

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ БІЛІМ ЖӘНЕ ҒЫЛЫМ МИНИСТРЛІГІ  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Л.Н.ГУМИЛЕВ АТЫНДАҒЫ ЕУРАЗИЯ ҰЛТТЫҚ УНИВЕРСИТЕТІ  
L.N. GUMILYOV EURASIAN NATIONAL UNIVERSITY



**G·GLOBAL**

**Х Астана экономикалық форумы аясындағы  
«ӘЛЕУЕТТІ МҮМКІНДІКТЕР НЕГІЗІНДЕ ҚАЗАҚСТАННЫҢ ҰЛТТЫҚ  
ЭКОНОМИКАСЫНЫҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУ ЖӘНЕ  
ӘРТАРАПТАНДЫРУЫН ЖЕДЕЛДЕТУ»**

жас ғалымдардың халықаралық ғылыми конференциясының  
**ЕҢБЕКТЕР ЖИНАҒЫ**

**II БӨЛІМ**

15 маусым 2017ж.

**СБОРНИК ТРУДОВ**

международной научной конференции молодых ученых

**«УСКОРЕНИЕ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И ПОВЫШЕНИЕ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ  
КАЗАХСТАНА НА ОСНОВЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ»**

под эгидой X Астанинского экономического форума

**ЧАСТЬ II**

15июня 2017г.

**PROCEEDINGS**

of the international scientific conference of young scholars

**«ACCELERATING DIVERSIFICATION AND IMPROVING THE  
COMPETITIVENESS OF KAZAKHSTAN'S NATIONAL ECONOMY BASED  
ON POTENTIAL OPPORTUNITIES»**

in the framework of the X Astana Economic Forum

**PART II**

15 June 2017

Астана, Қазақстан  
Astana, Kazakhstan

УДК 330.(063)  
ББК 65.01  
Ә53

**Редакционная коллегия:**

Декан Экономического факультета д.э.н., профессор Макыш С.Б.,  
Заместитель декана по научной работе, к.э.н., и.о. доцента Бакирбекова А.М.  
Заведующий кафедрой «Экономика» к.э.н., и.о. профессора Рахметулина Ж.Б.  
Заведующий кафедрой «Финансы» д.э.н., и.о. профессора Садвокасова К.Ж.  
Заведующий кафедрой «Учет, аудит и анализ» к.э.н, доцент Алибекова Б.А.  
Заведующий кафедрой «Менеджмент» д.э.н., профессор Толысбаев Б.С.  
Заведующий кафедрой «Экономическая теория и антимонопольное регулирование» к.э.н., доцент Бабланов Т.К.  
Заведующий кафедрой «Туризм» к.э.н., доцент Дуйсембаев А.А., к.э.н., и.о. доцента Мусина К.П.

**Ә53** **Әлеуетті мүмкіндіктер негізінде Қазақстанның ұлттық экономикасының бәсекеге қабілеттілігін арттыру және әртараптандыруын жеделдету: Жас ғалымдардың халық. ғыл. конф. еңбектер жинағы.** – Астана: Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, 2017.  
**Ускорение диверсификации и повышение конкурентоспособности национальной экономики Казахстана на основе потенциальных возможностей: Сб. материалов межд. науч. конф. молодых ученых.** – Астана: Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, 2017.  
**Proceedings of the international scientific conference of young scholars «Accelerating diversification and improving the competitiveness of Kazakhstan's national economy based on potential opportunities»** Astana, L.N.Gumilyov Eurasian National University, 2017.

ISBN 978-9965-31-871-9  
ISBN 978-9965-31-869-6

Халықаралық ғылыми конференциясының еңбек жинағында әлеуетті мүмкіндіктер негізінде Қазақстанның ұлттық экономикасының бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату және әртараптандыру жеделдетудің және ел экономикасының бәсекеге қабілеттілігін жоғарылату мәселелері қарастырылған.

В сборнике материалов международной научной конференции рассмотрены актуальные вопросы диверсификации национальной экономики Казахстана на основе потенциальных возможностей.

The collection of materials in the international scientific conference considers important issues of Kazakhstan's national economy diversification based on potential opportunities and development of recommendations for improving the competitiveness of the country's economy.

ISBN 978-9965-31-871-9  
ISBN 978-9965-31-869-6

УДК 330 (063)

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЯХ

*Бакирбекова А.М., Орозонова А.А.*

Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, г. Астана, Республика Казахстан  
Институт экономики им. акад. Дж. Алышбаева Национальной академии наук Кыргызской  
Республики, г. Бишкек, Кыргызская Республика  
E-mail: aigul\_bakirbek@mail.ru, azyk@mail.ru

Развивая интеграцию в мировое экономическое пространство и повышая рейтинг конкурентоспособности, у Казахстана и Кыргызстана появилась необходимость реализации методов управления персоналом согласно международным стандартам и инновационными направлениями. Однако, сложившийся стиль управления персоналом во многих традиционных организациях остается неэффективным, по причине некорректно поставленных целей и неэффективности кадровой политики, несоответствия предоставленных условий организацией к реалиям развития экономики, а также слабым уровнем системы оценки и мотивации персонала. Следовательно, совершенствование системы управления человеческими ресурсами в соседствующих странах Казахстан и Кыргызстан обусловлено с потребностью обновления организационно-экономических механизмов управления кадровой политики, необходимостью применения передового зарубежного опыта в системе управления человеческими ресурсами. Повышается необходимость в разработке методов эффективного использования человеческого ресурса в организациях, которая будет способствовать повышению конкурентоспособности компании на отечественном и мировом рынках. Так как слабый уровень подготовки персонала, осложняет адаптацию компаний к требованиям формирования эффективной системы управления человеческими ресурсами [1].

В современных условиях руководители многих отечественных компании стараются приобрести опыт корпоративного развития, добиваются успехов в управлении зарубежных филиалов, грамотно комбинируя мировую интеграцию эффективного ведения бизнеса и локальные особенности в управлении. Все эти аспекты необходимы для повышения эффективности компании, ее производительности с помощью рассмотрения зарубежного опыта и особенностей управления человеческими ресурсами в международных организациях.

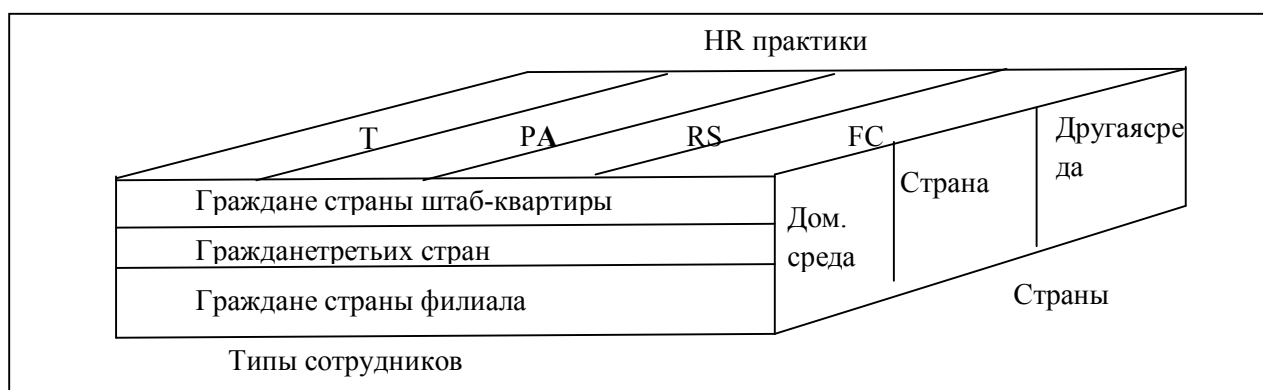


Рисунок 1 – Направления управления персоналом в международных компаниях  
Примечание – составлено авторами на основе данных [2]

Где, RS – практика подбора и поиска персонала; FC – финансовая компенсация;  
PA – оценка персонала; TD – практика обучения и развития

Процессы управления человеческими ресурсами в национальных и международных организациях работают аналогично: все работодатели должны нанимать, управлять и вознаграждать людей, которые хорошо выполняют свою работу. Однако, отличием международных компании является сложность, которое является результатом множественности стран, в которых международные компании осуществляет свою деятельность [2].

Если управление персоналом в организации, которая работает только в одной стране можно показать в двухмерном пространстве, то в управлении персоналом международных компании есть дополнительно два направления - направление по странам и направление категорий персонала.

Американский ученый П. Даулинг и другие авторы иллюстрируют данное отличие в модели, первоначально разработанной Г. Морганом в 1986 году, который определяет международный менеджмент по управлению персоналом как взаимодействие между тремя измерениями: Три широкие HR функции отбора, распределения и управления. Три категории по странам; принимающая страна, в которой дочернее предприятие расположена, материнская страна, где расположена штаб-квартира международной компании и другие страны, которые могут быть источником рабочей силы. Три типа сотрудников, а именно граждане принимающей страны (HCNs), граждане материнской страны (PCNs) и граждане третьих стран (TCNs) [2]. Для примера в таблице 1 рассмотрены критерии отбора персонала в международные компании трех стран.

**Таблица 1**

Критерии отбора персонала в международные компании

	США			Европа			Япония		
	PC N	HC N	TC N	PC N	HC N	TC N	PC N	HCN	TCN
Образование иностранного предприятия	x			x					Отсутствие примера использования сотрудников TCN <sub>s</sub> за исключением африканского регион
Техническая экспертиза	x		x	x					
Близость культур		x			X				
Знание языков		x			X				
Снижение издержек		x							
Хороший уровень отношений с общественностью		x							
Оптимальное использование сотрудников- TCN <sub>s</sub>			x			X			
Ориентация на международный рынок				x					
Оптимальное использование сотрудников-представителей PCN <sub>s</sub>							x		
Оптимальное использование сотрудников-представителей HCN <sub>s</sub>								X	
Примечание - составлено авторами на основе данных [2]									

Причины, по которым отдаётся предпочтение тому или иному источнику человеческих ресурсов, многообразны. В результате деятельности в разных странах, работая с людьми разных национальностей, международные компании, используют «международные» практики по управлению персоналом, такие как рекрутинг в других национальных рынках

труда с учетом разной практики в области занятости, а также условия управления экспатриантов, которые не всегда встречаются в чисто отечественных компаниях [2].

Также известно, что, по сравнению с управлением человеческими ресурсами на национальном уровне, сложность управления персоналом в многонациональных организациях значительно выше. Преодоление таких барьеров, как другая среда, внешние параметры, разные национальности и географического расстояния с рабочей силой, а также разные местные системы по управлению персоналом влияют на систему управления персоналом в международных компаниях, и делают его сложной системой. Высокая степень сложности, в основном, возникает из-за различия в законодательных системах, в культурном контексте, также в стадиях развития экономики страны.

Таким образом, система по управлению персоналом в международных компаниях сталкивается с целым рядом задач за пределами национальной системы по управлению персоналом. Для целей нашей работы можно закрепить приведенный выше список на два основных аспекта, в котором менеджмент по человеческим ресурсам в международных компаниях отличается от национального управления персоналом [3].

Менеджмент по человеческим ресурсам в международных компаниях должен справиться с большим количеством разных внешних факторов, таких как экономические, культурные или законодательные аспекты разных принимающих стран, которые ведут к более высокой степени несходства и различию. Данный менеджмент сталкивается с более высокой внутренней (организационной) сложностью в многонациональной компании и в ее дочерних компаниях, и требует более высокой степени (международной) координации. Чтобы описать более детально внутренние и внешние факторы, которые влияют на управление человеческими ресурсами в международных компаниях, можно взять исследование П. Спарроу и Ж.М. Хилтропа. Рисунок 2 демонстрирует основные внешние факторы, которые влияют на управление человеческими ресурсами в международных компаниях [4]:



Рисунок 2 – Внешние факторы организации  
Примечание - составлено авторами на основе данных [4]

Во-первых, управления человеческими ресурсами в международных компаниях зависит от разных экономических факторов. Экономические системы принимающих стран, их экономическое развитие, а также связанные с ними факторы, как уровень инфляции или

ситуации на рынке труда, значительно влияют на систему управления человеческими ресурсами. Кроме того, национальный рынок труда влияет на наличие определенных квалификации или сотрудников в разных странах.

Технологические факторы влекут за собой состояние производственных технологий, а также информационной и коммуникационной технологий. Эти факторы важны для выбора конкретных производственных площадок, и они влияют на структуру затрат организации, на их рабочую производительность, а также на необходимость определенной квалификации, так как технологические факторы определяют, как люди работают и взаимодействуют в организации [4].

Влияние политико-правовой среды на международных организациях связаны с разными национальными законами о занятости и системами социального законодательства. Последнее включает в себя систему представителей работников, такие как рабочие советы или трудовые договора, а также защиту работников, как отпуск по беременности, пенсионные схемы или системы налогообложения. Изменения в правовой среде должны соблюдаться, и они меняются чаще, чем другие факторы окружающей среды [4].

Социально-культурная среда организации играет особую роль в принятии стратегического решения. Социально-культурные аспекты подразумевают культуры, связанные с нормами и ценностями, а также социальные отношения и обязательства. Первый включает в себя культурные аспекты, как религия, этические нормы, идеологические парадигмы или общие принципы социализации в рамках отдельных стран. Они могут влиять на метод как мотивировать сотрудников, а также на стиль руководства и в результате приведут к проблемам компенсации, развития персонала и планирования.

Социальные факторы играют важную роль в управления персоналом в международных компаниях, так как они пытаются оправдать ожидания социума. Поэтому, такие аспекты, как социальные классы, равные возможности или профсоюзы играют важную роль в международных рабочих отношениях. Внешние факторы оказывают значительное влияние на международные компании. Для того чтобы выжить и процветать в международной бизнес-среде, международные организации должны предвидеть и понять, как эти факторы влияют. Они должны извлечь выгоду из возможностей и свести к минимуму или избежать проблем [4].

Внутренний контекст охватывает конкретные структуры компании, культуры и вопросы, связанные с работниками, такие как квалификации персонала или кадровые политики и практики. На рисунке 3 показаны основные внутренние факторы.

Во-первых, стратегия организации влияет на организационную структуру, межорганизационные коммуникации и сотрудничества, на интеграцию кадровой политики и практики, а также подход организации к интернационализации.

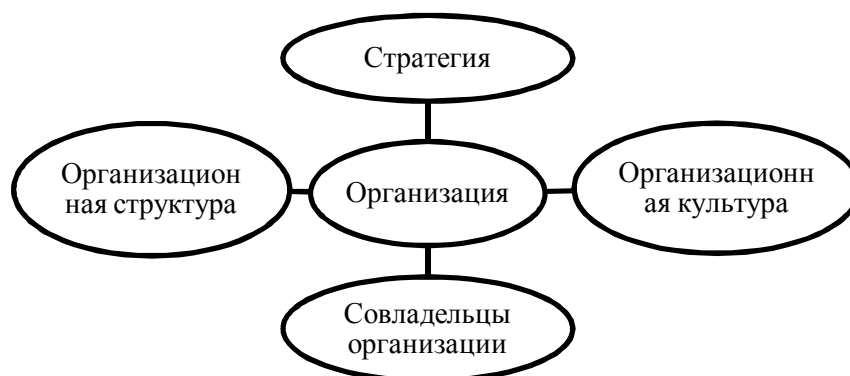


Рисунок 3 – Внутренние факторы организации  
Примечание - составлено авторами на основе данных [45]

Структура многонациональной организации и ее разные дочерние предприятия являются важными внутренними факторами, так как они определяют, как работают процессы и процедуры в организации и ее разных подразделений [4].

Организационную структуру можно рассматривать как результат целенаправленного формирования правил для социального сотрудничества. Анализ организационной структуры позволяет менеджеру по человеческим ресурсам получить широкое понимание организационного действия. В соответствии с концепцией Астона можно выделить следующие шесть измерений организационной структуры [5].

Чем больше различий между внутренней структурой штаб-квартиры и дочерней компанией, тем сложнее внутренние процедуры продвигаются в организациях. Совладельцы, которые имеют законный интерес в организации, могут либо влиять на принятие решений в организации или на них влияют эти решения. Важность совладельцев организации в литературе часто обсуждаются и разные совладельцы, как головной организации, так и дочерних предприятия играют важную роль, и их цели и полномочия в организации могут отличаться, следовательно, могут привести к внутренним организационным конфликтам.

**Таблица 2**

Измерения организационной структуры

Специализация	Степень, в которой задачи дифференцированы в рамках организации, например, число специализированных позиций, которые требуют конкретные должностные инструкции.
Координация	Степень, в которой общие позиции интегрированы, например, менеджеры, которые в первую очередь отвечают за координацию позиции сотрудников.
Конфигурация	Уровни иерархии внутри организации и число сотрудников подотчетных одному менеджеру.
Стандартизация	Степень, в которой задачи регламентируются рутинными процедурами, например, число специализированных и программированных процедур.
Формализация	Степень, в которой организационные нормы и правила определяются формально.
Делегирование	Степень, в которой принятие решений происходит на более низких уровнях.
Примечание - составлено авторами на основе данных [5]	

Перспективы и цели владельцев, клиента, команды управления, а также сотрудников многонациональной организации должны быть рассмотрены. В частности, интересы менеджеров и сотрудников могут привести к внутреннему конфликту. Так как менеджеры организации в основном следуют бизнесу и их цели ориентированы на прибыль, работники и их представители, вероятно, будут заинтересованы в социальных аспектах. Кроме того, международные организации сталкиваются с проблемой конфликтов между менеджером штаб-квартиры и менеджером в дочерних компаниях относительно разных целей, культурных и социальных норм или конкретных квалификаций [4]. Следовательно, вместе с общими вопросами для HR в международных компаниях необходимо решить конкретные аспекты, как обмен компетенциями, взаимодействие и сотрудничество.

Организационная культура тоже является важным внутренним фактором международных компаний. Основная идея сильной организационной культуры заключается в создании системы для всей организации, содержащий набор общих норм и ценностей, которые выходят за рамки национальных границ и систем. Культура дает организации идентичность и повышает ее интеграции, например, с помощью социализации сотрудников в определенных культурных процедурах. Кроме того, организационная культура оказывает сильное влияние на разные области управления человеческими ресурсами и определяет стиль лидерства организации и рабочие отношения в организации. Кроме того,

организационная культура играет важную роль в стратегии интернационализации организации.

Таким образом, чем больше разных организационных субкультур, тем больше усложняется внутренние организационные процессы [4]. Для того чтобы понять воздействие внутренних и внешних фактов и их степень влияния на оптимальную степень стандартизации кадровой политики и практики в международных организациях, необходима теоретическая база. Эта теоретическая база не должна пренебрегать разнообразием окружающей среды, но должна учитывать эти факторы.

Следует так же подчеркнуть, что иностранные филиалы международных компаний при выборе той или иной системы управления персоналом, как правило, сталкиваются с двумя вариантами: адаптация существующей практики управления персоналом, либо внедрение практики управления персоналом, разработанной в материнской компании. И если ранее акцент делался на типологии стратегий развития бизнеса международных компании, то сегодня следует выделить три типа стратегии управления персоналом зарубежных филиалов международных компании [6].

**Таблица 3**

Три типа стратегии управления персоналом зарубежных филиалов международных компании

Типы стратегии	Описание
Адаптивная	Низкая согласованность с головной компанией и с остальными фирмами. Каждое предприятие управляется на «местном уровне»
Патерналистский	Высокая интеграция головной и дочерней компании. В дочерних компаниях применяются практики, разработанные в головном офисе.
Интегративная	Значительная глобальная интеграция с учетом некоторых местных особенностей – двусторонний обмен практики между головным офисом и дочерними компаниями
Примечание - составлено авторами на основе данных [6]	

Мы должны учесть, что нет четкой стратегии управления персоналом для дочерних предприятий международных компаний. Типологии из адаптивной /патерналистской/ интегративной стратегии международных компании не дают точных и достаточно четких определений о практике управления человеческими ресурсами дочерних предприятий международных компании. На самом деле, международные компании склонны использовать смешанную стратегию, как Н. Тайеб описал, международные компании должны продвигать стратегию, которая лучше всего подходит к местным условиям и для каждой дочерней компании. Что касается международного управления персоналом подхода, компании, которые владеют дочерними предприятиями во многих странах, могут выбрать адаптивную стратегию для одного и патерналистскую или интегративную для других предприятия. Кроме того, функции управления персоналом в дочерних предприятиях состоят из связанных, но дифференцированных областей, в пределах которых существует целый ряд практик по управлению персоналом [7]. Каждая практика по управлению персоналом является результатом взаимодействия и влияния различных сил, и по отношению их удельного веса к другим силам. Некоторые практики по управлению персоналом могут быть более чувствительны к адаптации к местным условиям, в то время как другие могут быть более склонны к внутренней согласованности. Сила влияния, не фиксированная; наоборот, она изменчива. Поэтому важно, чтобы взаимодействие различных сил и природа управления человеческих ресурсов в международных компаниях в передаче практик по управлению человеческими ресурсами на дочерние компании должны быть прикреплены к понятиям «динамичность» и «открытость к изменениям».



Исходя из вышеизложенного, можно прийти к выводу, что управления человеческими ресурсами в международных компаниях отличается от управления человеческими ресурсами в одной стране. Управление человеческими ресурсами в международных компаниях отличается очень высоким влиянием внешних факторов. Дополнительное влияние на функции управления человеческими ресурсами оказывает потребность адаптации программ и политики для персонала к каждой стране, согласно внутренней политике этой страны. Выявлены особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях, на которых влияют факторы, как культурные факторы, экономические факторы, стиль управления, различия рынков труда, факторы трудовых затрат, вопросы перемещения рабочей силы, национальная ориентация и факторы контроля. В особенности культурные различия, экономическая ситуация стран, законодательства и национальные ориентации стран требуют приспособления таких стандартных задач как «рекрутирование», обучение и увольнение сотрудников для каждой страны. В частности, культурное различие страны занимает особое место в определении культурных ценностей компании, так как оно влияет на повышение или на снижение эффективности компании.

#### **Литература:**

- 1 Современные тенденции развития управления человеческими ресурсами в Республике Казахстан - [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [<http://articlekz.com/article>] - 18.03.2017.
- 2 Ferencikova S., Kracuk D., Krajcikova L. Human Resource Management Function In Fdi-Invested Companies: Experience from Central And Eastern Europe, //VEGA– 2013 – 9 p.
- 3 Kidger P.J. Human Resource Management in Multinational Enterprises, Boston MA: Kent Publishing, 1999 – 290 p.
- 4 Moumitai N., Zaman L. An Analysis of Global Training and Experience Sharing in Multinational Companies, //American Journal of Business and Management, Vol. 2, No. 1, 2013, p. 75-83
- 5 Dowling P. J., Welch D. E. International Human Resource Management. Managing People in a Multinational Context. 4th ed. Singapore: Seng Lee Press, 2005 – 350 p.
- 6 Harzing A.-W. An Empirical Study of Executive Staffing Practices in Foreign Subsidiaries //Human Resource Management. 2001 p. 139–158.
- 7 Варданян И. С., Национально-страновые аспекты мотивации персонала, электронный учебник - СПб. СПбГЭУ, 2010 – 140 p.

### **МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В НОВЫХ УСЛОВИЯХ**

*Казбеков Г.К., Сабирова Р.К., Мангыбаева А.М., Каркинбаева Ш.И.*  
Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева, г. Астана,  
Республика Казахстан  
E-mail: Galym-kazbekov@mail.ru

На сегодняшний день в Казахстане формируется единая, унифицированная совокупность терминов и нормативно-правовая база по государственно-частному партнерству. Как отмечено в Программе по развитию государственно-частного партнерства в РК первым шагом для успешного применения механизма ГЧП должно стать государственно – правовое оформление данного явления. Государство на самом высшем уровне должно признать: - что оно готово к сотрудничеству в форме партнерства; - оно признает партнерство эффективной экономической формой, снимая тем самым разногласия между различными экономическими школами и признавая правоту выбранной парадигмы; - государство должно четко определить сферы ГЧП и цели, которые оно преследует в рамках реализации этих проектов [3].