

УО «Алматы Менеджмент Университет»



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»  
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.  
БИЗНЕС.  
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА  
Выпуск 3

Алматы, 2016

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**  
**М50**

**Редакционная коллегия:**

*Шакирова С. М.* - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки  
*Куренкеева Г. Т.* – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса  
*Анисимова А.Н.* – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

**ISBN 978-601-7166-12-0**

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**

**ISBN 978-601-7166-12-0**

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

18	БЕРДИБАЕВА Алия Арыстангалиевна	МВА-О14- ДО	Кукузова Л.Ж.	Стратегия выхода фармацевтической компании на международный рынок: некоторые теоретические аспекты	64
19	БОНДАРЕНКО Наталья Николаевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Куатбаева Г.К.	Применение технологии инновационного кластера в комплексе со стандартами PMAJ(P2M)	67
20	БОСЫМБЕКОВ Азамат Токтасынович	МВА-В14-В	Никифорова Н.В.	Развитие индустрии кино в Казахстане	71
21	ГАЛИЦКАЯ Оксана Анатольевна	МВА-О14-В	Кукузова Л.Ж.	Рейнжиниринг бизнес-процессов как один из инструментов оздоровления бизнеса	74
22	ДАЖУК Наталья Александровна	МВА-О14- МА	Алталиева А.А.	Теория краткосрочных и долгосрочных стимулов в компенсационной системе.	76
23	ДЕНИКАЕВ Шамиль Абдуллаевич	МВА-В14-М	Султанбекова Г.К.	Управление запасами нефтедобывающего предприятия	81
24	ДОНГ Руою	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Факторы применения инноваций в нефтегазовой сфере Казахстана	85
25	ДОСАНОВ Шералхан Копжасарович	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	90
26	ДУЛЯТОВ Женисбек Камалидинович	МВА-В14- МШ	Кукузова Л.Ж.	Исследование процессов формирования и развития системы менеджмента качества как эффективного менеджмента в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»	94
27	ЕРМЕМБЕТОВ Азат Шинасилович	МВА-О14-М	Смыкова М.Р.	Исследование конкурентной среды рынка технических газов г. Алматы	100
28	ЕСБОСЫНОВ Чингис Макусутович	МВА-О14-М	Кукузова Л.Ж.	Рейнжиниринг бизнес-процессов компаний, как метод создания конкурентного преимущества.	105
29	ЖАЙЛҮБАЕВА Асия Сеитжапаровна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Мировой опыт корпоративного управления для Казахстана и казахстанских компаний	107
30	ЖАКИЕВ Нурлан Сагидуллаевич	МВА-В14- М	Филин С.А.	Практика разработки ключевых показателей эффективности для областного перинатального центра	112
31	ЖАКИПБАЕВ Талгат Догдыркулович, ИМАНБЕРДИЕВ Догдыркул Джакипбаевич	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Ключевые Факторы Успеха (КФУ) малого предприятия ТОО "Dogaу SM"	116
32	ЖАНКЕ Алия Талгатовна	МВА-В14- MSM	Куренкеева Г.Т.	Роль маркетинга для предприятий МСБ рынка по производству спецодежды	119
33	ЖАНКЕ Тимур Амантаевич	МВА-В14- MSM	Иссык Т.В.	Социальная ответственность бизнеса	123
34	ЖАРКЕНОВА Жанар Тимурқызы	МВА-О14-В	Байсеркеева С.С.	Теоретические аспекты контроллинга и внедрение его на предприятии	127
35	ЖЕТПИСОВ Каир Аскарлович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Разработка Ценовой политики и формирование тарифов на электроэнергию АО «ТАТЭК» и ТОО «Жетысу Энерготрейд»	130

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ТОО «ҚАЗМҰНАЙГАЗ ӨНІМДЕРІ»

Тенденции глобализации бизнеса, усиления межнациональной конкуренции, телекоммуникаций и Интернета и иные возникающие особенности новой экономики определяют необходимость пересмотра мнений отечественного менеджмента на проблемы результативного руководства предприятиями по направлению гарантирования соответствия используемых подходов и механизмов положениям нынешней административной парадигмы. Без построения надлежащей концепции результативного менеджмента, в которой должны быть представлены четкие научно-практические подходы к действительному преодолению расхождений сложившегося казахстанского стандарта руководства требованиям новой экономики, нельзя решить эту проблему [1].

Рост результативного менеджмента в нефтегазовых предприятиях Казахстана играет первостепенную роль среди причин и обстоятельств, которые обеспечивают экономическое развитие в государстве. Создание современного методологического положения результативного менеджмента способно гарантировать положительное развитие казахстанских предприятий. Умножение вклада качественной составной части экономического развития на базе введения в практику функционирования нефтегазовых предприятий механизмов результативного руководства становится актуальным вопросом, так как использование современных административных механизмов является в данный момент значимым условием развития любого предприятия [2].

Необходимость решения непростых и многообразных задач развития и роста результативного менеджмента в предприятиях устанавливает научно-теоретическую сущность и практическую важность осуществленного в диссертации анализа [3].

Неполнота глубокого теоретического анализа в области создания методологических баз результативного менеджмента и сегодняшних инструментов его осуществления умножает сущность темы анализа, определяет надобность более тщательной проработки вопроса становления результативного менеджмента, учитывая специфические условия современной стадии экономического роста предприятий в Республике Казахстан.

Предприятие ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» начало свое функционирование на казахстанском рынке в апреле 2009 года, приняв неограниченный финансовый и оперативный контроль над сетью автозаправочных станций «ҚазМұнайГаз» и оптово-розничным сбытом нефтепродуктов и газа.

ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» — 100% дочернее предприятие АО «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг». Компания была сформирована в результате совершенствования структуры дочерних предприятий АО «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг» — ТОО «КМГ-Жайық», «ТОО «КМГ-Астана» и ТОО «КМГ-Алатау». Наряду с этим принималась во внимание передовая практика вертикально-интегрированных межнациональных нефтегазовых компаний, руководящих оптово-розничной сетью, включая экспертные советы «Shell Global Solutions».

Решение о формировании единого предприятия, которое специализируется на оптово-розничном сбыте нефтепродуктов, было утверждено согласно Долгосрочной стратегии АО «НК «ҚазМұнайГаз». Задача реструктурирования — формирование предприятия, способного более тонко и оперативно откликаться на перемены рынка и требования потребителей. Новое образование даст возможность существенно повысить качество существующих бизнес-процессов, увеличить прозрачность в утверждении решений, уменьшить операционные траты и ликвидировать копирующие административные функции.

На сегодняшний день розничная сеть «ҚазМұнайГаз» включает примерно 341 автозаправочную станцию (число АЗС непрерывно меняется), 12 АГЗС, 1 АГНКС и 9 нефтебаз. В стратегических проектах роста — в 2015 г. повысить свою часть на казахстанском розничном рынке нефтепродуктов до 20%. Отправной точкой истории становления розничной сети АО «НК «ҚазМұнайГаз» стал 1999 год, когда под маркой «Казахойл» была создана первая автозаправочная станция.

К моменту основания АО «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг» в 2003 году, розничная сеть включала 19 АЗС и 6 АГЗС. Сбыт инвестиционных проектов позволил повысить данное число объектов до 186 единиц. Строительство новых автозаправочных станций «ҚазМұнайГаз» идет согласно с созданным общим фирменным стилем. Построенную в пределах этой концепции АЗС города Астаны за архитектуру, техническое и технологическое решение журнал «Современная АЗС» в сентябре 2007 г. признал лучшей «АЗС Месяца» на территории СНГ.

Согласно со Стратегией развития АО «НК «ҚазМұнайГаз», Акционерное общество «ҚазМұнайГаз — переработка и маркетинг» осуществило инвестиционный план «Развитие розничной сети реализации продуктов переработки нефти и газа на 2003—2005 гг.». Общая деятельность с ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»

была продолжена в проекте «Развитие розничной сети реализации нефтепродуктов «ҚазМұнайГаз» на 2006—2011 гг.». По итогам осуществления инвестиционных проектов на сегодняшний день, а именно в 2015 г. на казахстанском рынке функционировала 341 АГЗС под торговой маркой «ҚазМұнайГаз».

Главные направления функционирования предприятия:

- Оптовый и розничный сбыт нефтепродуктов, газа.
- Сбыт сжиженного газа (СУВГ).
- Эксплуатация и ремонт автозаправочных станций, нефтебаз, газонаполнительных станций, автомобильных газовых наполнительных компрессорных станций.
- Оказание услуг по хранению нефтепродуктов.

Система менеджмента качества ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» представляет собой составную часть единой системы администрирования и руководства предприятия. В основе системы менеджмента качества ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» лежит интеграционный аспект. Сущность интеграционного подхода заключается в том, что любое функционирование или комплекс функционирования, в котором применяются средства для реформирования входов в выходы, является процессом, которым можно руководить теми же способами, что используются при руководстве обычными методиками.

Решающими условиями выделения основных процессов является оценка степени их воздействия на выпуск конкурентоспособной продукции, гарантированного неизменного качества, соответствующего определенным требованиям, ритмичность процесса, выполнение намеченных технико-экономических коэффициентов функционирования ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» в целях получения максимального дохода.

К вспомогательным процессам системы менеджмента качества ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», без каких невозможны реализация и сбыт качественного товара, причисляются:

- руководство человеческими ресурсами;
- руководство энергоресурсами;
- руководство механизмами для мониторинга и измерений;
- поддержание технологической и энергетической аппаратуры, поддержание средств программного руководства оборудованием.

Механизм осуществления всех вышеперечисленных процессов представлен в документе СМК «Руководству по качеству», стандартах предприятия (СТП), положениях, инструкциях.

Методологическими основаниями формирования систем качества в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» стали международные стандарты ИСО серии 9000, функционирующая система международных стандартов ИСО серии 9000 версии 2000 г., включающая нижеследующие стандарты на системы менеджмента качества: ИСО 9000:2008 «Система менеджмента качества. Основные принципы и словарь»; ИСО 9001:2000 «Система менеджмента качества. Требования»; ИСО 9004:2000 «Система менеджмента качества. Руководящие указания по улучшению качества»; ИСО 19011:2000 «Руководящие указания по проверке системы менеджмента качества и охраны окружающей среды»; ИСО 10012 «Обеспечение качества измерительного оборудования».

В основание успеха положен труд всех структурных отделов ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

Обрисует более детально имеющуюся в данный момент в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» систему руководства качеством.

Единое управление системой качества реализует генеральный директор ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

Политикой компании является абсолютное удовлетворение запросов потребителей на внутреннем и внешнем рынках, овладение новыми и развитие имеющихся рынков сбыта, увеличение конкурентоспособности товаров, получение устойчивого дохода для последующего роста экономического состояния ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», увеличение уровня жизни работников, удовлетворение запросов акционеров, инвесторов.

Стратегия в сфере качества предполагает следующее:

1. Деятельность и постоянная модернизация централизованной системы руководства, которая включает в себя систему планирования и бюджетирования, а также административного и налогового учета.
2. Объединение в централизованную систему руководства правил менеджмента качества согласно требованиям МС ИСО 9001(9004):2000.
3. Деятельность и постоянная модернизация системы менеджмента качества согласно требованиям МС ИСО 9001(9004):2000.
4. Применение корпоративной информационной системы R/3.
5. Улучшение качества товаров, уменьшение расходов на производство товаров, услуг.
6. Формирование новых типов товаров и наращивание имеющихся мощностей согласно с ожиданиями потребителей.
7. Выбор верных производителей качественного сырья, материалов, комплектующих изделий и развития творческой взаимосвязи с производителями на обоюдывыгодном основании.
8. Уменьшение числа технологических нарушений, отказов в работе аппаратуры, происшествий, нестандартных ситуаций, случаев неудовлетворительного обеспечения услуг.
9. Привлечение всех сотрудников ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» к деятельности по постоянной

модернизации процессов, повышению качества товара и предоставляемых услуг.

10. Доведение до сотрудников ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» осознания запросов и ожиданий потребителей (включая внутренних) к качеству товаров (услуг).

11. Формирование в компании производственной атмосферы, которая бы способствовала увеличению удовлетворенности сотрудников в целях совершенствования функционирования компании.

12. Доведение «Политики в области качества» до всех сотрудников ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

Для осуществления Политики в области качества созданы и осуществляются четко определенные и измеримые задачи в области качества на всех уровнях компании по всем направлениям функционирования. Каждый работник ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» осуществляет свои задачи и компетенции согласно стандартам компании, МС ИСО 9001:2000, НСО 14001:2004, принципам менеджмента. Подобный механизм дает возможность скоординировать деятельность компании и сотрудников в сфере качества руководства.

Каждое подразделение, которое ведет учет документации, готовит список учтенных документов, который необходимо ежегодно актуализировать. Актуальность документации должна подтверждаться итогами инспекционного и внутреннего контроля не реже 1 раза в год. Руководству документацией системы менеджмента качества подлежат: Политика предприятия в сфере качества; Руководство по качеству; Методики обеспечения качества; Реестр форм документов.

Проверка этих видов документации проводится не реже 1 раза в год. Изменения вносятся посредством абсолютной переработки. Отмененная документация изымается из производства и подлежит утилизации.

Для реализации принципа процессного подхода установлены процессы СМК подразделений ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері».

С целью оценки результативности функционирования данных процессов и системы качества руководства в целом, осуществляются внутренние аудиты, анализ претензий и предложений от потребителей, рынков сырья, изучение СМК высшим руководством, по итогам, которых реализуется постоянное совершенствование процессов и СМК. Решающими критериями при оценке выступают качество производства и товаров, производительность, уменьшение себестоимости товаров и безопасность процесса.

Закреплению ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» на международном рынке в некоторой мере содействует и деятельность, которая ведется по управлению окружающей средой. Состояние вопроса влияния на окружающую среду особо пристально разбирается иностранными учреждениями при вложениях в проекты. Как источник влияния на окружающую среду ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» целиком отвечает сегодняшним международным требованиям.

Принята и удачно осуществляется Экологическая политика, одним из первых в Республике Казахстан получен сертификат IQNet на соответствие требованиям межнационального стандарта ИСО 14001:96.

Для введения нового или реформированного технологического процесса для овладения новой техникой, оборудованием, правилами технического использования оборудования, СМК, СУОС и т.п. формируются курсы специального назначения. Программа занятий подготавливается вместе со специалистами ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», введение нового процесса одобряется главным инженером ОАО. Программа содержит в себе информацию о методике процесса, характеристиках веществ, способах ведения процесса, мерах безопасности.

Администрация ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» утверждает актуальные и соответствующие решения в ответ на перемены во внутреннем и внешнем рынках на основании исследования данных, проводимых разными подразделениями ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері», а также получаемых напрямую от традиционных и вероятных потребителей товарной продукции. Тесная взаимосвязь с потребителями реализуется осуществлением аудита «второй стороны», когда принимаются и планируются решения обоюдовыгодных задач, а также при осуществлении совещаний с потребителями.

Эксперты по маркетингу подготавливают администрации информационные справки о состоянии внутреннего и внешнего рынков: имеющихся производственных мощностях, масштабах производства, требованиях и предложениях; постоянно осуществляют опросы потребителей, в целях установления понимания контроля качества продуктов ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» и определения степени удовлетворенности ими.

Согласно с этим были подготовлены формы анкет для различной продукции, проходящей систему менеджмента качества в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері». Ежегодно анкеты с сопровождающими письмами посылаются в адреса конечных потребителей. Полученные ответы анализируют, обобщают и направляют в техническую службу ОАО для осуществления, при надобности, регулирующих мер, нацеленных на удовлетворение пожеланий потребителей продукции.

По данным годового отчета НК АО «ҚазМұнайГаз» за 2014 год, доля КМГ – Переработка, маркетинг достигла 16,7% на розничном внутреннем рынке. При этом сеть автозаправочных станций состоит из 320 АЗС и АГЗС, 43% которых расположены в городах, а 57% - на трассах Казахстана.

В рамках реализации мероприятий по развитию розничной сети были достигнуты следующие результаты:

- завершен капитальный ремонт 228 АЗС (период освоения 2011-2014 гг.). Следует отметить, что в ходе капитального ремонта была выполнена перепланировка зданий операторных, созданы условия труда

для персонала АЗС, введен дополнительный сервис для клиентов, расширен ассортимент сопутствующих услуг. АЗС стали более привлекательными и узнаваемыми;

- в 2014 году было приобретено 13 АЗС в Северо-Казахстанской области и 8 бензовозов в рамках реализации инвестиционного проекта «Приобретение 40 АЗС и 18 бензовозов».

Таблица 1. Основные показатели деятельности собственной сети АЗС ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»

Показатели	Ед.изм.	2012 год	2013 год	2014 год
<b>Объем реализации нефтепродуктов, в т.ч.</b>	<b>тыс.тонн</b>	<b>1 138</b>	<b>1 281</b>	<b>1 521</b>
<b>оптовая реализация</b>	<b>тыс.тонн</b>	<b>60</b>	<b>74</b>	<b>58</b>
АИ-95	тыс.тонн	-	0,2	0,06
АИ-92	тыс.тонн	3	71	2
АИ-80	тыс.тонн	2	2	3
АИ-98		-	-	0,05
Диз. топливо	тыс.тонн	15	1	53
СНГ	тыс.тонн	40	-	-
<b>розничная реализация</b>	<b>тыс.тонн</b>	<b>1 078</b>	<b>1 207</b>	<b>1 463</b>
АИ-98	тыс.тонн	0,1	0,1	0,9
АИ-95	тыс.тонн	32	40	43
АИ-92	тыс.тонн	456	508	527
АИ-80	тыс.тонн	153	125	137
Диз.топливо	тыс.тонн	415	518	735
СНГ	тыс.тонн	21	16	20

Примечание: [4]

Из приведенной таблицы видно, что общий объем реализации нефтепродуктов ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» за рассматриваемый период демонстрирует рост. Так, за 2014 год было реализовано 1521 тысяча тонн нефтепродуктов. Это на 383 тысячи тонн, или на 33,6% больше, чем в 2012 году. Если рассмотреть структуру объема реализации нефтепродуктов, то можно заметить, что основная доля приходится на розничную продажу. Динамика оптовой реализации показала в 2014 году незначительное снижение по отношению к 2012 году. По всем позициям розничной торговли наблюдается рост за анализируемый период, кроме бензина АИ-80. Объемы продаж бензина АИ-80 с каждым годом снижаются, так в 2012 году объем реализации составил 153 тысячи тонн, в 2014 году этот показатель снизился до 137 тысяч тонн в год.

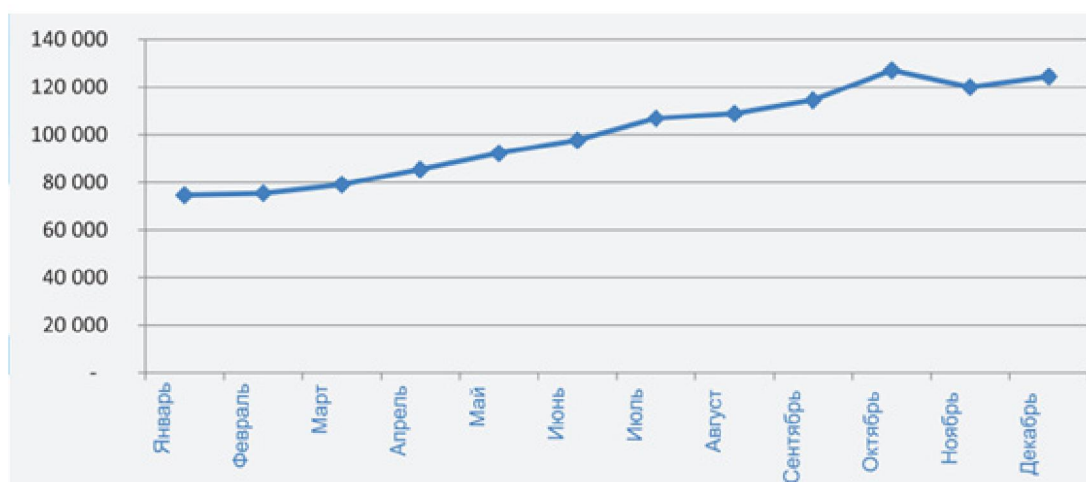


Рисунок 1. Ежемесячная динамика розничной реализации нефтепродуктов и газа за 2013 год (тысяч тонн)

Примечание: [5]



Удельный вес каждого вида нефтепродукта в общем объеме розничной реализации представлен в следующей диаграмме:

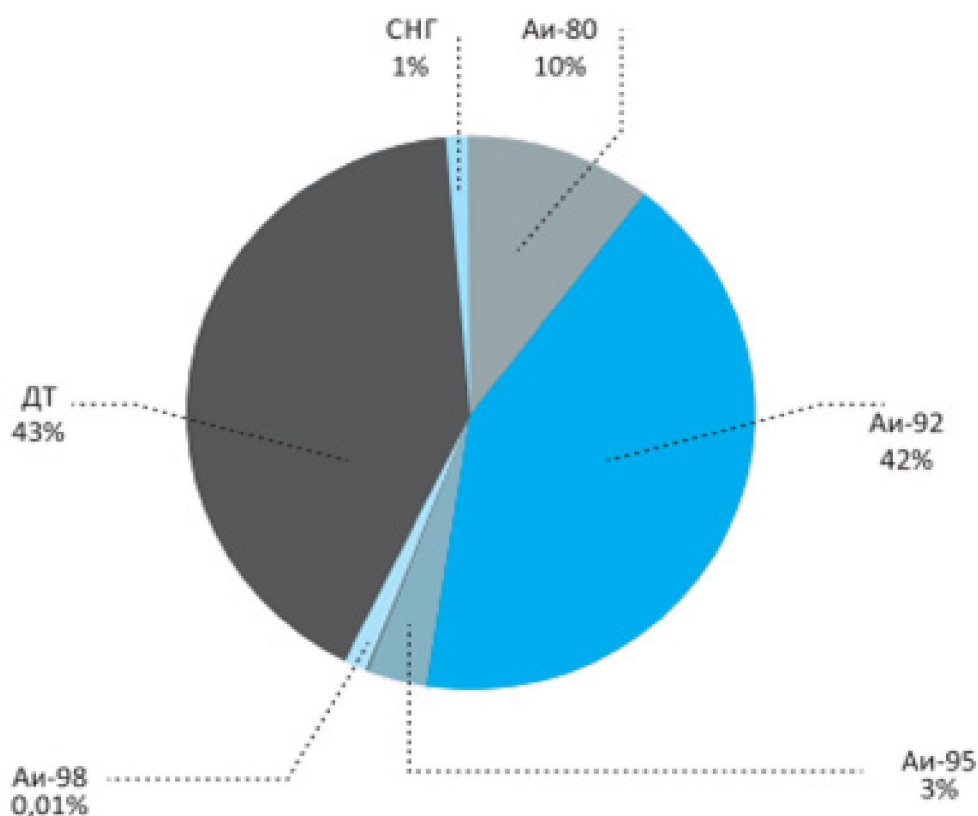


Диаграмма 2. Удельный вес каждого вида нефтепродукта в общем объеме розничной реализации ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» за 2013 год

Примечание: [5]

Среднемесячный объем розничной реализации нефтепродуктов и газа на 1 АЗС в 2013 году составил 322 тонны. Оптовая реализация нефтепродуктов в 2013 году составила 74,5 тыс. тонн. В рамках программы «Меморандум о сотрудничестве и взаимопонимании между Министерством энергетики и минеральных ресурсов Республики Казахстан и недропользователями (поставщиками)» была реализована 1 тыс. тонн нефтепродуктов. Для обеспечения потребности сельхозтоваропроизводителей реализовано 13,2 тыс. тонн нефтепродуктов.

В течение 2013-2015 гг. проходила реализация одного из важных инвестиционных проектов компании, направленных на расширение розничной сети АЗС и увеличение присутствия в городах Казахстана. Увеличение предложения нефтепродуктов на внутреннем рынке РК по результатам реконструкции НПЗ, усиление конкуренции на рынке нефтепродуктов РК, дисбаланс размещения АЗС «КМГ» и риски логистики, благоприятные условия для выкупа АЗС являются основными задачами маркетинговой политики в последние годы. Более того, сложившаяся в 2011-2013 годы ввиду множества повлиявших причин нестабильная ситуация на внутреннем рынке розничной реализации нефтепродуктов заставила многих владельцев закрыть свои объекты розничной реализации ГСМ и даже целые сети автозаправочных станций, охватывающих несколько регионов страны, ввиду нерентабельности бизнеса.

Помимо этого, рост количества зарегистрированных автомобилей обратно пропорционален снижению количества АЗС на казахстанском рынке.

В последнее время ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» проводит различные акции для своих клиентов, с целью привлечения большего числа клиентов и повышения лояльности к компании. Например, компания провела розыгрыш, который проходил с 1 июня по 1 октября 2015 года. По условиям акции клиентам необходимо было в течение четырех месяцев не менее 7 раз заправить свой автомобиль на АЗС «ҚазМұнайГаз» любым видом топлива в объеме 40 и более литров. Участие в акции приняло 83 873 автовладельца со всего Казахстана. Больше всего участников было в Астане — 15 542 человека, в остальных регионах от 3 до 9 тысяч человек. Всего перед стартом акции было выдано 215 319 купонов для набора 7 отметок и чеков.

В итоге 688 клиентов сети автозаправок «ҚазМұнайГаз» стали обладателями ценных призов, в том числе 16 машин, 32 путевок на двоих в Таиланд, 160 телевизоров, 240 видеорегистраторов и 240 навигаторов.

Таким образом, ситуация на внутреннем рынке дает предпосылки для возможности укрепления позиций национального бренда «ҚазМұнайГаз», а также расширения сети АЗС «ҚазМұнайГаз» через приобретение действующих, а также закрывшихся АЗС сетей в областных центрах государства, тем самым обеспечить потребности внутреннего рынка в топливе.

Немаловажной частью улучшения менеджмента обслуживания является установление обратной связи с потребителями с целью оценки удовлетворенности качеством реализуемого топлива. В ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» практикуется работа по опросу контрагентов, заключивших договоры с компанией на поставку топлива по талонной и карточной системе по технологии «холодного звонка». По результатам опроса, практически все респонденты удовлетворены качеством реализуемого на объектах компании топливом. В целом следует отметить, что контрагенты отмечают высокое качество реализуемых компанией нефтепродуктов, а также постоянное наличие топлива на АЗС. Кроме этого в целях изучения мнения клиентов о качестве реализуемого нефтепродукта работниками лабораторий проводится анкетирование клиентов на объектах реализации. По результатам анкетирования будут установлены объекты реализации, качество топлива на которых не удовлетворяет требованиям потребителей, а также определен перечень АЗС для увеличения кратности осуществления внеплановых и внезапных проверок качества топлива.

Одним из важных этапов повышения эффективности маркетинговых мероприятий и качества менеджмента является налаживание обратной связи с потребителями. В компании функционирует Call-центр, при поступлении жалоб на качество топлива работники лабораторий оперативно выезжают на АЗС для отбора проб с участием клиента, которому предоставляется возможность проверить качество топлива в любой независимой аккредитованной лаборатории. Мониторинг обращений в Call-центр свидетельствует о снижении количества претензий потребителей на качество топлива в адрес КМГ. Полученная информация от потребителей используется для улучшения качества работы компании и её конкурентоспособности.

В рамках одной из стратегических целей своей деятельности в секторе маркетинга нефтепродуктов, развивается конкурентоспособное предприятие на рынке авиатопливообеспечения воздушных перевозок в РК – ТОО «КМГ - Аэро», созданное в 2014 году. По итогам 2014 года заключено 7 договоров с крупными аэропортами РК, 4 договора с авиакомпаниями на реализацию топлива напрямую «в крыло».

Кроме того, КМГ ПМ имеет планы по развитию конкурентоспособного предприятия на рынке бункеровки судов в акватории Каспийского моря.

Вывод. В ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» соединяются разные системы менеджмента, тенденция к централизации систем менеджмента возросла после сертификации системы экологического руководства, безопасности труда и здоровья, систем социального и этического менеджмента.

Недостаточно исследован инструмент объединения. Для этого нужно решить следующие вопросы:

1. Создать методику анализа удовлетворенности всех заинтересованных участников (потребителей, сотрудников, производителей, партнеров, общество). На сегодняшний день проработана методика анализа удовлетворенности потребителей.

2. Сформировать методологию установления стратегии развития учреждения, которая будет оптимальной с позиции удовлетворений всех заинтересованных участников и на её базе создавать политику и задачи в сфере качества.

Следовательно, действующая система менеджмента качества в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» отвечает требованиям международного стандарта ИСО 9001:2008.

#### **Источники:**

1. Азоев Г.Л. Конкурентное преимущество фирмы. – М.: ОАО Типография «НОВОСТИ», 2000. – 250 с.
2. Комарова М.А. Менеджмент: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. М.М. Максимовцова, проф. М.А. Комарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002. – 359 с.
3. Коротков Э. М. Исследование систем управления / Э. М. Коротков. – М.: изд-во ИМПЭ, 2000. – 390 с.
4. Годовой отчет АО НК «КМГ» за 2014 год.
5. Годовой отчет ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері» за 2013 год.
6. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций/В. Д. Маркова, С.А Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сиб. Соглашение, 2001. – 288 с.