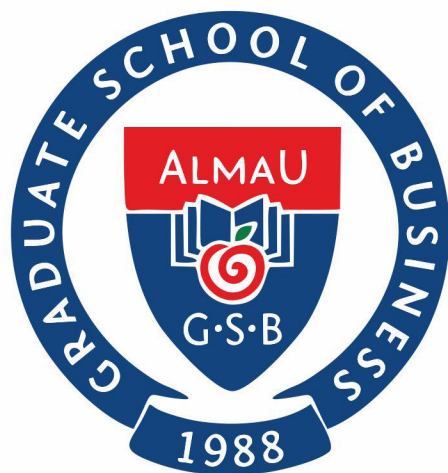


УО «Алматы Менеджмент Университет»



# 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

53	КУРМАШЕВА Назым Ауесбековна	МВА-О14-М	Певнева Е.С.	Бюджетирование как метод регулирования и элемент финансового планирования деятельности фирм	192
54	КЫЛЫШБЕКОВ Нуржан Еркасымович	МВА-В14-В	Тултабаев С.Ч.	Разработка стратегического развития ТОО «Great-Nine»	196
55	МАКЕЕВ Дмитрий Сергеевич	МВА-О14-МАг	Филин С.А.	Выбор моделей для анализа операционного управления производством (на примере ТОО «Атырауский НПЗ»)	198
56	МАКУЛБЕКОВ Тельман Азимханович	ЕМВА-О14-РАНХ	Бижан Б.А.	Способы и методы стратегического планирования	204
57	МАКУЛБЕКОВА Дания Рашидовна	ЕМВА-О14-РАНХ	Козин В.А.	Технология формирования управляющего холдинга (гостиничный бизнес)	209
58	МАХСУТОВ Рашид Инамжанович	МВА-О14-МА	Новоточина М.В.	Приоритетные направления развития подходов к стимулированию персонала	214
59	МОЛДАБАЕВ Азат Сайлауович	ЕМВА-О14-РАНХ	Кукузова Л.Ж.	Развитие проектного менеджмента в Республике Казахстан: состояние и перспективы	217
60	МУЖИКОВ Канат Кенжебаевич	МВА-О14-МА	Певнева Е.С	Разработка бизнес плана компании, инвестиционного проекта	221
61	МЫЛТЫКБАЕВ Куаныш Алексеевич	МВА-О14-М	Досалиев Б.А.	Стратегия развития компании и ее стратегия в финансовых показателях	223
62	НАЗБЕКОВА Гулимай Муратжановна	МВА-В15-МА	Бижан Б.А.	Человеческий капитал в сервисном секторе экономики Казахстана: современные проблемы и возможные решения	226
63	НЕЗГОВОРОВ Денис Андреевич	ЕМВА-О14-РАНХ	Филина Т.В.	Некоторые теоретические аспекты стратегического планирования в условиях казахстанской экономики	228
64	НИЖЕГОРОДЦЕВ Виталий Викторович	МВА-О14-В	Леонтьева И. А.	Управление интернет маркетингом в микрофинансовой организации	231
65	НУРЛАНОВА Маржан Шамиловна	МВА-В14-М	Алгалиева А. А.	Организационные изменения в Мангистауской областной больнице	235
66	ОСПАНОВА Жанна Ержановна	МВА-О14-МА	Никифорова Н.В.	Особенности стратегического планирования в сфере банковских услуг	238
67	ПОТАПОВ Александр Владимирович	МВА-О-13-5 (SHU)	Куренкеева Г.Т.	Стратегия международных компаний на местных рынках: теория и казахстанская практика	241
68	РАЙСОВА Тогжан Багдатовна	ЕМВА-О14-РАНХ	Курганбаева Г.А.	Состояние и развитие фондового рынка Республики Казахстан	245
69	САМАТОВ Тимур Маратович	МВА-О14-МА	Султанбекова Г.К.	Интернет площадка как основной инструмент для ведения электронного бизнеса	251
70	САРСЕНБАЕВ Алмас Сарсенбаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Система стратегического планирования на предприятии	255
71	САРТБАЕВ Ерлан Сагвалдиевич	МВА-О14-М	Байсеркеева С.С.	Франчайзинг: управление проектами в топливном бизнесе	259

## СТРАТЕГИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ НА МЕСТНЫХ РЫНКАХ: ТЕОРИЯ И КАЗАХСТАНСКАЯ ПРАКТИКА

Вопрос исследования международного бизнеса остается одним из самых актуальных на сегодняшний день. Этот интерес связан с тем, что международные компании играют все более важную роль в развитии мирового бизнеса, а доход некоторых из них превышает доход отдельных государств.

Развитие стратегий международными компаниями является сложным феноменом, ввиду того, что компании представлены в разных регионах мира с разной культурной и экономической базой; это накладывает определенную ответственность на ТНК по соблюдению особенностей стран, в которых они осуществляют бизнес операции. Ученые утверждают, что выход компании на международные рынки - это процесс ее адаптации к международной окружающей среде. Т.е. чтобы осуществлять успешную деятельность, международные компании, с одной стороны, должны строить стратегию, учитывая глобальное или региональное представительство, с другой стороны, стратегия компании должна соответствовать локальным особенностям каждого отдельного государства [1].

Существуют различные подходы к изучению вопроса экспансии компаний на зарубежные рынки и построения стратегий международными компаниями на зарубежных рынках. Одним из основных подходов является стадийный подход, который строится на понимании планомерного увеличения присутствия компании на зарубежных рынках, по мере получения о них необходимых знаний. Этот подход говорит о том, что с момента открытия представительства компании на зарубежном рынке, она со временем пересматривает свою стратегию. Причинами пересмотра могут служить внешние факторы, такие как изменение условий рынка, деятельность конкурентных и партнерских организаций, изменение политического климата в стране, а также внутренние факторы самой компании. Venito по вопросу изменения стратегии утверждает, что “стратегия может измениться после выхода на рынок, в результате идиосинкразии зарубежных рынков и действий потенциальных или нынешних партнеров” [2].

Ярким примером стадийного подхода к вопросу экспансии компаний на зарубежные рынки является Упсальская теория, которая была разработана шведскими исследователями из Университета Упсала - Johanson и Vahlne. Эта теория ориентирована на изучение роли определенной компании в международном бизнесе и изменение ее поведения на разных этапах развития в динамично меняющихся условиях окружающей среды. Модель рассматривает транснационализацию как процесс накопления эмпирических знаний компании об определенном рынке и описывает зависимость между выходом компании на рынок и наличием определенных знаний об этом рынке [3]. Международные аспекты поведения фирмы описываются в четыре последовательных шага, которые не могут рассматриваться независимо от ситуации на рынке, ситуации внутри компании и ее осведомленности [4]:

- 1 этап: регулярные экспортные операции отсутствуют, компания осуществляет лишь нерегулярные экспортные поставки;
- 2 этап: экспорт осуществляется через независимых посредников;
- 3 этап: открытие зарубежного дочернего подразделения;
- 4 этап: открытие производства на зарубежном рынке.

Теория рассматривает планомерный выход международной компании на зарубежные рынки, начиная с рынков соседних стран, постепенно расширяя зону своего присутствия в отдаленных государствах. Таким образом, эта теория имеет классический подход к изучению процесса экспансии крупными транснациональными корпорациями (ТНК). Но постулаты этой модели не подходят для понимания процесса интернационализации малых и средних предприятий. Упсальская теория подвергается критике за несоответствие теоретических построений практике [3]. В период быстрого роста глобализации, открытия границ для торговли и бурного развития технологического прогресса, открывается возможность как для транснациональных корпораций, так и для малых и средних предприятий осуществлять деятельность в любой точке земного шара. Этот феномен рассматривает довольно молодая теория экспансии международных компаний – Теория международного предпринимательства. На сегодняшний день большое распространение получили компании «Рожденные глобальными», которые с самого своего основания рассматривают мир как глобальный рынок, и действуют во всех уголках планеты. Это стало возможным благодаря технологическому прогрессу и новым технологиям, которые сокращают физическую дистанцию.

Другой подход к определению стратегии представляют теории, которые ориентируются на оценку объема прямых иностранных инвестиций (ПИИ) ТНК на зарубежные рынки. На сегодняшний день объем ПИИ в мире высок, и, несмотря на временное сокращение ПИИ, в целом идет тенденция на увеличение этого показателя. Большую долю в этом занимают международные корпорации, в связи с этим такой подход для определения и оценки международных стратегий ТНК остается актуальным на сегодняшний день. Одной из популярных теорий, ориентированной на этот подход, является Эклектическая парадигма, которая строится

на постулатах теории Интернационализации, и является ее продолжением. Модель интернационализации опирается на идею о том, что внутри большой корпорации между ее подразделениями действует особый внутренний рынок, между материнской компанией и ее филиалами. Представители этой модели – Buckley, Casson, Rugman считают, что значительная часть формально международных операций является фактически внутрифирменными операциями между подразделениями ТНК [5]. Теория сконцентрирована на изучении лишь внутренних операций компании, что представляет собой ограничение ее применения. Однобокость и узость модели интернационализации привела к появлению модели Даннинга – Эклектической теории.

Эклектическая теория, или модель OLI - это модель прямых иностранных инвестиций, которая изучает три феномена ведения бизнеса международными компаниями на зарубежных рынках [5]:

- преимущества ТНК от обладания ценными активами за рубежом,
- преимущества ТНК от местоположения, т.е. размещения производства за рубежом, и
- преимущества ТНК от интернационализации процесса по выпуску продукции и предоставлению услуг.

Эта теория утверждает, что компания начинает производство товаров и услуг на зарубежных рынках (т.е. осуществляет прямые инвестиции), если совпадают все три предпосылки [6]:

1. Компания обладает активами (материальными и нематериальными), которых нет у других компаний, и которые предоставляют ей конкурентное преимущество;

2. Компания обладает преимуществами местоположения, которые предоставляют ей возможность сокращения издержек на производство и сбыт продукции на зарубежных рынках;

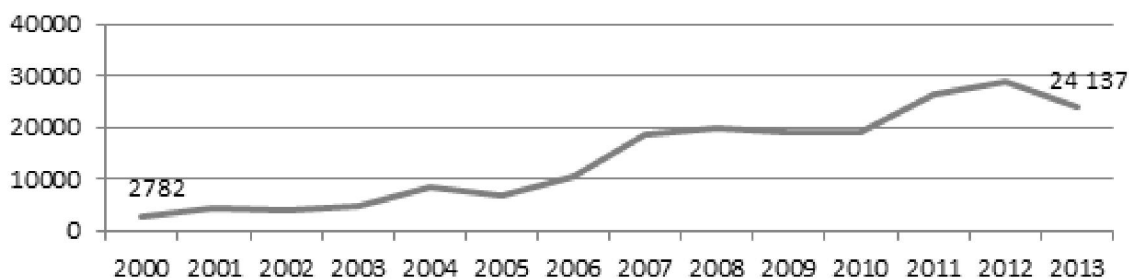
3. В случае реализации первых двух условий, должна быть доступна третья предпосылка – интернационализация самой компании, т.е. необходимость осуществлять деятельность на зарубежных рынках самой компанией, не передавая ее по лицензии другой компании.

Эта теория признана теоретической парадигмой в международном бизнесе и исследует его основы в целом, не заостряя внимания на деятельности отдельных организаций. Но и у этой теории есть свои недостатки, за которые она подвергается критике: олигополистическая рыночная структура, ограниченная рациональность, асимметричность информации и неопределенность [4]. Эту теорию критикуют за отсутствие динамизма и рассмотрение международных связей как константу, а в период возрастающей глобализации и увеличивающейся конкурентной среды такое понимание недопустимо.

Таким образом, существуют различные подходы к пониманию вопроса интернационализации международных компаний, а также построению стратегий ТНК на зарубежных рынках. Каждая теория имеет свои преимущества и недостатки, и при изучении вопроса построения стратегий международными компаниями на местных рынках необходимо проводить комплексный анализ, принимать во внимание различные теоретические подходы, оценивать условия рынка и ситуацию в самой компании.

#### **Построение стратегий международными компаниями на Казахском рынке**

Казахстан является привлекательным рынком для развития экономической деятельности международными компаниями, благодаря открытой внешнеэкономической политике и предоставлению выгодных условий для инвестирования. Казахстан имеет достаточно хороший инвестиционный рейтинг, а уровень ВВП Казахстана сравним с ВВП некоторых быстро развивающихся стран. Казахстан заинтересован в привлечении прямых иностранных инвестиций для поддержания дальнейшего экономического роста в стране. Статистические данные служат тому подтверждением. С 2000 г. по 2013 г. приток иностранных инвестиций в Казахстан увеличился в 8,5 раз, как это видно на Графике 1. Основная доля инвестиций проходит по каналам ТНК, т.е. международные компании, открывая представительства в Казахстане, инвестируют в развитие бизнеса в стране.

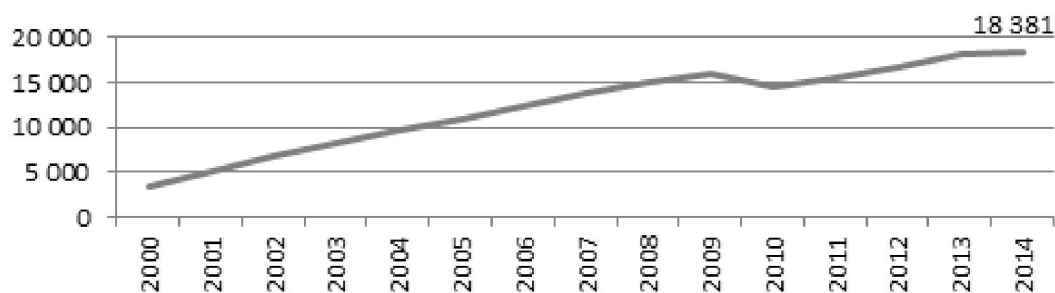


**График 1 - Валовый приток прямых иностранных инвестиций в Республику Казахстан.**

*Составлено по данным комитета по статистике РК [7].*

Основная отрасль, где представлено наибольшее количество международных компаний в Казахстане, это отрасль по добыче полезных ископаемых, не только нефтяная и нефтегазовая, но также и горнодобывающая. Это в большей степени связано с сырьевой направленностью экономики Казахстана. Хорошее развитие также получил строительный сектор экономики, доля участия международных компаний в котором также велика. Что же касается производственной отрасли, то международных компаний, осуществляющих деятельность в этой сфере в Казахстане не так много, и крупные международные производственные компании предпочитают завозить высокотехнологичное оборудование в Казахстан с заводов, расположенных в других странах, т.е. импортируют товар, осуществляя лишь торговую деятельность в стране. Если вернуться к теоретической базе, то это явление можно оценить с помощью Уппсальской теории. Согласно ее трактатам, торговые операции в стране и открытие торгового представительства - это второй и третий шаг экспансии компании на зарубежные рынки. Другими словами, ТНК, осуществляющие деятельность в производственной сфере, заинтересованы в Казахстане как рынке сбыта своей продукции.

На сегодняшний день Правительство РК заинтересовано в переориентации экономического развития Казахстана из добывающей сферы в производственную и привлечении иностранных компаний для открытия наукоемкого производства в Казахстане. Это следующий этап по Уппсальской теории, подразумевающий глубокую интеграцию деятельности компании в экономику страны. Для этого необходимо создавать благоприятные экономические и законодательные условия, а также предоставлять налоговые льготы и преференции для компаний, инвестирующих в развитие экономики Казахстана. В этой связи в Казахстане внедряются различные программы по облегчению условий деятельности международных компаний, и идет постоянная работа над усовершенствованием законодательства страны для улучшения инвестиционного климата. Ярким примером этого служит упрощение визового режима для граждан стран, которые осуществляют инвестиции в развитие экономики Казахстана. В результате этой деятельности по улучшению инвестиционного климата, количество зарегистрированных иностранных компаний в Казахстане растет, как показано на Графике 2.



**График 2 - Количество зарегистрированных юридических лиц РК с иностранной формой собственности.**  
*Составлено по данным комитета по статистике РК [7].*

Международные компании в Казахстане участвуют в крупных проектах по модернизации различных отраслей, тем самым передавая в страну опыт и технологии, а также создавая рабочие места для граждан Казахстана.

С развитием законодательной базы в Казахстане, международные компании видят меньше рисков для развития бизнеса в стране. С другой стороны, развитие юридической базы также направлено на увеличение доли казахстанского содержания в производимой продукции. Это с одной стороны, ориентировано на поддержание развития местных компаний в Казахстане, с другой стороны, стимулирует международные компании к локализации своего производства в регионе. Но на этом этапе возникает вопрос о размере казахстанского рынка, т.к. любое производство нуждается в рынке сбыта.

В связи с этим, чтобы открывать производство в Казахстане, международные компании оценивают, какие преимущества они получают от локализации производства в стране. Это перекликается с основами теории Даннинга, согласно которой, компания осуществляет производство в другой стране в том случае, если она имеет преимущества перед местными компаниями, и заинтересована в производстве на этом рынке. В свою очередь, в Казахстане не очень благоприятные условия для этого, т.к. рынок страны небольшой, численность населения низкая и нет надежных предпосылок для роста рынка. Таким образом, открытие производства в Казахстане должно рассматриваться с точки зрения экспорта производимой продукции в соседние страны, только в этом случае локализация производства в Казахстане будет иметь смысл для международной компании.

Привлечение инвесторов в открытие наукоемкого производства в Казахстане, такое как производство современной техники (компьютеров, смартфонов, планшетов и т.д.) имеет небольшие шансы, т.к. затраты на производство этого оборудования в Казахстане будут выше, чем в соседнем Китае или других Азиатских странах. Но в Казахстане есть все условия для развития обрабатывающей промышленности, т.е. создание условий не только для добычи сырья, и его экспорта в необработанном виде; а обработка сырья в Казахстане и экспорт уже готовой продукции за рубеж. Таким образом, Казахстану необходимо определить приоритетные направления развития производства в стране и предпринимать дальнейшие шаги

по улучшению инвестиционного климата для ТНК, осуществляющих деятельность в этих направлениях. Когда международные компании, проводя оценку казахстанского рынка, поймут, что они могут получить преимущества от локализации производства в стране в соответствии с Эклектической теорией, они будут рассматривать возможность перехода к следующему шагу присутствия в стране – локализации производства.

Увеличение прямых иностранных инвестиций в мире происходит в большей степени за счет увеличения инвестиций международными компаниями. Число международных компаний в мире растет, что привлекает внимание к изучению вопроса построения стратегий этими компаниями. На сегодняшний день основными подходами к изучению этого вопроса является стадийный подход и подход изучения ПИИ.

В Казахстане на сегодняшний день отмечается тенденция к увеличению числа международных компаний, а также увеличению инвестиций этими компаниями. Международные компании переходят к более интегрированным моделям присутствия, что является следствием политики Казахстана по улучшению инвестиционного климата в стране и созданию благоприятных условий для деятельности международных компаний на рынке Казахстана.

**Источники:**

1. Wild J.J., Wild L.K. International business: the challenges of globalization. - 7th ed. - London: Pearson. 2014. - P. 482
2. Benito G., Petersen B., Welch L. Towards more realistic conceptualisations of foreign operation modes // Journal of International Business Studies. – 2009. – Vol. 40. - №9. PP. 1455-1470.
3. Forsgren M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review // International Business review. – 2002. - №11. – PP. 257-277.
4. Vahlne J-E., Johanson J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internationalization to coordination of networks // International Marketing Review. - 2013. - Vol.30. - Iss.3. – PP. 189-210.
5. Li S., Tallman B.S., Ferreira P.M. Developing the eclectic paradigm as a model of global strategy: An application to the impact of the Sep. 11 terrorist attacks on MNE performance levels // Journal of International Management. – 2005. - №11. – PP. 479–496.
6. Dunning H.J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity // International Business Review. – 2000. - №9. - PP. 163–190.
7. Данные Комитета по статистике Министерства Национальной Экономики Республики Казахстан <http://www.stat.gov.kz/> (28.11.2015).