

ӘЛЕУМЕТТІК-ГУМАНИТАРЛЫҚ ҒЫЛЫМДАР /
СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ / SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

DOI 10.54596/2958-0048-2025-1-139-149

УДК 174.4

МРНТИ 13.15.55

**КОРПОРАТИВНАЯ КОМАНДНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ**

Гиниятов А.Г.^{1*}

^{1*}АО «Казахстанско-Британский технический университет», Алматы, Казахстан

*Автор для корреспонденции: alisher.giniyatov@gmail.com

Аннотация

Данная статья посвящена эффективности работы корпоративных команд в многонациональных корпорациях, особенно на развивающихся рынках. В условиях глобализации компании сталкиваются с вызовами, связанными с культурным разнообразием, удалённой работой и сложной организационной структурой. Управление этими аспектами критично для конкурентоспособности корпораций.

Исследование анализирует ключевые факторы командной эффективности: кросс-культурное управление, технологии коммуникации, мотивацию сотрудников и адаптацию корпоративных структур. Применены теоретический анализ, количественные опросы и качественные интервью с менеджерами.

Результаты позволяют выявить лучшие практики управления командами и предложить рекомендации по повышению их продуктивности. В работе рассмотрены примеры международных компаний, включая те, что работают в Казахстане.

Ключевые слова: командная эффективность, многонациональная корпорация, управление, мотивация, инклюзия, коммуникация, методология.

**КӨПҰЛТТЫ КОРПОРАЦИЯЛАРДА
КОРПОРАТИВТІК КОМАНДАЛЫҚ ТИІМДІЛІК**

Гиниятов А.Г.^{1*}

^{1*}«Қазақстан-Британ техникалық университеті» АҚ, Алматы, Қазақстан

*Хат-хабар үшін автор: alisher.giniyatov@gmail.com

Аңдатпа

Бұл мақала көпұлтты корпорациялардағы корпоративтік командалардың тиімділігіне арналған, әсіресе дамушы нарықтардағы қызметіне баса назар аударады. Жаһандану жағдайында компаниялар мәдени әртүрлілік, қашықтан жұмыс істеу және күрделі ұйымдық құрылым сияқты қиындықтарға тап болады. Осы аспектілерді тиімді басқару корпорациялардың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің негізгі факторы болып табылады.

Зерттеу командалық тиімділікке әсер ететін негізгі факторларды қарастырады: мәдениетаралық басқару, коммуникациялық технологиялар, қызметкерлерді ынталандыру және корпоративтік құрылымдардың икемділігі. Теориялық талдау, сандық сауалнамалар және менеджерлермен сапалық сұхбаттар қолданылды.

Нәтижелер көпұлтты командаларды басқарудың ең жақсы тәжірибелерін анықтауға және олардың өнімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеуге мүмкіндік береді. Жұмыста Қазақстанда жұмыс істейтін халықаралық компаниялардың мысалдары қарастырылған.

Кілт сөздер: командалық тиімділік, көпұлтты корпорация, басқару, ынталандыру, инклюзия, коммуникация, әдіснама.

CORPORATE TEAM EFFICIENCY IN MULTINATIONAL CORPORATIONS

Giniyatov A.G.^{1*}¹*Kazakhstan-British Technical University JSC, Almaty, Kazakhstan***Corresponding author: aalisher.giniyatov@gmail.com***Abstract**

This article explores the efficiency of corporate teams in multinational corporations, with a particular focus on their operations in emerging markets. In the context of globalization, companies face challenges such as cultural diversity, remote work, and complex organizational structures. Effective management of these aspects is a key factor in ensuring corporate competitiveness.

The study examines the main factors influencing team efficiency, including cross-cultural management, communication technologies, employee motivation, and corporate structural adaptability. The research methodology includes theoretical analysis, quantitative surveys, and qualitative interviews with managers.

The findings help identify best practices for managing multinational teams and provide recommendations for improving their productivity. The study also presents examples of international companies operating in Kazakhstan.

Keywords: team efficiency, multinational corporation, management, motivation, inclusion, communication, methodology.

Введение

Современный корпоративный мир развивается в условиях высокой конкуренции, глобализации и стремительных технологических изменений. Одним из ключевых факторов, определяющих успех международных корпораций, становится эффективность их внутренних процессов, в том числе командной работы. В многонациональных компаниях, таких как CNPC, TCO, NCOC, командная эффективность играет решающую роль в достижении стратегических целей, поскольку такие организации работают в сложной межкультурной среде, сталкиваются с вызовами коммуникации, различиями в корпоративных подходах и управленческих стилях.

Особенно актуальной данная тема становится для нефтегазовой отрасли Казахстана, где многонациональные компании формируют основу экономики страны, привлекая значительные инвестиции и создавая рабочие места. В этих условиях ключевым вопросом остается повышение эффективности корпоративных команд, что напрямую влияет на производительность, инновационный потенциал и устойчивость бизнеса.

Таким образом, исследование корпоративной командной эффективности в многонациональных корпорациях является не только теоретически значимым, но и имеет важное практическое применение для повышения эффективности управления персоналом и улучшения организационной культуры в ведущих нефтегазовых компаниях Казахстана.

Материалы и методы исследования

Исследование основано на комплексном подходе, включающем анализ существующей научной литературы, эмпирические данные из отраслевых отчетов и статистики, а также полевые исследования. Основными методами сбора данных стали анкетирование, интервью и анализ вторичных данных.

Анкета включает двенадцать вопросов, касающихся общей информации, чтобы понять пол, возраст и период работы в компании. Кроме того, в анкету включены конкретные вопросы, касающиеся проблем и преимуществ работы в

многонациональных компаниях, а также разнообразия, этики и культуры в таких компаниях.

Часто сотрудники и руководители рассматривают управление эффективностью и процедуру аттестации как дополнительные рекомендации по развитию. Процесс оценки является очень важным фактором для оценки индивидуальной производительности. Однако управление эффективностью должно использовать не только один вариант, но и методы, которые могут лучше помочь при увеличении проблем с производительностью. Управление эффективностью работы сотрудников, безусловно, начинается с первоначального обсуждения и дальнейшего взаимодействия, когда это необходимо, во время полугодовой аттестации. Существует множество способов управления производительностью и повышения вовлеченности сотрудников.

Считается, что такой опрос позволяет получить актуальную информацию непосредственно о сотрудниках, проанализировать ее на реальных примерах и проиллюстрировать практические ситуации в компаниях. Есть разные типы вопросов, на которые сотрудники могут выбрать один или три приоритетных ответа. На основе полученных результатов были сформулированы выводы и рекомендации, которые компании могут использовать для повышения эффективности работы как менеджеров, так и всех сотрудников.

При выборе данных компаний в качестве объекта исследования основное внимание уделялось их масштабности и многонациональному составу команд, что делает их показательными примерами для анализа. Основная цель заключается в выявлении слабых мест в организации командной работы, что позволит предложить рекомендации по совершенствованию существующих процессов управления персоналом, особенно в аспекте принятия управленческих решений. Ниже приведены несколько факторов по выбору данных компаний:

1. Многонациональный характер и сложная организационная структура
 - Компании представляют международные консорциумы, объединяющие крупнейшие мировые нефтегазовые корпорации, такие как Chevron, ExxonMobil, Shell, Total, ENI и китайские государственные структуры.
 - Это создает уникальные условия межкультурного взаимодействия, что делает их идеальной базой для изучения корпоративной командной эффективности.
2. Значимость для экономики Казахстана
 - Эти компании играют ключевую роль в экономике Казахстана, что делает их корпоративные практики референсными для других организаций.
3. Развитая корпоративная культура и HR-стратегии
 - Компании внедряют инновационные модели управления персоналом и практики, направленные на адаптацию к многонациональной среде.
4. Высокая степень адаптации к межкультурной среде
 - В компаниях работают сотрудники более 50 национальностей, что требует эффективных инструментов управления командной работой.

Методология исследования основывается на междисциплинарном подходе, объединяющем элементы организационного поведения, управленческой теории, межкультурного менеджмента и стратегического анализа. Командная эффективность в многонациональных корпорациях определяется множеством факторов, включая уровень коммуникации, культурные различия, мотивацию персонала, распределение ролей и уровень координации.

В совокупности можно представить данный алгоритм в виде следующей схемы, которая отражает основные моменты указанного алгоритма с описанием отдельных характеристик представленных разделов исследования.



Рисунок 1. Алгоритм исследования

Результаты исследования

В Казахстане функционируют три крупнейшие международные нефтегазовые корпорации – CNPC, TCO и NCOC, каждая из которых демонстрирует уникальные подходы к корпоративному управлению, командному взаимодействию и организационной культуре. Различие в стратегиях, корпоративных моделях и формах командной работы в этих компаниях предоставляет ценный материал для анализа и выявления передовых практик в области корпоративной эффективности.

Современные вызовы нефтегазовой отрасли, такие как глобальная конкуренция, геополитические риски, цифровая трансформация и экологические требования, ставят перед корпоративными командами новые задачи по адаптации к меняющимся условиям. В данной главе рассматриваются специфика отрасли, ключевые показатели корпоративной командной эффективности, влияние управленческих стратегий и культурных особенностей на работу команд в CNPC, TCO и NCOC, а также предлагаются рекомендации по совершенствованию корпоративной эффективности в этих организациях.

Нефтегазовая отрасль Казахстана остается основным драйвером экономического роста страны, обеспечивая значительную часть государственного бюджета и экспортных доходов. Однако отрасль сталкивается с рядом вызовов, таких как:

– Влияние глобального перехода к зеленой энергетике, что требует от компаний внедрения новых устойчивых практик;

- Рост конкуренции на международных рынках за счет увеличения добычи в других регионах;
- Необходимость модернизации производственных мощностей и внедрения цифровых технологий для повышения эффективности;
- Адаптация корпоративных стратегий к изменяющейся геополитической ситуации.

Эти факторы оказывают прямое влияние на корпоративную эффективность, вынуждая компании совершенствовать свои внутренние процессы, командное взаимодействие и управление персоналом.

Характеристика и роль CNPC, TCO и NCOC в экономике Казахстана

CNPC является одной из крупнейших нефтегазовых компаний в мире и занимает ключевую позицию в нефтяной отрасли Казахстана. Компания активно участвует в разработке казахстанских месторождений, инвестирует в инфраструктуру и технологическое развитие нефтедобычи.

Преимущества:

- Высокий уровень государственной поддержки со стороны Китая;
- Развитая инфраструктура и технологические ресурсы;
- Значительный вклад в казахстанскую экономику через инвестиции и создание рабочих мест.

Слабые стороны:

- Жесткая централизованная структура управления, ограничивающая оперативность принятия решений;
- Слабая интеграция местных специалистов в ключевые управленческие позиции;
- Высокая зависимость от политических и экономических решений Китая.

TCO является совместным предприятием, основанным на партнерстве с западными корпорациями, включая Chevron и ExxonMobil. Это крупнейший производитель нефти в Казахстане, активно развивающий местную инфраструктуру и кадровый потенциал.

Преимущества:

- Открытая корпоративная культура, способствующая инновациям;
- Высокая степень локализации персонала и развитие казахстанских специалистов;
- Внедрение передовых технологий в нефтедобыче и переработке.

Слабые стороны:

- Высокая зависимость от международных цен на нефть;
- Риски, связанные с изменением глобальной энергетической политики;
- Возможные конфликты интересов между акционерами с разными стратегическими приоритетами.

NCOC управляет крупным проектом Кашаган, являющимся одним из самых сложных и дорогих нефтегазовых проектов в мире. Этот проект играет важную роль в долгосрочной энергетической стратегии Казахстана.

Преимущества:

- Использование международного опыта и технологий;
- Высокая степень адаптации к экологическим требованиям;
- Сотрудничество с различными мировыми корпорациями, что способствует диверсификации опыта и технологий.

Слабые стороны:

- Сложная многоуровневая структура управления, затрудняющая процессы принятия решений;
- Высокие издержки производства из-за технической сложности месторождения;
- Ограниченная автономность в управлении проектами внутри Казахстан.

Современная корпоративная командная эффективность основывается на нескольких ключевых аспектах: четком распределении ролей и обязанностей, высоком уровне доверия и сотрудничества, применении гибких методик управления и адаптации к быстроменяющимся условиям рынка. В таких компаниях, как CNPC, TCO и NCOC, корпоративные команды состоят из специалистов разного происхождения, что требует эффективных коммуникационных стратегий и учета культурных особенностей в управлении персоналом.

Анализ эффективности управления в CNPC, TCO и NCOC

Эффективное управление корпоративными процессами является критическим фактором успеха в многонациональных нефтегазовых корпорациях. В условиях высокой конкуренции, изменчивых рыночных условий и строгих экологических требований компании CNPC, TCO и NCOC вынуждены адаптировать свои стратегии управления для достижения максимальной эффективности. В этой главе проводится анализ методов управления эффективностью в трех ведущих компаниях нефтегазового сектора Казахстана, включая анализ ключевых показателей, стратегий оптимизации и достигнутых результатов.

CNPC – одна из крупнейших нефтегазовых компаний в мире, обладающая централизованной системой управления. Ее подход к управлению эффективностью строится на строгом контроле затрат, масштабных инвестициях в технологии и жесткой регламентации бизнес-процессов.

TCO демонстрирует иной подход к управлению эффективностью, основанный на гибком управлении, высоком уровне локализации персонала и внедрении передовых международных практик.

NCOC использует смешанную модель управления эффективностью, совмещая международные стандарты и локальные реалии. Компания делает акцент на устойчивом развитии, цифровизации и повышении эффективности за счет координации между партнерами.

Таблица 1. Сравнительный анализ подходов к управлению эффективностью

<i>Параметр</i>	<i>CNPC</i>	<i>TCO</i>	<i>NCOC</i>
Структура управления	Централизованная	Децентрализованная	Смешанная
Основной фокус	Контроль затрат и инвестиции в технологии	Гибкость, безопасность, инновации	Экологическая устойчивость и координация партнеров
Цифровизация	Частичная, высокая бюрократическая нагрузка	Высокий уровень автоматизации	Акцент на энергосберегающие технологии
Инвестиции в R&D	1.5% от бюджета	2% от бюджета	Средний уровень
Локализация персонала	Низкая	Высокая	Средняя

Результаты анкетирования

В рамках магистерской работы, была распространена анкета (Приложение А) среди опрошенных сотрудников компаний из разных отделов и попросили их заполнить ее. Анкета включает двенадцать вопросов, касающихся общей информации, чтобы понять пол, возраст и период работы в компании. Кроме того, в анкету включены конкретные вопросы, касающиеся проблем и преимуществ работы в многонациональных компаниях, а также разнообразия, этики и культуры в таких компаниях.

Считается, что такой опрос позволяет получить актуальную информацию непосредственно о сотрудниках, проанализировать ее на реальных примерах и проиллюстрировать практические ситуации в компаниях. Есть разные типы вопросов, на которые сотрудники могут выбрать один или три приоритетных ответа. На основе полученных результатов были сформулированы выводы и рекомендации, которые компании могут использовать для повышения эффективности работы как менеджеров, так и всех сотрудников.

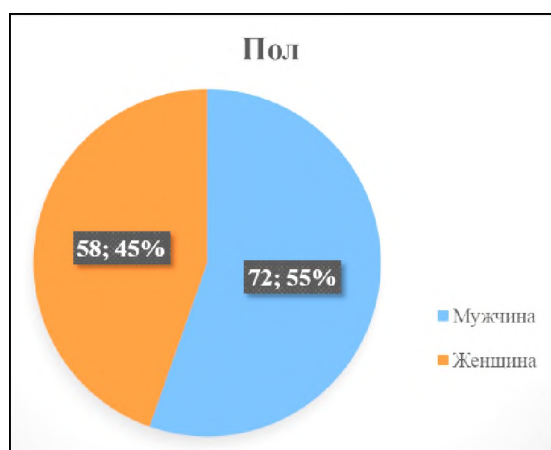


Рисунок 2. Пол

Таблица 2. Возраст

Диапазон	Кол-во	%
<25 лет	22	17
26–40 лет	71	55
>41 года	37	28
Всего	130	100

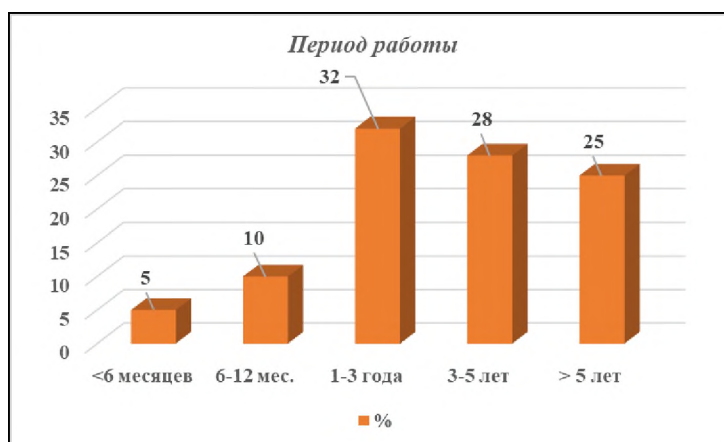


Рисунок 3. Период работы

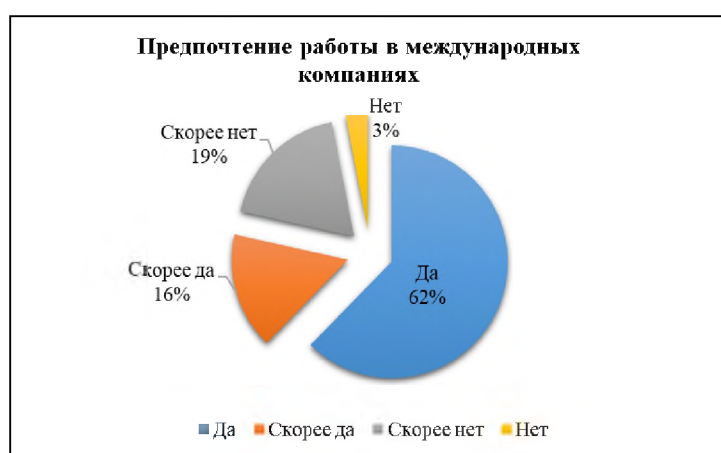


Рисунок 4. Предпочтение работы в МНК

Таблица 3. Факторы, влияющие на выбор места работы

Источники	МНК	
	Кол-во	%
Уровень заработной платы	78	60
Социальный пакет	0	0
Отношения с командой	1	1
Отношения с руководством	5	5
Возможность профессионального роста	44	34
Всего	130	100

Таблица 4. Факторы, влияющие на эффективность работы

Факторы	1	2	3	4	5	Всего
Финансовый стимул	85	23	14	4	4	130
Общее рабочее настроение команды	87	21	11	5	6	130
Получение дополнительных льгот и социальных привилегий	76	31	12	5	6	130

Возможность продвижения по службе	98	11	8	8	5	130
Возможность повышения квалификации	97	12	9	7	5	130
Одобрение руководства	96	14	9	6	5	130
Одобрение со стороны коллег	88	22	8	8	4	130
Страх потерять работу	89	24	6	6	5	130

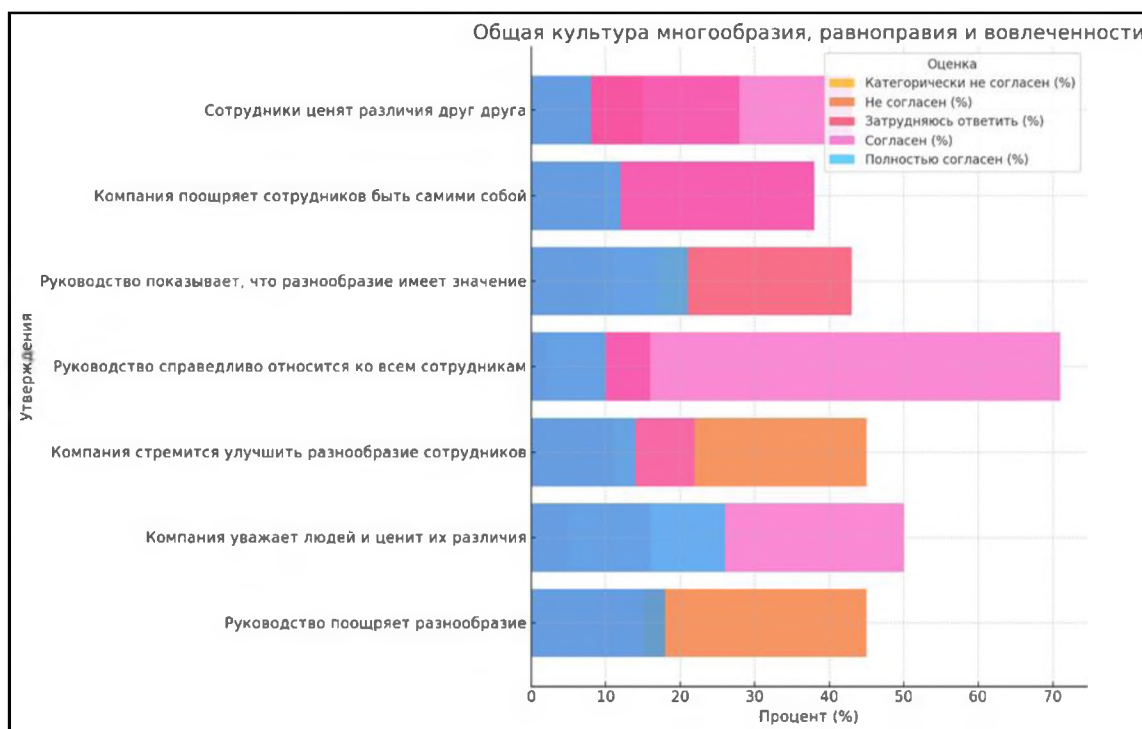


Рисунок 5. Общая культура многообразия, равноправия и вовлеченности в МНК

Заключение

На основе опроса сотрудников отделов компаний, где работают члены нашей группы NCOC, TCO и CNPC, можно сделать вывод, что эти корпорации демонстрируют высокую степень адаптации к многонациональной среде. Их передовые практики, представленные ниже.

1. Применение уникальных инструментов управления командной эффективностью

Компании NCOC, TCO и CNPC используют ряд специфических инструментов, отличающихся от стандартных практик других многонациональных корпораций. Среди них:

– Система "Integrated Team" – активно применяется в NCOC и TCO для повышения эффективности взаимодействия между различными функциями и подразделениями.

2. Кросс-культурная адаптация и управление многонациональными командами

– CNPC активно применяет методы ротации кадров между международными офисами, что способствует развитию кросс-культурных компетенций сотрудников и повышению эффективности совместной работы.

3. Использование цифровых инструментов и технологий

– NCOS и TCO активно внедряют цифровые платформы для управления проектами и коммуникациями, такие как SAP SuccessFactors, Microsoft Teams и другие ERP-системы, что повышает прозрачность процессов и ускоряет координацию.

4. Гибкие методы управления персоналом

– Системы поощрения и мотивации – в TCO разработаны уникальные бонусные программы, стимулирующие командную работу, а CNPC использует систему внутреннего рейтинга для поощрения лучших сотрудников.

Внедрение стратегии повышения корпоративной командной эффективности в многонациональных нефтегазовых компаниях Казахстана требует поэтапного подхода, включающего анализ текущего состояния, обучение персонала, тестирование решений и постоянный мониторинг результатов. Этот процесс позволяет не только адаптироваться к вызовам глобального рынка, но и создать более сплоченную и продуктивную рабочую среду, способную обеспечить долгосрочный успех компании.

На базе полученных данных были подготовлены три рекомендации, выявленные в ходе исследования слабых мест, для улучшения существующих процессов в компаниях, которым необходимо обратить пристальное внимание:

1. Разнообразие имеет значение. 45% сотрудников не согласны с тем, что руководство поощряет разнообразие в их компаниях. Это очень большое число, которое нельзя игнорировать. Если обратиться к последнему анализу McKinsey, то сегодня более диверсифицированные компании демонстрируют более высокие показатели рентабельности, чем менее диверсифицированные компании. Рекомендуется компаниям, чтобы оказаться в числе быстро развивающихся, ускорить медленный прогресс в области разнообразия, поскольку оно влияет на эффективность и прибыльность компаний. Учитывая, что последние аналитические исследования подтверждают веские аргументы в пользу разнообразия и, более того, продолжают укрепляться из года в год, данное явление является ключом к успеху.

2. Помогите своим сотрудникам быть «самим собой» на работе. 38% согласны и 38% затрудняются ответить, что компания поощряет рабочее место, позволяющее сотрудникам быть «самими собой» без давления со стороны руководства. Не секрет, что, если сотрудники чувствуют себя комфортно, это неизбежно приведет к повышению производительности труда. Поскольку руководители задают тон, чтобы сотрудники чувствовали себя частью команды, иногда достаточно простого диалога с ними. Для руководителей чрезвычайно важно установить искреннюю связь, поговорить с сотрудниками. Вы должны дать сотрудникам возможность высказаться. Сегодня многие компании заявляют о своей приверженности принципу вовлеченности, и компаниям также рекомендуется интегрировать эти принципы в рабочую экосистему.

3. Ответственность за карьерный рост. 71% не согласны с тем, что для всех сотрудников существует карьерный рост. Наблюдается, что так происходит, когда сотрудники считают, что ответственность за их развитие лежит на руководителе, а руководители полагают, что сотрудники должны сами отвечать за свой рост. Возможно, раньше такой подход и работал, но в быстро меняющемся, высококонкурентном мире компании часто сталкиваются с тем, что сотрудники уходят из компаний, которые не предоставляют своим работникам возможности для развития и роста. Следовательно, текучесть кадров растет, затраты на наем сотрудников увеличиваются, а общая эффективность работы ухудшается. Поэтому рекомендуется компаниям создать систему, в которой будет найден баланс между целями компании и профессиональными

целями сотрудников. Считается, что это оптимистично скажется на сплоченности коллектива и повысит его вовлеченность. Таким образом, компания получает прибыль, а сотрудник - профессиональный, а в некоторых случаях и карьерный рост.

Литература:

1. Хофстеде Г. Культура и организации: Программное обеспечение разума. – СПб.: Питер, 2001.
2. Афанасьева А.Ю. Межкультурная коммуникация в международных компаниях // Вестник МГУ. Серия 21. Управление (Гос. и Муниципальное). - 2020.
3. Румянцева З.П., Мещерякова И.Н. Менеджмент организации. - М.: Юрайт, 2022.
4. Минаев Н.Г. Управление человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях // Современные научные исследования и инновации. - 2020.
5. Киселев А.И. Корпоративная культура и эффективность бизнеса. - М.: Инфра-М, 2021.

References:

1. Hofstede G. Kul'tura i organizacii: Programmnoe obespechenie razuma. – SPb.: Piter, 2001.
2. Afanas'eva A. Yu. Mezhdkul'turnaya kommunikaciya v mezhdunarodnyh kompaniyah // Vestnik MGU. Seriya 21. Upravlenie (Gos. i Municipal'noe). - 2020.
3. Rumyanceva Z.P., Meshcheryakova I.N. Menedzhment organizacii. - M.: Yurajt, 2022.
4. Minaev N.G. Upravlenie chelovecheskimi resursami v transnacional'nyh korporaciyah // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii. - 2020.
5. Kiselev A.I. Korporativnaya kul'tura i effektivnost' biznesa. - M.: Infra-M, 2021.

Information about the author:

Giniyatov A.G. – corresponding author, Master of Business Administration, Business School, Kazakh British Technical University, Almaty, Kazakhstan; e-mail: Alisher.giniyatov@gmail.com.