

DOI 10.52260/2304-7216.2023.2(51).32  
 ЭОЖ 338.4  
 FTAMP 06.81.12

Ж.М. Сейсенбаева, PhD докторанты<sup>1</sup>

К.К. Нурашева, э.ғ.д., профессор<sup>1</sup>

П.Т. Байнешева\*, э.ғ.к., доцент<sup>2</sup>

Г.М. Мухамедиева, PhD<sup>3</sup>

М. Әуезов атындағы Оңтүстік Қазақстан  
 университеті, Шымкент қ., Қазақстан<sup>1</sup>

Жұмабек Ташенов атындағы университет  
 Шымкент қ., Қазақстан<sup>2</sup>

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық  
 университеті, Алматы қ., Қазақстан<sup>3</sup>

\* – негізгі автор (хат-хабарларға арналған автор)

e-mail: b.farida\_kz@mail.ru

### ҚАЗАҚСТАННЫҢ ҰЛТТЫҚ КОМПАНИЯЛАРЫНДА ИНТЕГРАЦИЯЛАНҒАН ҚҰРЫЛЫМДАРДЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Мақалада ұлттық компаниялардағы интеграцияланған құрылымдардың отандық тәжірибесінің ерекшеліктері қарастырылған. Отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектерінде компанияны интеграциялау стратегиясының әртүрлі жақтары зерттелген: көлденең және тік қызмет түрлері; инфрақұрылымға, клиенттерге және инновацияларға бағытталған бизнестің негізгі нысандары; кейбір нарықтар мен салаларды меншік иелерінің тар шеңберімен монополиялау; нарық үлесін арттыру немесе қызмет сапасын жақсарту; көбірек бақылау алу. Мақала авторлары Қазақстан Республикасы ұлттық компанияларының интеграциялық құрылымдарының құрамы мен құрылымын, қаржы-экономикалық көрсеткіштерін талдаған. Қазақстанның ұлттық компанияларында интеграцияланған құрылымдарды қалыптастырудың отандық тәжірибесі мынадай ерекшеліктермен сипатталады: елдің стратегиялық мүдделерін шешеді; қажетті өнімдердің импорттын алмастырады; өнімдер мен қызметтердегі жергілікті қамту үлесін арттырады; өзінің шикізат базасын дамыту үшін ресурстарды инвестициялайды; әлеуметтік жағдайды тұрақтандыру үшін тұрақты жұмыс орындарын құрады. Мақалада компанияның интеграциялық құрылымын дамыту бойынша ұсыныстар берілген: қаржылық және адами ресурстарды ескере отырып, нақты стратегиялық мақсаттарды анықтау; меншік пен бақылауды бөлуді ескере отырып, интеграциялық үдерістерді жүргізу; инновациялық бизнес-модель құру мақсатында әлеуметтік жауапты қызметті үйлестіру үшін ұйымдастырушылық нысандарды пайдалану; бәсекеге қабілетті технологиялық интеграцияланған құрылымдарды құру.

**Кілт сөздер:** ұлттық компания, интеграция, көлденең интеграция, тік интеграция, нарық, бәсекелестік, инвестиция, инновация, өнімдер, қызметтер.

**Ключевые слова:** национальная компания, интеграция, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, рынок, конкуренция, инвестиция, инновация, продукция, услуги.

**Keywords:** national company, integration, horizontal integration, vertical integration, market, competition, investment, innovation, products, services.

**Кіріспе.** Қазіргі уақытта әлемнің барлық индустриалды дамыған елдерінде компаниялардың көлденең немесе тік интеграциясын қолдану тәжірибесі кеңінен қолданыла бастады. Компанияның коммерциялық қызметінің негізгі міндеттерінің бірі оның бірыңғай ұйымдық-басқару жүйесі ретінде дамуын тежейтін институционалдық және экономикалық кедергілерді жою негізінде бәсекелестік артықшылықтарды құру, сақтау және көбейту болып табылады.

Интеграция стратегиясы халықаралық бизнесте барған сайын маңызды рөл атқарады және біртіндеп компаниялар ноу-хауды кеңейту мен алу үшін қолданатын маңызды тәсілге айналады. Көлденең интеграция кезінде бизнес бауырлас компанияларды, атап айтқанда бәсекелестерін сатып алу арқылы өседі. Тік интеграция кезінде бизнес басқа компанияны сатып алады, оған жеткізу немесе тарату тізбегінің кезеңдерін көбірек бақылауға мүмкіндік береді.

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасының аумағында ұлттық холдингтер мен компаниялар түріндегі интеграцияланған құрылымдар жұмыс істейді. Интеграцияланған құрылымдарды құру ұлттық холдингтер мен компанияның инвестициялық тартымдылығын арттырумен, сондай-ақ меншікті шикізат базасын дамыту жобаларына инвестициялау мақсатында қаржы ресурстарын шоғырландырумен байланысты. Осыған қарамастан, интеграцияланған құрылымдардың көптеген

теориялық және әдістемелік жақтары пікірталас болып қалып отыр. Сондықтан интеграцияланған құрылымдардың оңтайлы стратегиясын зерттеу өзекті болып келеді.

**Мақаланың мақсаты** ұлттық компаниялардың отандық тәжірибесін ескере отырып, олардың интеграциялық құрылымының дамуына байланысты қажетті ұсыныстар беру болып табылады.

Алға қойған мақсатқа жету үшін мынадай міндеттер шешілген жөн:

- компанияның интеграциялық стратегиясының әртүрлі бағыттарын зерттеген ғалымдардың ғылыми еңбектерін зерттеу;

- отандық ұлттық компанияларды қалыптасқан көлденең және тік интеграция қызмет түрлерінің арақатынасын анықтау;

- Қазақстандағы ұлттық компаниялардың жалпы біріктірілген қаржылық-экономикалық көрсеткіштеріне талдау жасау;

- компанияның интеграциялық құрылымын дамыту бойынша ұсыныстар жасау.

**Зерттеу әдістері.** Мақалада компанияның интеграциялық құрылымын дамытуға қатысты отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектері, Ұлттық статистикалық бюросының мәліметтері кеңінен қолданылған. Зерттеу кезінде жүйелік және статистикалық тәсілдер әдіснамалық негіз ретінде пайдаланылған.

**Әдебиеттік шолу.** Көлденең интеграция мен тік интеграцияны компаниялар өз жағдайларын нығайту және бәсекелестерден ерекшелену үшін пайдаланады. Екеуі де басқа бизнесті сатып алумен байланысты. Кез-келген стратегия компаниялардың кеңеюіне көмектесе алады, бірақ олардың арасында маңызды айырмашылықтар бар.

Қазақстан Республикасында компаниялар көпбағдарлы қызмет арқылы қалыптасса, онда қызмет түрлерін көлденең және тік интеграция деп бөледі. Мұндай интеграциялар қызметтің бірнеше түрін бір мезетте немесе өндірістің әртүрлі кезеңдерін кезең-кезеңмен жүзеге асыруға мүмкіндік береді [1].

Ж.Ж. Нүсіпованың пікірінше, экономиканы цифрландыру жағдайында ірі телекоммуникациялық сектор компанияларының инновациялық дамуының көлденең-интеграцияланған бизнес-моделін әзірлеу кезінде бизнес қызметінің инфрақұрылымға, клиенттерге және инновацияларға бағдарланған іргелі нысандарын ескерген дұрыс. [2].

Жолдасбаева Г.К. және басқалар [3] «тігінен интеграцияланған құрылымдарды құру кейбір нарықтар мен салаларды меншік иелерінің тар шеңберімен монополияландыруға әкелуі мүмкін, бұл тек ірі интеграцияланған құрылымдарды ғана емес, сонымен қатар жекелеген стратегиялық маңызды салаларды бақылауға мүмкіндік береді» деп атап көрсеткен.

Саеди Х. және басқалардың айтуы бойынша [4] кейбір компаниялар, ең алдымен, кірісті көбейту, нарық үлесін ұлғайту немесе интеграциялық стратегия арқылы жылдам кеңейту арқылы қызмет сапасын жақсарту мақсатын көздеуі мүмкін.

Алайда, Верле Н. пікірінше, интеграцияға деген мотивацияның басты мақсаты көбірек қызмет түрлерін бақылауға алумен тікелей байланысты [5].

Хергер Н. мен МакКорристон С. екі стратегияның арасындағы айырмашылықты зерттейді және олардың ойынша «тік интеграция қайырымдылықты іздеу мақсаттарымен байланысты, ал көлденең интеграция фирманың басқа нарыққа қол жеткізуге деген ұмтылысына негізделген» деп санайды [6].

Ди Рома П. және Гиной С. «ұйымдық құрылымдар бизнес-модельдерін әзірлеуге, икемді инновацияларды ілгерілетуге және бизнесті өсіруге мүдделі менеджерлер үшін дәлел» екенін атап өтті. Бизнес-модельдердегі инновациялар, әсіресе, сыртқы белгісіздік бизнесті басқару логикасындағы түбегейлі өзгерістерге ықпал еткенде және қазіргі уақытта бизнестің қалай жүргізіліп жатқанын жақсартуды іздегенде маңызды [7].

Отандық және шетелдік ғалымдардың зерттеулерінде компанияның интеграциялық стратегиясының әртүрлі жақтары зерттелген: көлденең және тік қызмет түрлері; инфрақұрылымға, клиенттерге және инновацияларға бағытталған бизнестің негізгі нысандары; кейбір нарықтар мен салаларды меншік иелерінің тар шеңберімен монополиялау; нарық үлесін арттыру немесе қызмет сапасын жақсарту; көбірек бақылау алу. Дегенмен, ғалымдар ұлттық компанияларда интеграциялаудың талаптарын қарастырмаған. Біздің ойымызша, ұлттық компаниялардың құрылуы стратегиялық дамуына тікелей байланысты, себебі бұл компаниялар отандық өнімдер мен қызметтердің үлесін арттыруға, импорттық өнімдерді алмастыруға және әлеуметтік жағдайды тұрақтандыру үшін тұрақты жұмыс орындарын құруға бағытталған. Сондықтан статистикалық мәліметтер арқылы отандық ұлттық компаниялардың қызметтерін зерттеген жөн.

**Негізгі бөлім.** Қазақстан Республикасының аумағында заңнамаға сәйкес ұлттық холдингтер мен компаниялар түріндегі интеграцияланған құрылымдар жұмыс істейді.

«Ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің, ұлттық компаниялардың тізбесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің Қаулысына сәйкес қазіргі уақытта:

- 2 ұлттық басқарушы холдингтер;
- 1 ұлттық холдинг;
- 19 ұлттық компания бар (1-сурет) [8].



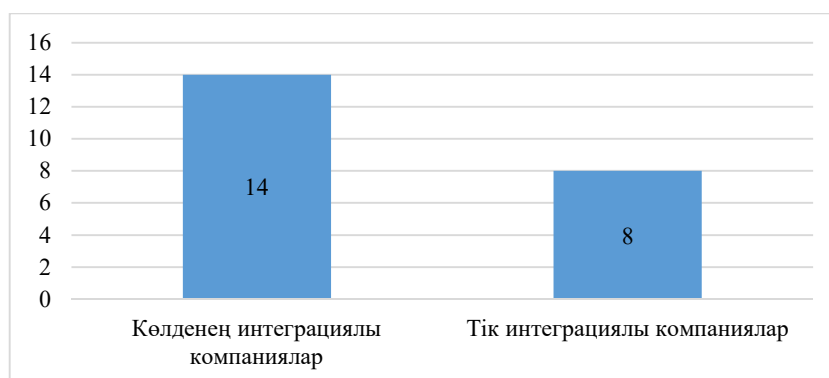
1-сурет. Қазақстандағы ұлттық компаниялардың құрылымы\*

\* [8] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған

Сурет көрсетіп отырғандай интеграциялық құрылымдардың 86% мөлшері ұлттық компанияларға тиесілі. Бұл компаниялар мұнай, газ, темір жолы, пошта, ақпараттық технологиялар және басқа қызметтермен айналысады. Ұлттық компанияларға «ҚазМұнайГаз» акционерлік қоғамы (АҚ), «Электр желілерін басқару жөніндегі Қазақстан компаниясы «KEGOC» (Kazakhstan Electricity Grid Operating Company) АҚ, «Қазпошта» АҚ, «Азық-түлік келісім-шарт корпорациясы» АҚ, «Қазатомөнеркәсіп» АҚ, «Ұлттық ақпараттық технологиялар» АҚ, «Қазақстан темір жолы» АҚ және басқалар жатады.

Ұлттық басқару холдингтеріне «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры және «Бәйтерек» АҚ жатса, ал «QazBioPharm» АҚ ұлттық холдинг болып табылады.

Қазақстан Республикасында қызмет жасайтын ұлттық компаниялардың 14 бірлігі көлденең, ал 8 бірлігі тік интеграциялы қызмет түрлерін көрсетеді (2-сурет).



2-сурет. Қазақстандағы ұлттық компаниялардың көлденең және тік интеграция қызмет түрлерінің арақатынасы

\* [8] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған

Қазақстанның ұлттық компанияларында көлденең және тік интеграцияланған құрылымдарды қалыптастырудың отандық тәжірибесі мынадай ерекшеліктермен сипатталады:

- елдің стратегиялық мүдделерін шешеді;
- қажетті өнімдердің импортын алмастырады;
- өнімдер мен қызметтердегі жергілікті қамту үлесін арттырады;

- өзінің шикізат базасын дамыту үшін ресурстарды инвестициялайды;
- әлеуметтік жағдайды тұрақтандыру үшін тұрақты жұмыс орындарын құрады.

Өртартапандырудың жеткілікті дәрежесі бар интеграцияланған құрылымдар экономикалық күйзелістерге ең төзімді және өз кәсіпорындарын шикізатпен қамтамасыз ету мен өнімді өткізу үшін аралас салалардағы кәсіпорындарға инвестиция салуға қабілетті. Бұл компаниялар жаңа жұмыс орындарын құру және қолда бар өндірістерді жүктеу және жаңа өндірістерді өрістетуге есебінен салық салынатын базаны ұлғайту нәтижесінде өңірлердегі әлеуметтік жағдайларды тұрақтандырады.

Жекелеген ұлттық компаниялардың қаржылық-экономикалық көрсеткіштерін қарастыру мүмкін емес. Өйткені, бұл компаниялардың деректері толығымен жарияламайды. Сол себепті, Ұлттық статистика бюросының деректерін пайдалана отырып, 2018-2022 жылдар аралығындағы Қазақстандағы ұлттық компаниялардың жалпы біріктірілген қаржылық-экономикалық көрсеткіштерін салыстырайық (кесте 1).

1-кесте

**Қазақстандағы ұлттық компаниялардың 2018-2022 жылдар аралығындағы жалпы біріктірілген қаржылық-экономикалық көрсеткіштері (млрд теңге)\***

| Көрсеткіштер   | 2018           | 2019           | 2020            | 2021           | 2022            |
|--|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Өнімдерді өткізуден және қызметтер көрсетуден түскен кіріс | 1613,2         | 1866,2         | 1931,0          | 2455,2         | 3156,7          |
| Өткізілген өнім мен көрсетілген қызмет-тердің өзіндік құны | 1330,8         | 1524,1         | 1555,6          | 1968,0         | 2804,9          |
| Жалпы пайда  | 282,4          | 342,1          | 375,4           | 487,2          | 351,8           |
| Қаржыландырудан түскен кіріс                               | 388,2          | 289,9          | 373,3           | 388,9          | 569,1           |
| Басқа да кірістер  | 1023,6         | 1451,9         | 718,3           | 1721,8         | 2199,9          |
| Басқа да шығындар, оның ішінде әкімшілік шығындар          | 895,0<br>155,8 | 801,8<br>145,9 | 1002,6<br>157,1 | 767,4<br>156,9 | 1413,7<br>145,9 |
| Пайда  | 799,2          | 1282,1         | 464,4           | 1830,5         | 1707,1          |
| Табыстылығы, %   | 34,7           | 55,1           | 18,2            | 66,9           | 40,5            |

\* [9] дереккөзі негізінде авторлармен құрастырылған

Қазақстандық ұлттық компаниялардың өнімдерді өткізуден және қызметтер көрсетуден түскен кіріс көлемі 1613,2 млрд. теңгеден (2018 жылы) 3156,7 млрд. теңге (2022 жылы) аралығындағы жыл сайынғы өсімі байқалады. Дегенмен, 2022 жылы 2021 жылмен салыстырғанда жалпы пайда көлемі 487,2 млрд теңгеден 351,8 млрд теңгеге күрт төмендеген. Бұған себеп жаңа технологиялардың болмауы, импортталатын қосалқы бөлшектер мен шикізаттардың қолдануы әсер етіп отыр.

Соңғы жылдары Қазақстандық ұлттық компанияларда қаржыландырудан түсетін кірістердің және басқа да көрсетілген қызметтерден алынатын кірістердің өсімі байқалады. Мәселен, 2022 жылы қаржыландырудан түсетін кірістер 569,1 млрд. теңге, ал басқа да көрсетілген қызметтерден 2199,9 млрд. теңге көлемінде қаражаттар алынған. Бұл кірістердің мөлшері өнімдерді өткізуден және қызметтер көрсетуден түскен кіріс көлеміне, яғни негізгі қызметтен алынатын кіріс сомасына жақындаған. Қалыптасқан жағдай ұлттық компаниялардың стратегиялық артықшылықтарын қалыптастырудың негізгі талаптарын құру үдерісіне қарама-қайшы келіп отыр. Бұл болашақта кейбір компанияларға тұтынушылар үшін де, бизнес серіктестер үшін де бәсекелестіктің рөлін арттыру үшін жаңа стратегиялық шешімдер қабылдауына әкелуі мүмкін.

Ұлттық компанияларда өндіріске тікелей байланысы жоқ басқа да шығындар мөлшері 895,0 млрд. теңгеден (2018 жылы) 1413,7 млрд. теңгеге (2022 жылы) өскен, дегенмен осы жылдар әкімшілік шығындардың мөлшері өзгермеген. COVID-19 пандемиясының пайда болуы компаниялардың 2020 жылы пайдасын 464,4 млрд. теңгеге дейін түсіріп, табыстылық деңгейін 18,2%-ға дейін төмендетті.

Өлемдегі саяси және экономикалық жағдайлар нақты бәсекелестік ортаны қалыптастыруды және ұлттық компаниялардың сатып алуларының ашықтығын қамтамасыз етуді бір жүйеге келтіре алмай отыр. Бұл жағдайда нарықтық орта мен құрылым арасындағы ортақ тиімділікті анықтаған жөн.

Қазақстан Республикасындағы ұлттық компаниялар интеграциялық құрылымның заңдылықтарын толығымен қолданып отырған жоқ.

- біріншіден, интеграциялық стратегиялар көп жағдайда интеграциялық құрылымның жоқтығымен сипатталады;
- екіншіден, нарықтық орта мен компанияның тауар өнімділігі арасындағы байланысты ескермейді;
- үшіншіден, серпінді инновацияларға қол жеткізу үшін үлкен мүмкіндіктерді пайдаланбайды;
- төртіншіден, экономикалық мүмкіндіктерді пайдалану немесе экологиялық қауіптерге жауап беру үшін жоғары білікті дағдыларды ескермейді.

Анықталған мәселелер ұлттық компаниялардың интеграциялық құрылымын одан әрі дамыту бойынша ұтымды бағыттарды анықтағанды талап етеді. Бұл бағыттар қаржылық және адами ресурстарды, есептік және бақылауды жүргізуді, инновациялық модельдерді құруды, ұйымдастырушылық нысандарды пайдалануды қамтыған жөн.

**Қорытынды.** Интеграцияның оңтайлы стратегиялары нарық құрылымына байланысты және интеграциялық компаниялардың меншік құрылымына айтарлықтай тәуелді болады. Қазақстан Республикасының аумағында ұлттық холдингтер мен компаниялар көлденең және тік түріндегі интеграцияланған құрылымдарды қолдана отырып жұмыс істейді.

Компаниялардың интеграциялық құрылымын дамытуды тиімділік пен бәсекеге қабілеттілік талаптарына негіздей отырып мынадай ұсыныстар жасауға болады:

- біріншіден, технологиялық және нарықтық факторлардың жаңа комбинациясының оны өндіруге әсері нәтижесінде дайын өнімнің құнының өзгеруін ескеру, бұл компанияда құрылған бизнес-модельдің қолайлы кеңістігін өзгертеді;
- екіншіден, бизнес-модельдің жүйелік әсерін анықтайтын стратегиялық қызмет түрлерін, ресурстарды және ұйымдастырушылық қабілеттерін таңдау, бұл компанияларға әсер ететін негізгі факторларды анықтайды;
- үшіншіден, әлемдік нарықта қалыптасқан қызмет түрлерін, ресурстарды және ұйымдастырушылық қабілеттерді стратегиялық таңдау, бұл компаниялардың ішкі және сыртқы ортадағы бәсекелестігін, құрылымдық-инновациялық сәйкестігін қамтамасыз етеді.

Компанияның интеграциялық құрылымын одан әрі дамыту үшін мынадай бағыттарды қолданған жөн:

- *қаржылық және адами ресурстарды ескере отырып, нақты стратегиялық мақсаттарды анықтау.* Кез-келген ірі компания дамудың жоғары инерциясымен, материалдық ресурстардың орасан зор капитал сыйымдылығымен және шоғырлануымен, ұлттық табиғи байлықты ауқымды және кешенді игеру қажеттілігімен, негізінен нарықтағы монополиялық жағдаймен және белгілі бір аумақта бірқатар өндірістердің қайталанбауымен сипатталады;
- *меншікті бөлу мен бақылауды ескере отырып, интеграциялық үдерістерді жүргізу.* Бұл шара интеграция стратегиясын таңдауға және оның артықшылықтарын барынша арттыру үшін нарықтық орта мен нарықтық құрылымға негізделген меншік пен бақылаудың ішкі құрылымын әзірлеуге мүмкіндік береді;
- *инновациялық бизнес-модель құру мақсатында әлеуметтік жауапты қызметті үйлестіру үшін ұйымдастырушылық нысандарды пайдалану.* Жаңа ұйымдық модельдер жеке адамдар арасында бөлінген білімді, сондай-ақ білім ресурстарын тиімді басқаратын ұйымдық нысандарды біріктіру арқылы құндылықты құрудың және иемденудің жаңа тәсілдерін анықтайтын бизнес-модельдерге негізделеді;
- *бәсекеге қабілетті технологиялық интеграцияланған құрылымдарды құру.* Технологиялық және кооперациялық байланысты шаруашылық жүргізуші субъектілер негізінде интеграцияланған құрылымдарды мақсатты қалыптастыру ішкі және сыртқы нарықтарда бәсекеге қабілетті өнім шығаруды қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Сонымен интеграциялық құрылымның бақылауы орталықтандырылмаған кезде нарықтық орта оңтайлы интеграциялық стратегияға әсер ете алмайды. Сондықтан келешекте ұлттық компаниялардың қызметіндегі әкімшілік кедергілерді жабу және ұтымды басқару мәселелерін зерттеген жөн.

## ӘДЕБИЕТТЕР

1. Об утверждении Методики определения основного вида экономической деятельности предприятия. Приказ Председателя Комитета по статистике Министерства национальной экономики

Республики Казахстан от 7 сентября 2020 года № 35. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 9 сентября 2020 года № 21186. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000021186>.

2. Нусипова Ж.Ж. Горизонтально-интегрированная бизнес-модель инновационного развития АО «Казактелеком» // Петербургский экономический журнал. – 2018. – № 1. – С. 36-46.

3. Джолдасбаева Г.К., Дарибаева Е.Б., Шакретова А.Е. Развитие интеграции в АПК Казахстана на основе кластерного подхода // Вестник Алматинского технического университета. – 2018. – № 2. – С. 133-138.

4. Saeedi H., Wiegman B., Behdani B., Zuidwijk R. Analyzing competition in intermodal freight transport networks: The market implication of business consolidation strategies // Research in Transportation Business & Management. – 2017. – № 23. – P. 12-20. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2017.02.009>.

5. Werle N. Prosecuting corporate crime when firms are too big to jail: Investigation, deterrence, and judicial review // Yale Law Journal. – 2019. – № 128(5). – P. 1366-1438.

6. Herger N., McCorrison S. Horizontal, vertical and conglomerate cross-border acquisitions // IMF Economic Review. – 2016. – № 64(2). – P. 319-353. – URL: <https://doi.org/10.1057/imfer.2015.42>.

7. Di Roma P., Ghinoi S. Overcoming hierarchy in business model innovation: an actor-oriented approach // European Journal of Innovation Management. – 2021. – № 4. – P. 1057-1081. – URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0307>.

8. Об утверждении перечня национальных управляющих холдингов, национальных холдингов, национальных компаний. Постановление Правительства Республики Казахстан от 6 апреля 2011 года № 376. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1100000376#z0>.

9. Финансово-хозяйственная деятельность национальных компаний Республики Казахстан за 2018-2022 годы. Бюро национальной статистики. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-struct/>.

## REFERENCES

1. Ob utverzhdenii Metodiki opredelenija osnovnogo vida jekonomicheskoy dejatel'nosti predpriyatija [On approval of the Methodology for determining the main type of economic activity of the enterprise]. Prikaz Predsedatelya Komiteta po statistike Ministerstva nacional'noj jekonomiki Respubliki Kazahstan ot 7 sentjabrja 2020 goda № 35. Zaregistririvan v Ministerstve justicii Respubliki Kazahstan 9 sentjabrja 2020 goda № 21186. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2000021186> [in Russian].

2. Nusipova Zh.Zh. Gorizonta'no-integririovannaja biznes-model' innovacionnogo razvitija AO «Kazahtelekom» [Horizontally integrated business model of innovative development of Kazakhtelecom JSC] // Peterburgskij jekonomicheskij zhurnal. – 2018. – № 1. – S. 36-46 [in Russian].

3. Dzholdasbaeva G.K., Daribaeva E.B., Shakretova A.E. Razvitie integracii v APK Kazahstana na osnove klaster'nogo podhoda [Development of integration into the agro-industrial complex of Kazakhstan based on the cluster approach] // Vestnik Almatinskogo tehničeskogo universiteta. – 2018. – № 2. – S.133-138 [in Russian].

4. Saeedi H., Wiegman B., Behdani B., Zuidwijk R. Analyzing competition in intermodal freight transport networks: The market implication of business consolidation strategies // Research in Transportation Business & Management. – 2017. – № 23. – P. 12-20. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2017.02.009>.

5. Werle N. Prosecuting corporate crime when firms are too big to jail: Investigation, deterrence, and judicial review // Yale Law Journal. – 2019. – № 128(5). – P. 1366-1438.

6. Herger N., McCorrison S. Horizontal, vertical and conglomerate cross-border acquisitions // IMF Economic Review. – 2016. – № 64(2). – P. 319-353. – URL: <https://doi.org/10.1057/imfer.2015.42>.

7. Di Roma P., Ghinoi S. Overcoming hierarchy in business model innovation: an actor-oriented approach // European Journal of Innovation Management. – 2021. – № 4. – P. 1057-1081. – URL: <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0307>.

8. Ob utverzhdenii perechnja nacional'nyh upravljajushhij holdingov, nacional'nyh holdingov, nacional'nyh kompanij [On approval of the list of national management holdings, national holdings, national companies]. Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 6 aprelja 2011 goda № 376. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1100000376#z0> [in Russian].

9. Finansovo-hozjajstvennaja dejatel'nost' nacional'nyh kompanij Respubliki Kazahstan za 2018-2022 gody [Financial and economic activity of national companies of the Republic of Kazakhstan for 2018-2022]. Bjuro nacional'noj statistiki. – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-struct/> [in Russian].

**Сейсенбаева Ж.М., Нурашева К.К., Байнеева П.Т., Мухамедиева Г.М.**

### **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР В НАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ КАЗАХСТАНА**

#### **Аннотация**

В статье рассматриваются особенности отечественной практики интегрированных структур в национальных компаниях. В трудах отечественных и зарубежных ученых исследованы различные аспекты стратегии интеграции компании: горизонтальные и вертикальные виды деятельности; фундаментальные формы бизнеса, ориентированные на инфраструктуру, клиентов и инновации; монополизация некоторых рынков и отраслей узким кругом собственников; увеличение доли рынка или улучшение качества услуг; получение большего контроля. Авторами статьи проанализированы структура интеграционных структур, финансово-экономические показатели национальных компаний Республики Казахстан. Отечественная практика формирования интегрированных структур в национальных компаниях Казахстана характеризуется следующими особенностями: решают стратегические интересы страны; импортозамещает необходимые продукты; увеличивает долю местного содержания в продуктах и услугах; инвестирует ресурсы для развития собственной сырьевой базы; создает постоянные рабочие места для стабилизации социальной обстановки. В статье предложены рекомендации по развитию интеграционной структуры компании: определить четкие стратегические цели с учетом финансовых и человеческих ресурсов; провести интеграционные процессы с учетом разделения собственности и контроля; использовать организационные формы для координации социально ответственной деятельности с целью создания инновационной бизнес-модели; создать конкурентоспособные технологические интегрированные структуры.

**Seisenbayeva Z., Nurashva K., Baineveva P., Mukhamediyeva G.**

### **FEATURES OF FORMATION OF INTEGRATED STRUCTURES IN NATIONAL COMPANIES OF KAZAKHSTAN**

#### **Annotation**

The article examines the peculiarities of the domestic practice of integrated structures in national companies. In the works of domestic and foreign scientists, various aspects of the company's integration strategy are studied: horizontal and vertical activities; fundamental forms of business focused on infrastructure, customers and innovations; monopolization of certain markets and industries by a narrow circle of owners; increasing market share or improving the quality of services; gaining more control. The authors of the article analyzed the structure of integration structures, financial and economic indicators of national companies of the Republic of Kazakhstan. The domestic practice of forming integrated structures in national companies of Kazakhstan is characterized by the following features: solve the strategic interests of the country; import substitutes the necessary products; increases the share of local content in products and services; invests resources to develop its own raw material base; creates permanent jobs to stabilize the social situation. The article offers recommendations for the development of the company's integration structure: to define clear strategic goals taking into account financial and human resources; to conduct integration processes taking into account the division of ownership and control; to use organizational forms to coordinate socially responsible activities in order to create an innovative business model; to create competitive technological integrated structures.

