objective: to develop and improve the effectiveness of the company by building and improving the management changes.

In the first chapter explored the theoretical foundations of change management in the organization. In particular, we study the notion of the essence, the need for changes in the organization, as well as models of change management methods and organizational change. Also considered and studied types of control problems arising in the organization in a changing environment, which include reactive and proactive management control.

The second chapter analyzes the main technical and economic indicators of the company, JSC NC «KEGOC» for 2008-2010, made an analysis of the company, namely the analysis of financial and economic activities as well as analysis of the structure, size and movement of personnel of JSC NC «KEGOC».

In the third chapter suggested ways of improving systems, change management through the use of an integrated method of change management in an organization based on the model TPS Rampersada. It also proposes measures to minimize and overcome resistance to change and improve the company's organizational structure.