

ISSN 1563-2415

**Алматинская академия  
экономики и статистики**

*Ежеквартальный научно-практический журнал*

**Статистика,  
учет и аудит**

**Статистика,  
есеп және аудит**

Statistics, account  
and audit

**АЛМАТЫ**

**1(76)2020**



Регистрационное свидетельство № 9099-Ж от 25.03.2008г.  
выдано Министерством культуры и информации Республики Казахстан,  
Комитетом информации и архивов

Приказом Комитета по контролю в сфере образования и  
науки МОН РК № 1027 от 17.10.2016г.  
журнал «Статистика, учет и аудит» включен  
в Перечень научных изданий, рекомендуемых Комитетом  
для публикации основных результатов научной деятельности по разделу  
«Экономика»

Журнал включен в Российский индекс  
научного цитирования (РИНЦ) и  
размещается в научной  
электронной библиотеке ([WWW.ELIBRARY.RU](http://WWW.ELIBRARY.RU))  
(Лицензионный договор с ООО «НЭБ» № 133-03/2016  
г.Москва 11 марта 2016 г.).



## СТАТИСТИКА, УЧЕТ И АУДИТ

1(76)2020

Ежеквартальный научно-практический журнал издается с 1999года.

Учредитель «Алматинская академия экономики и статистики»

Главный редактор

Дауренбеков А. – к.э.н., проф. ААЭС

Заместители гл. редактора:

Корвяков В.А. – д.п.н., проф., ректор ААЭС

Мухамбетов Д.Г. – д.ф.-м.н., проф., проректор по науке и инновациям ААЭС

### Члены редколлегии:

**Ботобеков А.** – д.э.н., проф. кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Кыргызского государственного университета им. Жусупа Баласагына, г.Бишкек

**Ержанов М.С.** – д.э.н., партнер «Grant Thornton»

**Исраилов М.И.** – д.э.н., проф., зав. кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» Кыргызско-Российского Славянского Университета им. Б. Ельцина, г. Бишкек

**Magdalena Osinska** – д.э.н., проф. Университета Экономики (Польша, г. Быдгощ)

**Мадиев У.К.** – д.т.н., проф., академик НАН РК, директор ЦИКУ ААЭС, г. Тараз

**Мезенцева Т.М.** – д.э.н., профессор Департамента учета, анализа и аудита Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

**Назарова В.Л.** – д.э.н., проф., зав. кафедрой «Учет, аудит и статистика» ААЭС

**Садыков К.Р.** – проф. Института экономики и менеджмента КГУ им.И.Арабаева, представитель Кыргызской Республики в Межправительственной рабочей группе экспертов по Международным стандартам учета и отчетности (ISAR) при UNCTAD (ООН)

**Сейтхамзина Г.Ж.** – к.э.н., проф., зав. кафедрой «Экономика и менеджмент» ААЭС

**Сейдахметова Ф.С.** – д.э.н., проф. Кафедры «Учет, аудит и статистика» ААЭС

**Смагулова Б.А.** – к.фил.н., доцент, зав. кафедрой «Информационные системы и общеобразовательные дисциплины» ААЭС

**Таипов Т.А.** – к.э.н., проф., ААЭС

**Шокаманов Ю.К.** – д.э.н., проф., Зам. директора Департамента статистики Евразийской экономической комиссии, г. Москва

**Щербатюк В.В.** – д.э.н., Европейский университет Молдовы, г. Кишинев, Молдова

Тиражирование:

Типография: «Радуга»

Казахстан, Алматы город, Мирзояна улица, 112 оф. № 203

Адрес редакции:

г.Алматы, ул.Жандосова, 59, Алматинская академия экономики и статистики

тел: +7 727 309 58 20

факс: + 7 727 309 30 00

www.aesa.kz, www.sua.aesa.kz

e-mail: anvarbekdaurenbekov@mail.ru

Сдано в набор: 12.03.2020г.

Подписано в печать: 19.03.2020 г.

Формат 70x108 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>



## СОДЕРЖАНИЕ

### УЧЕТ И АУДИТ

<i>А.К.Ержанов, К.Т.Тайгалинова, А.Бердимурат</i> СОВРЕМЕННАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В РЕШЕНИИ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ.....	7
<i>З.Н. Исмухамбетова</i> ДОГОВОР С ПОКУПАТЕЛЯМИ КАК ОСНОВА ПРИЗНАНИЯ И ОЦЕНКИ ВЫРУЧКИ В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ.....	10
<i>А.К.Канабекова, К. Алайдар</i> БИОЛОГИЯЛЫҚ АКТИВТЕР ЕСЕБИ БОЙЫНША АҚПАРАТТЫҢ АШЫЛУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ.....	14
<i>Н.В. Кошкина, Ш.Е. Шалбаева</i> МОДЕЛИ КАДРОВОГО КОНТРОЛИНГА И ВОЗМОЖНОСТИ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ В ВУЗАХ.....	19
<i>Ф.С. Сейдахметова, В.А.Корвяков</i> ОТДЕЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН.....	23
<i>М.А. Уразгалиева, А.А.Плягай, Н.К.Калаганова</i> ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО АУДИТА КАК ИНСТРУМЕНТА ЭКОЛОГИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА.....	27

### ЭКОНОМИКА И МЕНЕДЖМЕНТ

<i>М.С. Yezhanov, А.В. Nusupbekova</i> KEY FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF A BUSINESS STRATEGY IN KAZAKHSTAN.....	33
<i>Н.А. Курманов, L.M. Mutaliyeva, S.S. Seitghanov</i> PROBLEMS AND FUTURE PROSPECTS IN INNOVATIVE DEVELOPMENT OF KAZAKHSTANI ENTERPRISES.....	38
<i>А.У. Мухаммедов, А.В. Tasmaganbetov, А.Ж. Ibrasheva</i> STATE OF TOURISM DEVELOPMENT IN KAZAKHSTAN.....	42
<i>М.Е.Мунасирова, G.J. Azretbergenova, S.T. Baymagambetov, I.S. Almekseeva</i> MICROCREDITING AS AN EFFECTIVE TOOL OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT.....	47
<i>В.Ш. Syzdykov, D.D. Balabekova, А.Р. Shalbayeva</i> ORGANIZATIONAL MODEL OF INSTRUMENTAL DIRECTIONS AND PRIORITIES OF CLUSTER DEVELOPMENT.....	51
<i>А.А. Аманбаева, Б.Баядилова</i> ПРЕИМУЩЕСТВА МАЛОГО И СРЕДНЕГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....	56
<i>Е.И. Говорухина, Б.В. Туменов</i> РЕКОМЕНДАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА – ДЕЙСТВЕННЫЕ ОРИЕНТИРЫ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВОЙ СФЕРЫ.....	62
<i>Н.Е. Дабылтаева, Г.Рахимжан</i> ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ЗЕЛЕННОГО РОСТА.....	66
<i>А.К. Дарибаева, Ф.А. Шуленбаева, К.М. Маденова</i> ПАРАМЕТРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНА.....	71
<i>М.У. Дуйсемағишева, А.М. Алшынбай, А.А. Маукенова</i> ОБЗОР ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ОСНОВНЫХ МОДЕЛЕЙ.....	76
<i>Б.Б. Жунусбекова, О.Ж. Устенова, М.Р. Смыкова, Г.С. Алшарова</i> ОЦЕНКА МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИЙ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ.....	81
<i>Б.Т. Иманбекова, Г.К. Джалдасбаева</i> КАЧЕСТВО ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН: ПРОБЛЕМЫ НЕСООТВЕТСТВИЯ ПОТРЕБНОСТЯМ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ.....	86
<i>Л.Б. Избасарова, А.Қ. Қадырбергенова</i> ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫН ӨРТАРАПТАНДЫРУ ЖӘНЕ ШИКІЗАТТЫҚ ЕМЕС СЕКТОРЛАРДЫ ДАМУУ.....	91



<i>К.И.Ибрагимова, М.Т.Жетесова, Г.Сахенкыз</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ .....	96
<i>Л.Ж.Каримова, А.Б.Караханова</i> РОСТ И РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН .....	100
<i>Л.А.Казбекова, М.А.Елланова, А.Досмаилов</i> МЕМЛЕКЕТ ПЕН БИЗНЕС ӨРІПТЕСТІГІНІҢ АЯСЫНДАҒЫ ЖОБАЛАРДЫҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУДЫҢ ТӘСІЛДЕРІ МЕН ҚАҒИДАЛАРЫ .....	105
<i>М.Р.Каримова, А.А.Нурманов, С.Н.Дугалова</i> ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РК: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА .....	111
<i>А.К.Керімбек, Т.К.Бекжанова, Г.Қ.Токсанбаева, Ф.Е.Керімбек</i> ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ АВТОКӨЛІК ҚҰРАЛДАРЫНЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫ .....	116
<i>С.Б.Кузубекова, М.К.Жамкеева, Г.С.Серикова</i> АПК В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ И ОРИЕНТИРОВАННОЙ НА ЭКСПОРТ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ .....	120
<i>М.В.Крамм (Боброва)</i> СРАВНЕНИЕ СИСТЕМ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ КАЗАХСТАНА И ЕВРОПЕЙСКОГО СОЮЗА .....	125
<i>М.Қ.Қырғызбай, Ұ.Б.Бауыржан, Д.Ә.Құрманбаева</i> ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА КӘСІПКЕРЛІКТІҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ҚЫЗМЕТІНДЕГІ АЙМАҚТЫҚ ТӘУЕКЕЛДЕР ДЕНГЕЙІ .....	129
<i>Х.Н.Мұрсалова</i> ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЭКОНОМИКАЛЫҚ ИНТЕГРАЦИЯНЫҢ ҚАЛЫПТАСУ СЕБЕПТЕРІ МЕН КЕЗЕҢДЕРІ .....	135
<i>С.М.Мұхаметбекова, Г.Б.Нурсейтова</i> ҚР КӘСІПОРЫНДАРЫНДА «ИНДУСТРИЯ 4.0» ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЖӘНЕ ЖҮЗЕГЕ АСЫРУДЫҢ АҒЫМДЫҚ ЖАҒДАЙЫ («Казатомпром» ҰАК мысалында) .....	139
<i>Г.К.Молдашев, Б.Бурибаев</i> СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ТОО «АМАНГЕЛЬДИНСКИЙ ГПЗ» РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН .....	144
<i>Р.К.Ниязбекова, С.А.Илашева, С.М.Туралина, Б.Д.Бекназаров</i> ТҮРКІСТАН ОБЛЫСЫ БОЙЫНША ЖАСТАР ЕҢБЕК НАРЫҒЫ: ПРОБЛЕМАЛАРЫ МЕН ОЛАРДЫ ШЕШУДІҢ ЖОЛДАРЫ .....	149
<i>Г.К.Нурғалиева, А.З.Арыстамбаева, С.Е.Төленова</i> «ЦИФРЛЫҚ ҚАЗАҚСТАН» АЯСЫНДА ҚАРЖЫ САЛАСЫН ЦИФРЛАНДЫРУ БОЛАШАҒЫ .....	154
<i>А.Ж.Өмір, Г.Р.Касымбекова</i> ҚОР НАРЫҒЫНДА ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ҚҰРАЛДАРДЫ ПАЙДАЛАНУДАҒЫ ХАЛЫҚТЫҢ ҚАРЖЫЛЫҚ САУАТТЫЛЫҒЫН АРТТЫРУ ЖӨНІНДЕГІ КЕЙБІР ШАРАЛАР .....	159
<i>Е.С.Ситникова, А.А.Сақтаева, К.Ж.Шолпанбаева, Г.Т.Ахметова</i> ШЫҒЫС ҚАЗАҚСТАН ОБЛЫСЫНЫҢ Өңірлік инновациялық өлеуеті .....	163
<i>А.У.Текенов</i> ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ СҮТ КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ МАРКЕТИНГТІК СТРАТЕГИЯСЫН ӨЗІРЛЕУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ .....	167
<i>У.А.Текенов, К.С.Мусабекова</i> УПРАВЛЕНИЕ МЕСТНЫМИ БЮДЖЕТАМИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ КАЗАХСТАНА .....	172
<i>А.М.Тлеппаев, С.С.Абишова</i> ЗЕЛЕННЫЕ ОБЛИГАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ .....	177
<i>А.Т.Усқаленова, А.Х.Ахметжанова, Ж.Ы.Бейсекова</i> НАУЧНЫЕ РЕСУРСЫ И ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В КАЗАХСТАНЕ .....	181
<i>Е.Ж.Шильдибеков, Ә.Д.Омар</i> ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН .....	186



МРНТИ 14.25.09  
УДК 37.015.6

### СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ТОО «АМАНГЕЛЬДИНСКИЙ ГПЗ» РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Г. К. Молдашев<sup>1</sup>, Б. Бурибаев<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Университет Международного Бизнеса, Республика Казахстан, г. Алматы

<sup>2</sup>Каз.НУ им. аль-Фараби, Республика Казахстан, г. Алматы

e-mail: baxit@mail.ru

*Аннотация:* В статье анализируется состояние процесса управления организационными изменениями на одном из крупных нефтегазовых предприятий страны, как один из ключевых факторов обеспечения ее конкурентоспособности. Предприятие обеспечивает производство, переработку и реализацию нефтепродуктов и сжиженного газа для нужд потребителей не только внутреннего рынка, но и Узбекистана, Кыргызстана и Афганистана. Изложены актуальность исследования, необходимость и предпосылки введения организационных изменений в менеджмент названного предприятия, с учетом влияния внешней и внутренней среды. В заключение исследования сформулированы проблемы по состоянию управления организационными изменениями на предприятии, состоящие из пяти обобщенных пунктов, а также разработано конкретное предложение по созданию реальной системы управления позитивными изменениями и формированию устойчивого развития предприятия на среднесрочную перспективу.

*Ключевые слова:* организационные изменения, стратегия, менеджмент, качество, система, процессный подход, корпоративная культура, улучшение.

**Введение.** В условиях внедрения элементов Четвертой промышленной революции – руководителям любых компаний важно реализовать методы эффективного управления организационными изменениями, которые становятся визитной карточкой современной организации. К тому же, еще несколько десятилетий назад, процессы перемен шли относительно медленно. Например, это реакция организации на отсталую технологию производства, устаревшее оборудование, неэффективную организационную структуру и людей – необходимость менять оборудование или руководителей, которые потеряли динамизм. Но эти времена для большинства компаний прошли, поэтому, или оперативно реализуются организационные изменения, или крах фирмы неизбежен. Так, по мнению архитектора изменений Джека Уэлча «Если внешний мир меняется быстрее вас, то крах вашего бизнеса уже на горизонте» [1].

По официальной американской статистике, из списка *Fortune 500*, опубликованного в 1970 г., на сегодня исчезло 60% компаний по причине их поглощения или просто распада [2].

По данным проф. С.Д. Резника [3], внешние причины перемен в организациях, в последнее время, переходят во внутренние и в такой ситуации необходимость перемен неизбежна.

По материалам ряда авторов необходимость введения организационных изменений диктуются следующими факторами [3,4,6,7]:

- более требовательные потребители, ибо конкуренция в большинстве отраслях производства и сферах обслуживания означает, что покупатели получают лучший сервис, более качественный и широкий ассортимент товаров и услуг;
- информационные технологии, позволили многим компаниям стать гибкими в продаже и доставке новых товаров и услуг на глобальный рынок;
- инновационная парадигма менеджмента, меняет стиль работы менеджеров, так, менеджер старого стиля говорит сотрудникам, что делать и как делать, а нового стиля – помогает им самим делать свою работу;
- изменение менталитета и культуры людей с ориентацией на удовлетворение личных духовных потребностей и ценностей.

**Методы.** Идеологические предпосылками организационных перемен являются [3].

- внедрение в сознание членов организации понимания того факта, что этот процесс – признак нормального развития организации;
- формирование и совершенствование новой системы общих ценностей, составляющих одну из основ устойчивости организации;
- признание уникальности личности каждого члена организации и формирование во всех ее звеньях доверия к исполнителям;
- создание и поддержание в организации, необходимого морально-психологического климата;
- наличие измеримых целей и стратегий, привлечение всего персонала к решению задач, стоящих перед организацией.

Вместе с тем, вопросы формирования целостной системы управления организационными изменениями в Казахстане исследованы недостаточно. Руководители предприятий не располагают применимыми в казахстанских условиях практическими приемами управления коренными изменениями, обеспечивающих



процесс успешной модернизации традиционного стиля менеджмента, в современное, особенно на предприятиях нефтегазовой отрасли, составляющей 60-65% доли экспорта в экономике страны.

Концепция обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития казахстанских предприятий в XXI веке предполагает коренные изменения содержания их менеджмента до международного уровня, то есть его трансформацию в систему управления организационными изменениями на основе эволюционного перехода от традиционной к инновационной парадигме менеджмента, через освоение и использование следующих инструментов:

- 1) стратегического менеджмента, которое ориентирует деятельность предприятия на запросы клиентов, гибко реагирует и проводит своевременные изменения на предприятии, отвечающее вызову со стороны окружения;
- 2) процессного подхода – созданием более адаптивной и эффективной организационной структуры на основе процессного менеджмента;
- 3) совершенствования технологии переработки и производства нефтепродуктов и газа, постоянным обновлением устаревшего оборудования;
- 4) внедрения интегрированной системы менеджмента (ИСМ) на основе международных стандартов ISO (международная организация по стандартизации) в области качества, экологии, эргономики, социальной ответственности и энергетики;
- 5) формирования внутренней корпоративной культуры на основе освоения и использования принципов лидерства, вовлечения, мотивации, сотрудничества, справедливости и улучшения качества, экологичности и безопасности бизнес процессов и производимой продукции.

В работе использовались такие методы исследований как сбор, анализ, наблюдение, сравнение и описание первичной производственной информации, внутренней и внешней нормативной документации систем менеджмента предприятий: данные аудитов системы менеджмента качества (СМК), отчеты и решения по анализу систем менеджмента со стороны руководства за последние три года, материалы отечественной и зарубежной периодики [10–12].

**Результаты и обсуждения.** Фирма является одной из крупных нефтегазовых компаний Казахстана, обеспечивающая производство, переработку и реализацию нефтепродуктов и сжиженного газа для нужд потребителей не только внутреннего рынка, но и Узбекистана, Кыргызстана и Афганистана. Предприятие функционирует с 2006 г., занимая по производственной мощности 5-позицию из 9 ГПЗ страны, входит в список Государственной программы «ФИИР РК» и является градообразующим проектом, где работают более 500 чел. – а это и новые рабочие места для местных кадров и платежи в бюджет в размере не менее 200 млн. тенге в год – что положительно сказывается на улучшении условий жизни населения южных регионов страны [10, 11].

Таблица 1

Экономические показатели деятельности ТОО «Амангельдинский ГПЗ»  
(коэффициент в среднем расчете на один вложенный тенге)

№	Показатель	Формула расчета	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Капиталоотдача	выручка / основные средства	1,35	0,43	0,60
2	Капиталоемкость	основные средства / выручка	0,74	2,32	1,68
3	Материалоотдача	выручка / себестоимость	2,86	1,59	1,50
4	Материалоемкость	себестоимость / выручка	0,35	0,63	0,67
5	Общая эффективность	совокупные доходы / совокупные расходы	1,50	0,78	0,90

Примечание – источник годовые финансовые отчеты ГПЗ [12]

Из таблицы 1 видно, что капиталоотдача ниже уровня 2016 г. в два раза. Показатели капиталоемкости свидетельствует о росте расходов трудовых ресурсов, материалоемкости – об увеличении расходов материальных ресурсов на производство единицы продукта, материалоотдачи – о снижении эффективности использования материальных ресурсов. Если в 2016 г. деятельность предприятия была эффективной, то в последующие годы – расходы превышают доходы.

Использование на ГПЗ западных технологий управления качеством процессов и продукции, подтверждается наличием сертификата соответствия её деятельности по СМК требованиям СТ РК ISO 9000-2009, № 0059444 от



20.12.2016 г. Но, процедура сертификации – это только начало тернистого пути к деловому совершенству: СМК необходимо совершенствовать, через постоянное улучшение процессов. При этом, для реализации на практике наиболее сложен принцип процессного подхода. Внедрение СМК как процесс, содержит два подпроцесса: проектирование и построение системы. После того как будут определены политика и цели фирмы в области качества, можно приступить к разработке системы. Процесс проектирования системы считается завершенным, когда все процессы определены и принят план создания СМК. Процесс проектирования начинается с разработки требований к системе [13].

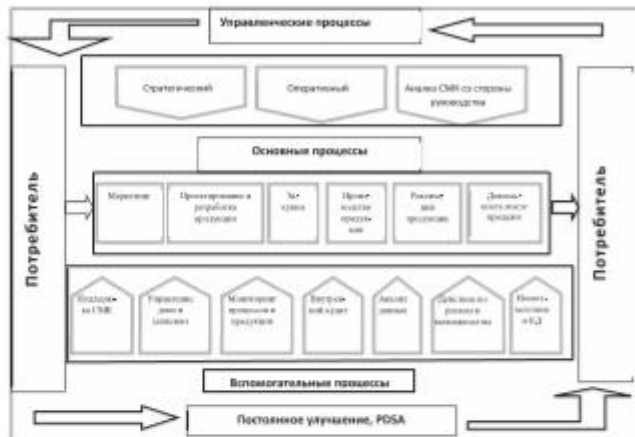


Рисунок 1 - Схема взаимосвязи процессов ТОО «Аманжолдинский ГПЗ»  
Примечание – источник [11]

Деятельность ГПЗ по разработке и созданию СМК это – не простое построение менеджмента изменений, а наведение порядка в существующей системе управления путем исключения негативных и «встраивания» элементов систем менеджмента по правилам СТ РК ИСО 9001. Отсюда, создание системы управления изменениями на предприятии – эволюционный, болезненный и конфликтный процесс трансформации сертифицированной компании от функционального к процессному менеджменту; для которой требуется не менее 8-10 лет упорной работы после получения сертификата.

В этих целях, руководством ГПЗ определены и реализуются 6 основных бизнес-процессов (Рисунок 1), которые оказывают наибольшее воздействие на до-

стижение ее целей, лежат на пути следования продукции и создают добавленную ценность к ним: маркетинг рынка, проектирование и разработка продукции, управление закупками, производство продукции, реализация продукции, деятельность после продажи.

Результативность СМК ГПЗ зависит от директора, т.к. он как инициатор и главный агент перемен согласно СТ РК ИСО 9001-2016 [13] должен:

- демонстрировать лидерство и приверженность в отношении СМК посредством принятия ответственности за её результативность (пункт 5.1.1а);
- установить личную ответственность и полномочия для отчетности о функционировании СМК и возможностях ее улучшения (пункт 5.3 с);
- анализировать СМК фирмы через запланированные интервалы времени, чтобы гарантировать ее постоянную пригодность, соответствие и результативность (пункт 9.3.1).

Материалы аудитов СМК за последние годы не представлены нам. Следовательно, руководители ГПЗ не используют в своей деятельности принципы ИСО, не освоили её как инструмент управления предприятием и перепоручают эту обязанность заместителям. В итоге, внутренние аудиты проводятся формально, процессы деятельности не управляются системой.

Анализ и оценка результативности, функционирующей на фирме СМК проводилась Жамбылским филиалом АО «НацЭкС» (акционерное общество «Национальный центр экспертизы и сертификации») на основе сертификационного (2014 г.), ресертификационного (2016 г.) и ежегодных инспекционных аудитов наблюдения [10]. Основными направлениями совершенствования СМК по заключениям внешних независимых аудиторов является совершенствование отдельных элементов процесса управления документацией, показателей критериев результативности процессов, мониторинга и измерения продукции и процессов, внутреннего аудита и т.д.

Несоответствия по процессу «анализ СМК со стороны руководства» сводятся к тому, что нам не удалось провести изучение и дать оценку уровня их содержания и соответствия установленным требованиям, в связи с недоступностью этих материалов. Такое положение противоречит требованиям прозрачности документированной процедуры «Управление документацией». Следовательно, мы констатируем факт наличия системных проблем и несоответствий в СМК фирмы.

Инструментом диагностики и анализа текущего состояния и перспектив СМК ГПЗ является метод проведения ее SWOT-анализа.

Установлены следующие сильные стороны СМК ГПЗ:





- совместно разделяемые большинством сотрудников взгляды, ценности, нормы, принципы поведения и управления;
- значительный объем актива баланса на уровне в среднем 400 млрд. тенге в год за последние годы [13];
- улучшение линейно-вертикальных взаимосвязей между ключевыми процессами деятельности.

Слабые стороны и проблемы:

- наличие на рабочих местах, устаревших по срокам в 2-3 раза документов СМК, разработанных в 2010 г., в т.ч.:

а) руководство по качеству от 20.03.2010 г. – должна быть обновлена в марте 2013, 2016 и 2019 гг.,

б) стратегический план развития ГПЗ на 2010-2015 гг. от 05.05.2010 г. – должна быть актуализирована в конце 2015 г.;

- политика и цели в области качества производства и поставок ГСМ на 2015-2018 гг., как документы СМК фирмы отсутствуют, а имеются лишь цели качества на 2010-2011 г. в тексте «Руководства по качеству», но они не измеримы и оформлены как план работы из трех пунктов и имеют следующую формулировку: - внедрение и сертификация СМК на основе требований МС ИСО 9001:2009; - повышение квалификации персонала; - обеспечение качественных поставок ГСМ (горюче-смазочный материал) путем мониторинга сроков и объемов поставки. Отсюда, фирма не имеет четкой стратегии развития на перспективу;

- отсутствие подготовительной работы для перехода на новую версию ISO 9001:2015 характеризует медлительность руководства к условиям среды;

- не представлены для изучения и обобщения отчеты по аудиту и анализу СМК со стороны руководства за 2016-2018 гг., что подтверждает формальное исполнение таких процессов как: анализ СМК со стороны руководства, стратегический менеджмент и внутренний аудит.

Благоприятные возможности:

- политическая стабильность, единство и созидание, обеспечивающие вхождение РК в 30-ку развитых стран;

- наличие постановления Правительства РК «О рациональном использовании природных Недр РК» за № 237 от 27.02.2004 г.;

- рост интереса клиентов к качеству ГСМ и природного газа;

- увеличение финансового потенциала фирмы.

Потенциальные угрозы:

- рост количества нефтегазовых компаний в стране, имеющих рейтинг устойчивого развития.

**Заключение.** На основе анализа записей о функционировании процессов и качества поставок газа и нефтепродуктов, а также интервью с заместителем директора, выявлены следующие проблемы управления организационными изменениями в ГПЗ:

1) Действующая на фирме СМК, имея ряд несоответствий по пунктам требований СТ РК ИСО 9001-2009, поддерживается в рабочем состоянии, условно соответствует требованиям данного стандарта, но не дает реальной пользы, как инструмент управления позитивными изменениями;

2) Наличие устаревших документов (Руководство по качеству; Стратегия развития ГПЗ на 2010-2015 гг.) и отсутствие политики, целей и аудита в области качества – подтверждают формальность получения сертификата качества, отсутствие понимания необходимости проведения изменений и интереса руководства фирмы к вопросу формирования комплексной системы управления организационными изменениями, что провоцирует сопротивление персонала к преобразованиям;

3) Инертность высшего руководства фирмы к меняющимся условиям среды доказывает отсутствие в 2017-2019 гг. подготовительной работы по переходу на пятую версию МС ИСО 9001:2015, что включает: не изученность контекста предприятия, отсутствие материалов по SWOT-анализу состояния СМК, не знание технологии внедрения организационных изменений;

4) Не разработанность критериев результативности деятельности руководителей – признак отсутствия в ГПЗ, как документированной процедуры управления организационными изменениями, так и работы топ-менеджмента по преобразованиям;

5) Закрытость организационной культуры фирмы проявляется в недоступности материалов по анализу СМК со стороны руководства и внутреннего аудита для аналитиков со стороны, а стабильность культуры – в стремлении руководства не замечать, признавать и решать проблемы управления изменениями фирмой.

Таким образом, для менеджмента ТОО «Амангельдинский ГПЗ» характерны признаки слабой организационной культуры, где у большинства руководителей преобладает тяготение к системе традиционного менеджмента и консерватизму. Для создания реальной системы управления изменениями, формирования сильной корпоративной культуры, конкурентоспособности и устойчивого развития предприятия необходимо его руководству для решения выявленных проблем – разработать и реализовать ИСМ путем последовательного «встраивания» к функционирующей системе менеджмента качества (МС ИСО 9001:2015), следующих систем менеджмента: экологии (МС 14001:2015), эргономики (МС ИСО 45001:2016), социальной ответственности (МС ИСО 26000:2010) и энергетики (МС ИСО 5001:2011).



#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1 Узлч Дж., Узлч С. Ответы на 74 ключевых вопросов о современном бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
- 2 Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. - № 1. – С. 54-61.
- 3 Резник С.Д. и др. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чемезов. 3-е изд., - М.: ИНФРА-М, 2017. - 379 с.
- 4 Коротков Э.М. и др. Управление изменениями: учебник / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - М.: Изд. Юрайт, 2015. - 278 с.
- 5 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., - М.: ИНФРА-М, 2015. – 656 с.
- 6 Деминг Э. Менеджмент нового времени. Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019 – 182 с.
- 7 Хаммер Х. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Х.Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
- 8 Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. пер. с англ. В. Кузина. – СПб.: Питер, 2015. – 224 с.
9. Курдюкова Ф.В. Управление организационными изменениями на предприятии / Ф.В.Курдюкова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. Сб. трудов по матер. VII междунар. науч. конф. № 7. Часть II. – Новосибирск: Сиб. АК, 2011.
- 10 Сайт ТОО «Амангельдинский ГПЗ» – [www.agpz.kz](http://www.agpz.kz)
- 11 Паспорт производства для НПЗ РК ТОО «Амангельдинский ГПЗ» (свидетельство о госрегистрации от 23.02.2007 г. 66095-1910)
- 12 Производственно-финансовая отчетность ТОО «Амангельдинский ГПЗ» за 2015-2018 гг.
- 13 СТ РК ISO 9001-2016, «СМК. Требования». - Астана, 2016. - 36 с.

#### ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ «АМАНГЕЛЬДЫ ГӨЗ» ЖШС-ті ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУ ЖАҒДАЙЫ МЕН КЕЛЕЛІ МӘСЕЛЕРІ

*Ғ.Қ.Молдашев<sup>1</sup>, Б.Берібаев<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*Хатықаратық Бизнес Университеті, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.,*

<sup>2</sup>*аль-Фараби ат. Қаз ҰУ, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.,*

*e-mail: [haxit@mail.ru](mailto:haxit@mail.ru)*

*Түйін. Мақалада еліміздің ірі мұнайгаз кәсіпорындарының бірінде ұйымдастырушылық өзгерістерді басқару үдерісінің ағылдағы жағдайына, оның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін негізгі фактілердің бірі ретінде, талдау жасалған.*

*Зерттеудің өзектілігі және атаған кәсіпорынның менеджментіне ұйымдастырушылық өзгерістерді сыртқы және ішкі ортаның әсерін ескере, ендірудің қажеттілігі мен алғышарты бағдалған. Зерттеу нәтижесінде кәсіпорындағы ұйымдастырушылық өзгерістерді басқару жағдайы туралы бес жағымалы құбылыстар туралы келелі мәселелер тұжырымдалған және оң өзгерістерді басқару жүйесін құру мен ортамырзиді болашақта кәсіпорынның тұрақты дамуын қамтамасыз мақсатында, нақты ұсыныстар әзірленген.*

*Түйінді сөздер: ұйымдастырушылық өзгерістер, стратегия, менеджмент, сапа, жүйе, үдерістік амаз, корпоративті мәдениет, жақсарту.*

#### THE STATE AND PROBLEMS OF THE CONTROL OF CHANGES AT LTD "AMANGELDINSKIY GPP" OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

*G. K.Moldashev<sup>1</sup>, B.Buribaev<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>*University of International Business, Almaty, Kazakhstan*

<sup>2</sup>*KazNU named Al-Farabi, Almaty, Kazakhstan*

*e-mail: [haxit@mail.ru](mailto:haxit@mail.ru)*

*Summary. The article analyzes the state of the process of organizational changes control at one of the country's largest oil and gas enterprises, as one of the key factors in ensuring its competitiveness. The company provides for the production, processing and sale of petroleum products and liquefied gas for the needs of consumers not only in the domestic market, but also in Uzbekistan, Kyrgyzstan and Afghanistan. The relevance of the study, the need and prerequisites for the introduction of organizational changes in the management of the named enterprise, taking into account the influence of external and internal environment, are described. As a result of the research the problems on the state of organizational change management at the enterprise, consisting of five general points, and are formulated a specific proposal for creating a real system for managing positive changes and creating sustainable enterprise development for the medium term.*

*Key words: organizational changes, strategy, management, quality, system, process approach, corporate culture, improvement.*